



تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی

علی احمدی^۱، بهرام یوسفی^{۲*}، حسین عیدی^۳ و شیرین زردشتیان^۴

- ۱- عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور
- ۲- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی
- ۳- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی
- ۴- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۳

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی با ارایه یک مدل در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفت.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران ارشد، میانی و عملیاتی شاغل در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی در سال ۱۳۹۵ تشکیل دادند. با توجه به تعداد کم جامعه آماری، تعداد نمونه برابر با تعداد جامعه در نظر گرفته شد. تعداد ۶۰ پرسشنامه توزیع گردید و در مجموع ۴۶ پرسشنامه، مورد سنجش قرار گرفت. از پرسشنامه اصلاح شده برنامه‌ریزی راهبردی و انعطاف‌پذیری سازمانی یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و پرسشنامه ۲۰ سوالی اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) استفاده شد که پایایی آن‌ها با روش آلفای کرونباخ تایید شد. از روش آمار توصیفی و استنباطی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد، برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز، بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معنادار داشت و نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری در ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی و اثربخشی تایید شد؛ همچنین از بین متغیرهای انعطاف‌پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری تکنولوژی و پژوهشی، اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی نداشتند؛ اما به ترتیب متغیرهای انعطاف‌پذیری آموزشی، انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری مالی، بیشترین تاثیر را بر اثربخشی سازمانی داشتند.

نتیجه‌گیری: توصیه می‌شود، به منظور تقویت عوامل انعطاف‌پذیری آموزشی، انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری مالی در سازمان‌های ورزشی بکار بست تا اثربخشی برنامه‌های راهبردی تقویت گردد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، اثربخشی سازمانی، انعطاف‌پذیری، وزارت ورزش.

مقدمه

سالانه بخش چشمگیری از منابع مادی و معنوی در امر ورزش صرف می‌شود، اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست، بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها بدون چشم انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند (رشیدلمیر و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷۹). تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد؛ بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا بر اساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (گودرزی، ۱۳۸۶: ۳۳). در این شرایط سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده، با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند، منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (گرین و هولیهان^۱، ۱۳۸۷: ۵). برنامه‌ریزی راهبردی را کوششی نظام یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و به کارگیری آن برای تحقق مقاصد سازمان می‌دانند. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک را به صورت یک ضرورت اجتناب ناپذیر درآورده است. برنامه‌ریزی استراتژیک، عوامل اساسی تأثیر گذار بر هر سازمانی را تحلیل نموده و به ارائه راه حل‌هایی می‌پردازد که با احتمال بیشتر، رسیدن به هدف را تسهیل می‌کند. به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن‌ها است. آنچه که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، درجه اطمینان از اجرای اثربخش استراتژی‌ها می‌باشد، لازمه این امر، بهره‌گیری از روش‌هایی مناسب و الگوبرداری از تجارب برتر شرکت‌های موفق است (غلامی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳). طرفداران برنامه‌ریزی راهبردی با توافق بحث می‌کنند که برنامه‌ریزی به تصمیمات بهتر منتج می‌شود. نیز گفته می‌شود که برنامه‌ریزی راهبردی، به یکپارچگی و کنترل عملیات کمک می‌کند که به سطوح بالاتر اثربخشی می‌انجامد (بورتن^۲ و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۳۴). توجه به کیفیت فعالیت‌ها، باعث تقدم اثربخشی گشته است؛ به خصوص در سازمان‌های ورزشی که دارای اهداف کیفی بوده، سوددهی جایگاه مهمی را اشغال نمی‌کند، اثربخشی عامل مهم و رکن اساسی و در خور توجه است (میرکمالی، ۱۳۸۷: ۷۱). برنامه‌های راهبردی که به وسیله طراحان سازمان تعیین شده، باید منجر به تولید محصول یا خدماتی شود که برای اعضای آن سازمان یا سازمان‌های دیگر یا عموم جامعه مفید باشد. اثربخشی براساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثربخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد (هوی و میکسل^۳، ۲۰۰۵: ۳۲). اثربخشی سازمانی، عبارت از میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند. در واقع اثربخشی سازمانی، درجه نزدیکی یک سازمان به

1. Green and Houlihan
2. Burton
3. Hoy and Miskel

هدف‌هایش را نشان می‌دهد (زاهدی، ۱۳۷۹: ۲۶۹). هوی و میسکل معتقدند که هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد، قبل از هر چیز بایستی بتواند در شرایط بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدید کننده خارجی به طور موفقیت آمیز برخورد کند و نیروی آن‌ها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ توانایی‌ها و پایداری خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر، از انعطاف پذیری سازمانی برخوردار باشد (هوی و میکسل، ۲۰۰۵: ۳۳). یک سازمان انعطاف‌پذیر به این معنا نه تنها در محیط خود پایداری می‌کند، بلکه در دراز مدت قادر است، به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده، توانایی‌های لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد (الوانی، ۱۳۷۹: ۶۵). سرعت بسیار زیاد تحول محیط و وجود رقبا، فشار مضاعفی را به سازمان‌ها برای انطباق بسیار سریع به وجود آورده است و تغییرات در سطوح بالا را منجر شده است (حاجی پور و مرادی، ۱۳۸۹: ۱۴۳). برای برآوردن نیازهای در حال تغییر جامعه، سازمان‌های ورزشی نیازمندند تا خدمات جدید و با استاندارد بالا را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید و ارائه دهند. ساختارهای سنتی تیلوریسم^۱ که در گذشته به طور مؤثر استفاده می‌شد، در محیط پویا و رقابتی کنونی مناسب نیستند. انعطاف‌پذیری سازمانی، به عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده است که ممکن است، مزیت رقابتی پایدار برای شرکت بوجود آورد (فریزر و هولبای^۲، ۲۰۱۰: ۴۹). سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی بدست می‌آید که عموماً به عنوان انعطاف‌پذیری تعریف شده‌اند. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (والوردا^۳ و همکاران، ۲۰۰۰: ۶). در واقع انعطاف‌پذیری سازمانی با توجه به منابع سازمان و توانایی‌های مدیریتی به سازمان اجازه می‌دهد در تغییرات محیطی، خود را با محیط منطبق کند (حاجی پور و مرادی، ۱۳۸۹: ۱۴۳). صاحب نظران بسیاری، ضمن تاکید بر نقش انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از شیوه‌های مقابله با عدم اطمینان محیطی بیان داشته‌اند که افزایش انعطاف‌پذیری به طور کلی با افزایش عملکرد و در نهایت اثربخشی سازمانی پیوند خورده است (ایپن^۴، ۲۰۱۰: ۴۲). سازمان‌های ورزشی نیز، از این امر مستثنی نیستند و هر روزه با انبوهی از تغییرات روبرو هستند که در صورت همسو نشدن با این تغییرات و اعمال نکردن آن‌ها در برنامه‌های بلند مدت خود، با مشکلات عدیده ای روبرو خواهند شد و عملاً اثربخشی برنامه راهبردی خود را از دست خواهد داد.

پژوهش‌های مشابهی در زمینه ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری سازمان و اثر آن بر اثربخشی سازمان، چه در داخل و چه در خارج از کشور مشاهده نشد. در زیر به برخی از پژوهش‌های دارای این متغیرها اشاره می‌شود. نتایج پژوهش عیدی و همکاران (۱۳۹۰)، با عنوان طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی، نشان داد که الگوی اهداف عقلانی (بهره‌وری، کارایی)، الگوی برجسته رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین کننده مهم اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی است. سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه دریافتند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اثر مثبت معنی‌داری بر عملکرد در شرکت‌های بیمه دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین اثر را بر عملکرد شرکت دارد؛ بنابراین، مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید، نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برای شرکت بیمه ایفا می‌کند. نتایج پژوهش یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) با عنوان شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که در دانشگاه شهید

1. Taylorism
2. Fraser and Hvolby
3. Valverda
4. Eapen

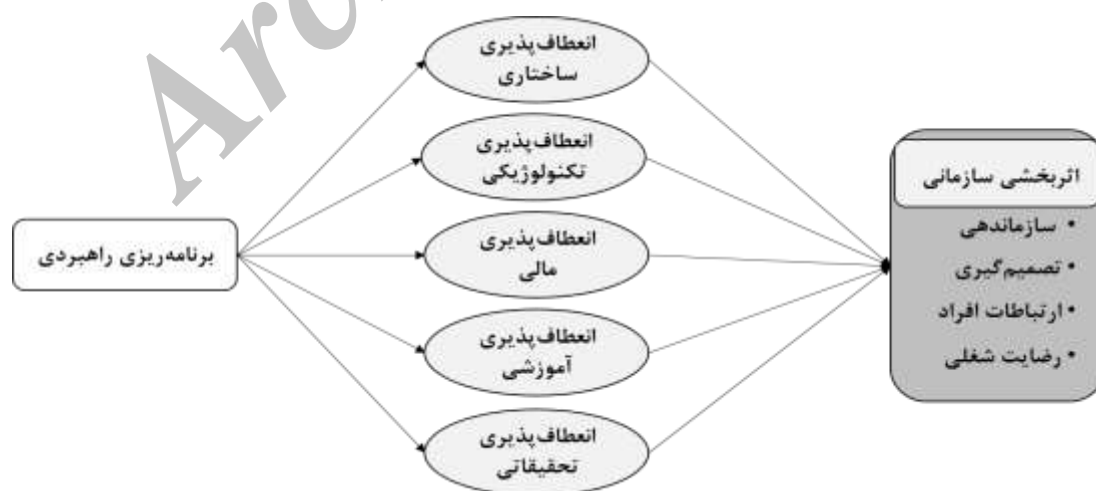
بهشتی صورت گرفت، نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری بر عملکرد، اثر مثبت و معنادار دارد و نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری در ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد وجود دارد؛ همچنین، انعطاف‌پذیری پژوهشی بر عملکرد مالی و ابعاد انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی، بر عملکرد غیرمالی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. نتایج به‌دست آمده از بررسی ارتباط انعطاف‌پذیری آموزشی و مالی بر عملکرد مالی و نیز ارتباط عملکرد غیرمالی با عملکرد مالی، تفاوت معنادار نشان داد و رابطه مثبت و معنادار میان آن‌ها وجود نداشت. پژوهش کردجری و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان اثرات چابکی سازمان بر اثربخشی سازمان در هواشناسی گلستان و مازندران نشان داد که بین چابکی سازمان و ابعاد آن (سرعت، شایستگی، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری) و اثربخشی سازمان‌های هواشناسی گلستان و مازندران، رابطه معناداری وجود دارد. نتایج روود^۱ و همکاران (۲۰۰۸)، با عنوان رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری نشان داد که ارتباط معناداری بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد وجود دارد؛ همچنین، انعطاف‌پذیری پژوهشی بر عملکرد مالی و ابعاد انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. موسیائو^۲ و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان، ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک و اثربخشی عملیات بازاریابی در کشور نیجریه دریافتند که برنامه‌ریزی استراتژیک، کمک قابل ملاحظه‌ای به اثربخشی عملیات بازاریابی در شرکت‌های دولتی می‌کند. لیائو^۳ و همکاران (۲۰۱۰) نیز، در تحقیقی با عنوان مدیریت زنجیره تامین، انعطاف‌پذیری و عملکرد سازمان که در چندین شرکت تولیدی انجام دادند دریافتند که رابطه قوی، مثبت و مستقیم بین شیوه‌های مدیریت زنجیره تامین و انعطاف‌پذیری وجود دارد، ولی بین انعطاف‌پذیری عرضه و عملکرد زنجیره تامین، رابطه معناداری مشاهده نگردید. چیانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۲)، به بررسی تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری در چابکی زنجیره تامین پرداختند. نتایج حاصل از این مطالعه تجربی، نشان داد که هر دو منابع استراتژیک و انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت به طور قابل توجهی به چابکی زنجیره تامین شرکت مرتبط هستند؛ ولی ارتباط معناداری میان برنامه‌ریزی راهبردی و انعطاف‌پذیری استراتژیک یافت نشد. نتایج پژوهش سولکو و دبالویر^۵ (۲۰۱۲) با عنوان، تحلیل تطبیقی اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور مقدونیه نشان دادند که به طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک، می‌تواند به اثربخشی سازمانی کمک کند.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش برنامه‌ریزی استراتژیک در بلندمدت می‌تواند ثمرات زیادی را برای سازمان به همراه داشته باشد و با توجه به تغییرات مداوم امروزی، سازمان‌ها باید دارای انعطاف باشند و خود را با تغییرات مداوم وفق دهند تا در نهایت به اثربخشی سازمانی دست یابند؛ همچنین با توجه به پیشینه پژوهش و تحقیقات قبلی که ذکر گردید، برخی تحقیقات تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی را بر اثربخشی سازمانی به صورت مستقیم (سولکو و دبالویر، ۲۰۱۲ و موسیائو و همکاران، ۲۰۱۱)، و برخی به صورت غیر مستقیم و از طریق انعطاف‌پذیری سازمانی (یزدان‌پناه و سلطانی، ۱۳۹۳ و روود و همکاران، ۲۰۰۸) می‌دانند؛ همچنین نتایج برخی تحقیقات تأثیر متغیرهای پژوهش را در سازمان تایید (عیدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱؛ شریف‌زاده و فتاح، ۱۳۹۴؛ روود و همکاران، ۲۰۰۸؛ موسیائو و همکاران، ۲۰۱۱ و سولکو و دبالویر، ۲۰۱۲) و برخی نیز بعضی از متغیرها را بدون تاثیر گذارش کردند (پناه و سلطانی، ۱۳۹۳؛ لیائو، ۲۰۱۱ و چیانگ، ۲۰۱۲). با توجه به اهمیت این موضوع در دستیابی به اهداف کلان سازمان‌ها، تاکنون پژوهش‌های مشابهی در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است که لزوم پژوهش در این زمینه را در سازمان‌های ورزشی بیش از پیش ضرورت می‌بخشد. همانگونه که در پیشینه‌های پژوهش مشاهده گردید، تأثیر متغیرهای برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری سازمانی و اثربخشی سازمانی به صورت مجزا مورد سنجش

1. Rudd
2. Musibau
3. Liao
4. Chiang
5. Šuklev and Debarlie

قرار گرفته‌اند و تأثیر همزمان هر سه متغیر مذکور با هم بررسی نشده است؛ بنابراین با توجه به ادبیات پیشینه و تحقیقات مذکور در مورد متغیرهای تحقیق و هدف کلی تحقیق حاضر، آزمون مدل نظری تدوین شده با داده‌های واریانس و کوواریانس نمونه‌ای گردآوری شده است تا بدین طریق، تأثیر همزمان متغیرهای تحقیق در مدل ارائه شده را نشان دهد. این مدل برگرفته از مدل یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) است؛ اما به جای عملکرد، از اثربخشی و متغیرهای آن با استفاده از پرسشنامه هسو (۲۰۰۲) استفاده شده است که در شکل (۱) قابل مشاهده است. در این پژوهش، هدف آن است که اثر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سنجیده شود که متغیرهای انعطاف‌پذیری سازمانی شامل، انعطاف‌پذیری آموزشی، پژوهشی، مالی، ساختاری و تکنولوژیکی می‌باشند و متغیرهای اثربخشی سازمانی نیز شامل، سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتباطات افراد و رضایت شغلی است (شکل ۱).

با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود و فدراسیون‌های ورزشی نیز، به عنوان بخش اجرایی و عملیاتی حوزه ورزش مشغول فعالیت هستند، نقش بسیار ارزنده‌ای در ورزش کشور دارند و بهبود عملکرد این سازمان‌های ورزشی مهم، باعث پیشرفت فزاینده ورزش کشور می‌شود، لذا ضرورت دارد که مقوله اثربخشی سازمانی و عوامل تأثیر گذار بر آن از جمله برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان نقشه راه در این سازمان‌ها مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد، چرا که به نظر می‌رسد، انجام پژوهش‌ها بیشتر در خصوص شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی سازمانی، می‌تواند گام‌های اساسی را در جهت شناخت و آگاهی بیشتر مدیران و مسئولین نسبت به کنترل عوامل محل و تقویت عوامل مثبت مؤثر در موفقیت و اثربخشی سازمان فراهم آورد. بدین منظور، لزوم پژوهش در این زمینه را در سازمان‌های ورزشی بیش از پیش ضرورت می‌بخشد. از طرفی، پژوهشی که احتمالاً به بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی در سازمان‌های مهم ورزشی کشور مانند فدراسیون‌ها یا وزارت ورزش و دیگر سازمان‌های مهم ورزشی کشور پرداخته باشد، بر اساس جستجوی محققان وجود نداشت که ضرورت انجام پژوهش حاضر را تبیین می‌نماید؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر آن است تا بر اساس مدل مفهومی، تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی با انعطاف‌پذیری مورد شناسایی قرار گرفته و با مطالعه اثر واسطه‌ای انعطاف‌پذیری، تأثیر آن بر اثربخشی وزارت ورزش و در نهایت فدراسیون‌های ورزشی پرداخته شود تا مشاهده گردد که برنامه‌ریزی راهبردی و انعطاف‌پذیری سازمانی، می‌تواند اثربخشی سازمان را ارتقا بخشد و میزان و شدت این رابطه به چه اندازه است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی

روش پژوهش، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود که مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر اجرا، به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و روسای فدراسیون‌ها، نایب رئیس و دبیر فدراسیون‌های ورزشی زیر مجموعه آن در سال ۱۳۹۵ تشکیل دادند که در امر برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی دخیل بودند که تعداد کل آن در این پژوهش با توجه به تعداد کم جامعه آماری این پژوهش، تعداد نمونه برابر با تعداد جامعه و به شکل تمام شمار در نظر گرفته شد؛ بنابراین، تعداد ۶۰ پرسشنامه در وزارت ورزش و فدراسیون‌های شنا، کشتی، والیبال، دومیدانی، بسکتبال، هندبال، بدمینتون، وزنه برداری و تنیس روی میز توزیع گردید و در مجموع ۴۶ پرسشنامه در تجزیه و تحلیل آماری، مورد سنجش قرار گرفت. دلایل انتخاب فدراسیون‌ها، المپیک بودن و از طرفی دسترسی ساده تر جهت جمع آوری اطلاعات با توجه به دشواری دسترسی به نمونه‌های مورد نظر بود.

جمع آوری داده‌ها در شهریور ۹۵ صورت پذیرفت. برای جمع آوری اطلاعات اولیه، از پرسشنامه استفاده شده است که در مورد ویژگی‌های جمعیت شناختی، برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف پذیری سازمانی و اثربخشی سازمانی سؤالاتی را مطرح می‌کند. سؤالات اختصاصی برنامه‌ریزی راهبردی و انعطاف پذیری سازمانی، از پرسشنامه یزدان پناه و سلطانی (۱۳۹۳) که غیر از سؤالات مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی (سوال ۹) از ۵ مولفه، انعطاف‌پذیری ساختاری (سوال ۷)، انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی (سوال ۳)، انعطاف‌پذیری مالی (سوال ۳)، انعطاف‌پذیری آموزشی (سوال ۸) و انعطاف‌پذیری پژوهشی (سوال ۳) تشکیل شده است و برای سنجش اثربخشی سازمانی، از پرسشنامه ۲۰ سؤالی اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) استفاده شد که شامل ۴ مولفه، سازماندهی (سوال ۵)، تصمیم‌گیری (سوال ۵)، ارتباطات افراد (سوال ۴) و رضایت شغلی (سوال ۶) است که روایی و پایایی آنها نیز مورد تایید قرار گرفته است. در طراحی سؤالات پرسشنامه حاضر، یک مقیاس ترتیبی ۵ گزینه‌ای از طیف لیکرت در نظر گرفته شده است (نمره ۵ نشان دهنده نظر کاملاً موافقم، نمره ۴ نظر موافق، نمره ۳ ممتنع، نمره ۲ مخالفم و نمره ۱ نظر کاملاً مخالفم است). برای سنجش روایی، با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی صوری و آزمون آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. روایی پرسشنامه‌ها، توسط ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت؛ لذا ابزار اندازه‌گیری پژوهش، دارای اعتبار محتوایی با استفاده از اعتبار صوری است که نشان از مناسب بودن پرسشنامه برای این پژوهش است. برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه نیز، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید، پس پرسشنامه تایید شده بین جامعه آماری مورد نظر توزیع گردید و مقدار ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش برای پرسشنامه برنامه‌ریزی راهبردی، ۰/۷۸، برای پرسشنامه انعطاف‌پذیری سازمانی، ۰/۸۷ و در نهایت برای پرسشنامه اثربخشی سازمانی، ۰/۷۸ گزارش گردید. از آنجا که ضریب به دست آمده از ۰/۷ بیشتر است؛ پس این گونه می‌توان تفسیر نمود که پایایی سازه‌های پرسشنامه در سطح قابل قبولی قرار دارد. جدول زیر نتایج نهایی آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱- آزمون آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

متغیر	گویه	پایایی گویه	پایایی کل
برنامه‌ریزی راهبردی			۰/۷۸
انعطاف پذیری سازمانی	انعطاف پذیری آموزشی	۰/۷۲	۰/۸۷
	انعطاف پذیری پژوهشی	۰/۶۴	
	انعطاف پذیری مالی	۰/۶۵	
	انعطاف پذیری ساختاری	۰/۷۷	
	انعطاف پذیری تکنولوژی	۰/۶۱	
اثربخشی سازمانی	سازماندهی	۰/۶۰	۰/۷۸
	تصمیم‌گیری	۰/۶۷	
	ارتباطات افراد	۰/۶۰	
	رضایت شغلی	۰/۷۲	

برای انجام این پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون) استفاده شد و تجزیه و تحلیل آن‌ها نیز، به کمک نرم افزار اسپس اس ۲۰ نسخه انجام گردید. برای تحلیل داده‌ها و برازش مدل، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی^۲ برای بررسی دقیق روابط علی و معلولی بین برنامه‌ریزی راهبردی (متغیر مستقل)، انعطاف‌پذیری سازمانی (متغیر میانجی) و اثربخشی سازمانی (متغیر وابسته) با استفاده از نرم افزار اسپس اس نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

توزیع فراوانی ویژگی‌های فردی نمونه‌ها نشان داد که از ۴۶ نفر، ۳۵ نفر (۷۶ درصد) را مرد و ۱۱ نفر (۲۴ درصد) را زن تشکیل دادند که ۷۴ درصد آن‌ها بالای ۳۰ سال سن داشتند. به لحاظ مدرک تحصیلی ۲ نفر کارشناسی (۵ درصد)، ۳۴ نفر کارشناسی ارشد (۷۱ درصد) و ۱۱ نفر (۲۴ درصد) نیز، در مقطع دکتری قرار دارند؛ همچنین، ۵۴ درصد نمونه‌ها را مدیران ارشد، ۳۷ درصد مدیران میانی و ۹ درصد نیز، مدیران عملیاتی بودند. وضعیت سابقه کاری نمونه‌های پژوهش نشان داد که ۷ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری، ۷۱ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۲ درصد نیز، سابقه کاریشان بالاتر از ۲۰ سال بود. نتایج جدول ۲، میانگین، انحراف معیار و مقدار معنی داری متغیرهای پژوهش را با توجه به آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نشان می‌دهد که مقادیر بدست آمده برای متغیرهای اصلی پژوهش، از سطح معناداری ۰/۰۵ بیشتر است، لذا داده‌های تحقیق دارای توزیع نرمال می‌باشند.

1. SPSS v. 22
2. Partial Least Squares

جدول ۲- توصیف متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون (Z)	سطح معناداری
برنامه‌ریزی راهبردی	۴۶	۳/۷۹	۰/۲۴	۱/۰۲۱	۰/۲۴۹
اثربخشی سازمانی	۴۶	۳/۷۸	۰/۳۱	۰/۸۳۷	۰/۴۸۵
انعطاف پذیری سازمانی	۴۶	۳/۵۷	۰/۳۴	۰/۹۸۵	۰/۲۸۷
انعطاف پذیری آموزشی	۴۶	۳/۶۳	۰/۴۱	۱/۰۹۶	۰/۱۸۱
انعطاف پذیری پژوهشی	۴۶	۳/۷۶	۰/۴۸	۱/۶۹۶	۰/۰۰۶
انعطاف پذیری مالی	۴۶	۳/۵۲	۰/۵۷	۱/۰۹۳	۰/۱۸۳
انعطاف پذیری ساختاری	۴۶	۴/۳۲	۰/۴۵	۱/۵۵۶	۰/۰۱۶
انعطاف پذیری تکنولوژی	۴۶	۳/۸۲	۰/۴۶	۱/۴۵۳	۰/۰۲۹
سازماندهی	۴۶	۳/۸۴	۰/۴۳	۱/۰۰۵	۰/۲۶۵
تصمیم‌گیری	۴۶	۳/۷۹	۰/۴۶	۰/۸۳۳	۰/۴۹۱
ارتباطات افراد	۴۶	۳/۷۶	۰/۴۰	۱/۲۶۴	۰/۰۸۲
رضایت شغلی	۴۶	۳/۷۲	۰/۳۹	۰/۷۸۳	۰/۵۷۲

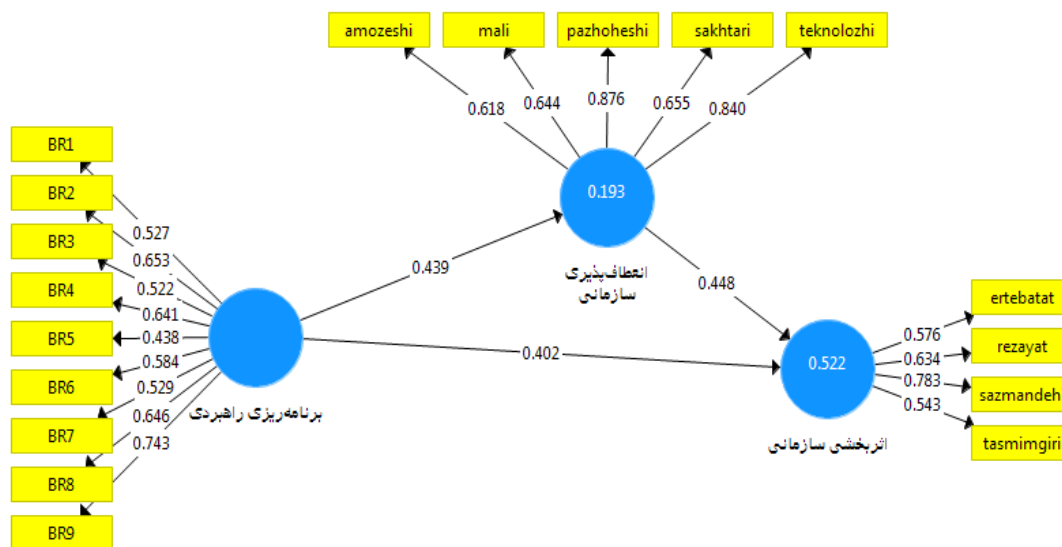
با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، جهت آزمون همبستگی بین متغیرهای پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، همبستگی مثبت و معناداری بین اثربخشی سازمانی به عنوان متغیر وابسته با برنامه‌ریزی راهبردی ($R=۰/۶۰۳$) و انعطاف‌پذیری سازمانی ($R=۰/۶۲۷$) وجود دارد؛ همچنین، ارتباط مثبت و معنادار بالایی بین برنامه‌ریزی راهبردی و ابعاد انعطاف‌پذیری سازمانی وجود داشت؛ از بین متغیرهای انعطاف‌پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری آموزشی ($R=۰/۵۵۰$)، مالی ($R=۰/۴۴۰$) و ساختاری ($R=۰/۴۲۰$)، ارتباط مثبت و معناداری با اثربخشی سازمانی داشتند و ارتباط معناداری میان متغیرهای انعطاف‌پذیری پژوهشی ($R=۰/۲۸$) و تکنولوژی ($R=۰/۳۴$) مشاهده نگردید.

جدول ۳- نتایج همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

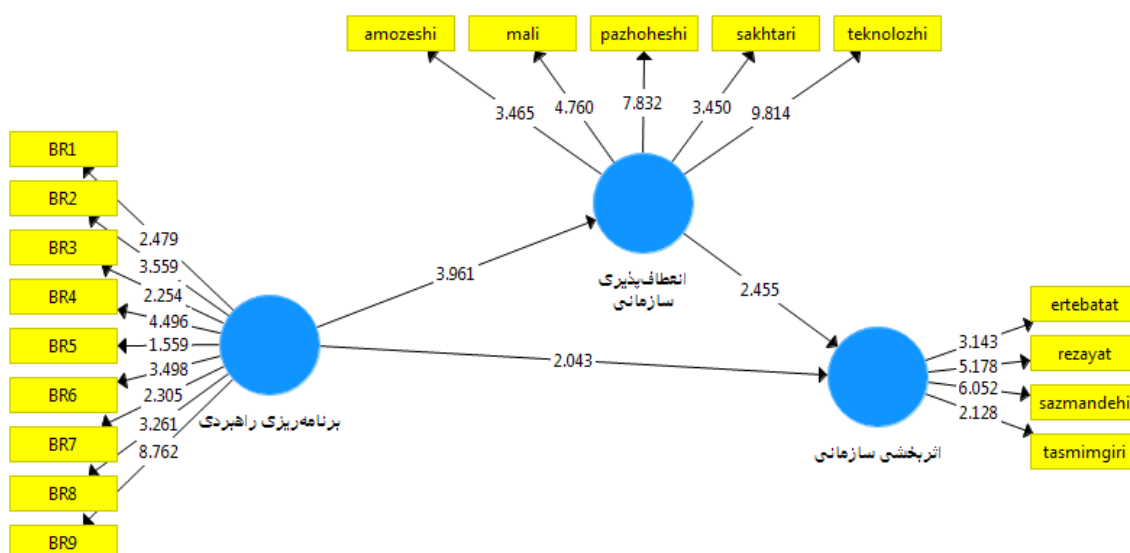
ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	اثربخشی سازمانی	۱							
۲	برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۶۰۳ ($p=۰/۰۰۱$)	۱						
۳	انعطاف‌پذیری سازمانی	۰/۶۲۷ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۵۹۹ ($p=۰/۰۰۱$)	۱					
۴	انعطاف‌پذیری آموزشی	۰/۵۵۰ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۵۷۳ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۵۶۵ ($p=۰/۰۰۱$)	۱				
۵	انعطاف‌پذیری پژوهشی	۰/۲۸۸ ($p=۰/۰۱۴$)	۰/۵۷۱ ($p=۰/۰۲۵$)	۰/۸۱۲ ($p=۰/۰۰۲$)	۰/۴۰۷ ($p=۰/۰۰۵$)	۱			
۶	انعطاف‌پذیری مالی	۰/۴۴۰ ($p=۰/۰۰۵$)	۰/۲۷۰ ($p=۰/۰۰۷$)	۰/۴۳۹ ($p=۰/۰۰۲$)	۰/۰۷۶ ($p=۰/۰۱۸$)	۰/۵۰۳ ($p=۰/۰۰۱$)	۱		
۷	انعطاف‌پذیری ساختاری	۰/۴۲۰ ($p=۰/۰۰۴$)	۰/۲۳۵ ($p=۰/۰۱۵$)	۰/۵۷۶ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۱۲۳ ($p=۰/۰۱۷$)	۰/۶۳۶ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۴۱۳ ($p=۰/۰۰۴$)	۱	
۸	انعطاف‌پذیری تکنولوژی	۰/۳۴۲ ($p=۰/۰۱۸$)	۰/۵۰۸ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۷۶۹ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۴۵۸ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۶۷۰ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۵۱۰ ($p=۰/۰۰۱$)	۰/۳۴۸ ($p=۰/۰۱۸$)	۱

در آزمون متغیرهای پژوهش، از روش تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. شکل ۲ تا ۵، نتایج مدل معادلات ساختاری

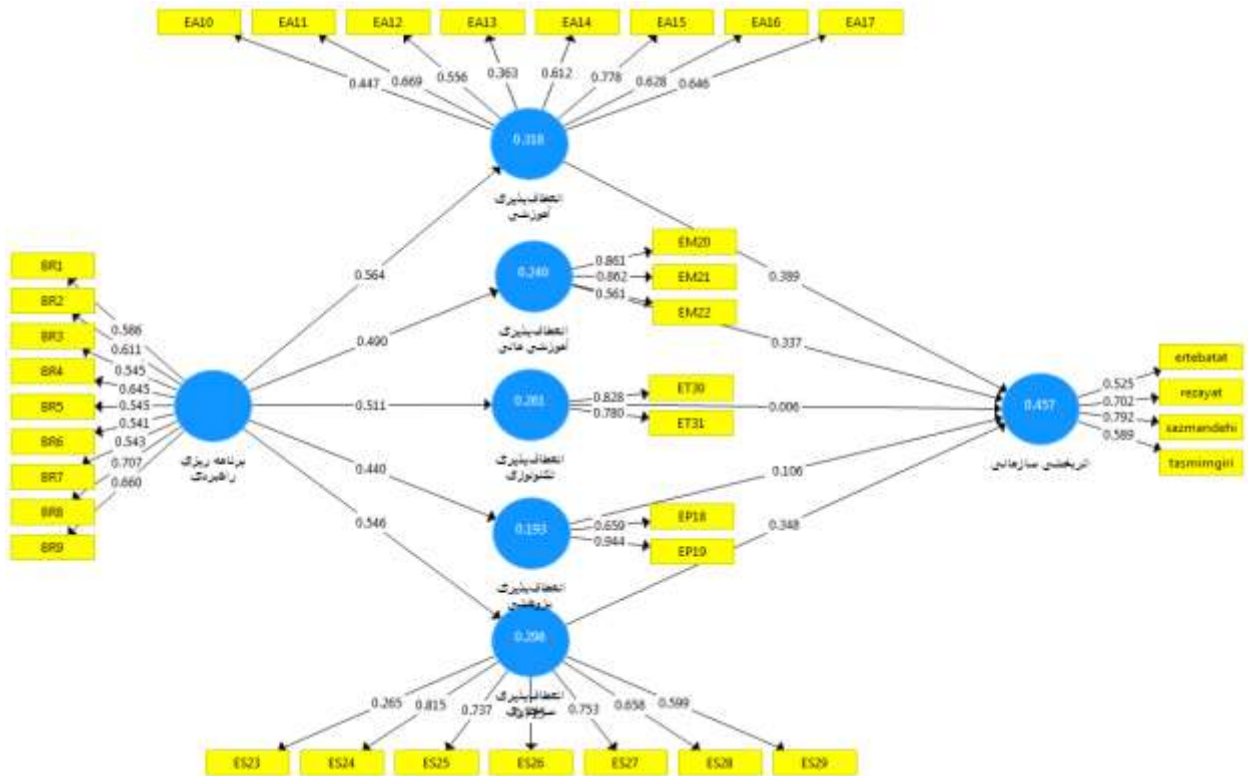
پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، برنامه‌ریزی راهبردی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر اثربخشی سازمانی (به واسطه نقش انعطاف‌پذیری سازمانی) اثرگذار است. همانگونه که مشاهده می‌شود، برنامه‌ریزی راهبردی اثر ۴۴ درصدی بر انعطاف‌پذیری سازمانی می‌گذارد و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز، اثر ۴۵ درصدی را بر اثربخشی سازمانی می‌گذارد که نشان از تایید آزمون اصلی پژوهش است. نتایج جدول ۴ برای آزمون‌های فرعی پژوهش هم نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی، اثر معناداری بر انعطاف‌پذیری پژوهشی (t=۰/۳۵) و پژوهشی (t=۰/۴۹)، اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی نمی‌گذارد. سایر مسیرها با اطمینان بالا مورد تایید قرار گرفتند. نتایج فرعی پژوهش مبنی بر تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر ابعاد انعطاف‌پذیری سازمانی و اثربخشی سازمانی هر کدام به تفکیک در جدول ۴ و شکل‌های ۴ و ۵ آورده شده است.



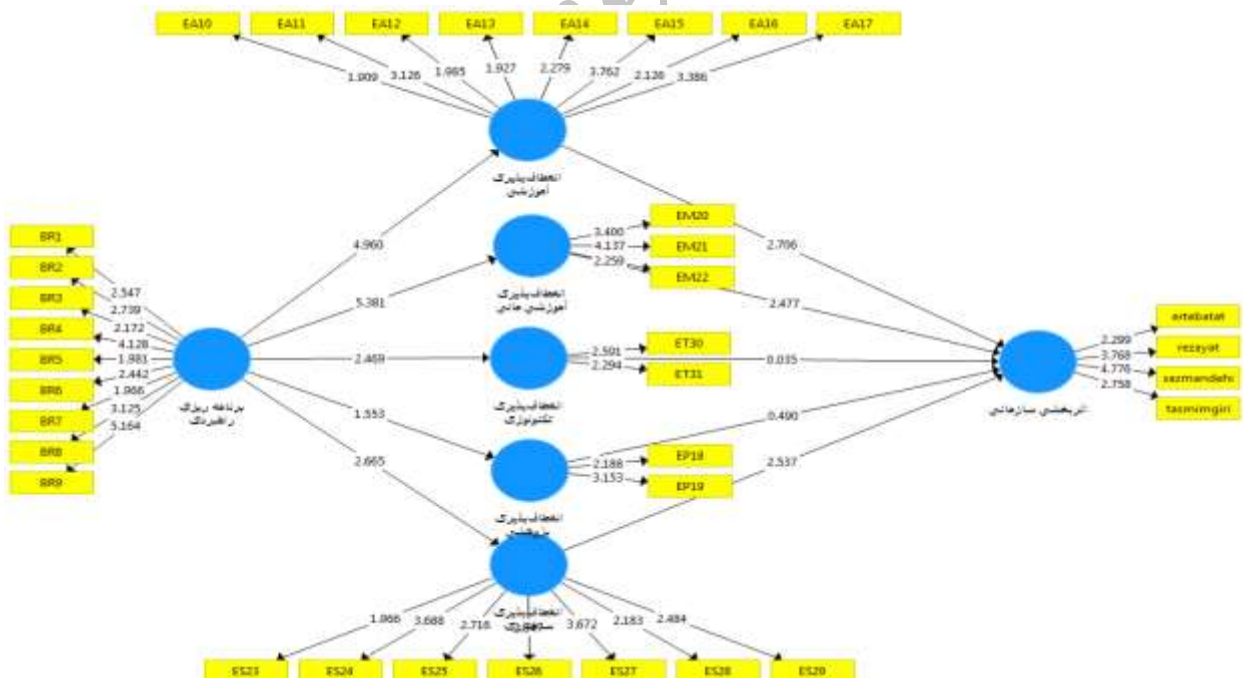
شکل ۲- تخمین مدل برای روابط بین سازه‌های کلی برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری سازمانی و اثربخشی سازمانی با ضرایب استاندارد



شکل ۳- مقادیر ضرایب استاندارد آماره‌های تی برای تخمین روابط بین سازه‌های کلی برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری و اثربخشی



شکل ۴- مدل تحلیل معادلات ساختاری برای تمام زیرسازه‌ها با ضرایب استاندارد



شکل ۵- مقادیر ضرایب استاندارد آماره‌های تی برای تخمین مدل تمام زیر سازه‌ها

در جدول ۴، ضریب مسیر و مقدار آماره‌های تی مربوط به هر یک از مسیرهای مدل پیشنهادی پژوهش به طور جامع آمده است.

جدول ۴- نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری برای متغیرهای پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره تی	نتیجه آزمون
H1	۰/۵۶۴	۴/۹۶۰	تأیید
H2	۰/۴۹۰	۵/۳۸۱	تأیید
H3	۰/۵۱۱	۲/۴۶۹	تأیید
H4	۰/۴۴۰	۱/۵۵۳	رد
H5	۰/۵۴۶	۲/۶۶۵	تأیید
H6	۰/۳۸۹	۲/۷۰۶	تأیید
H7	۰/۳۳۷	۲/۴۷۷	تأیید
H8	۰/۰۰۶	۰/۰۳۵	رد
H9	۰/۱۰۶	۰/۴۹۰	رد
H10	۰/۳۴۸	۲/۵۳۷	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثرات برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد، برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی تأثیر مثبت و معنادار داشت که این اثر به صورت غیرمستقیم، از طریق انعطاف‌پذیری سازمانی است. برنامه‌ریزی راهبردی، عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل و برای رسیدن به هدف از کوتاهترین راه ممکن، راه‌های مناسب ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. با وجود اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی و تأثیر بسیار شگرف آن روی اثربخشی سازمان، نتایج این پژوهش نشان از رابطه بین این دو مولفه داشت. این یافته همسو با نتایج تحقیق سولکو و دبالویر (۲۰۱۲) است که دریافت، برنامه‌ریزی استراتژیک به طور کلی می‌تواند به اثربخشی سازمانی کمک کند که این خود اهمیت این نوع برنامه‌ریزی را پررنگتر می‌کند و باید در سازمان‌های ورزشی روی این مهم، بیشتر کار شود تا موجبات پیشرفت سازمان تداعی شود. یافته‌های پژوهش، حاکی از وجود اثر مثبت و معنادار برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری سازمانی بود. این نتیجه با نتایج به دست آمده یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و روود و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی داشت. در تحلیل این یافته باید بیان شود که سازمان‌ها با انعطاف‌پذیری در برنامه‌های خود، آمادگی بهتری برای مواجهه با تغییرات محیطی ایجاد می‌کنند و تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر اثربخشی سازمان را ارتقاء می‌بخشند. به عبارت دیگر، در صورتی که سازمان نتواند برنامه‌های خود را با تغییرات محیطی همسو کند یا به عبارتی انعطاف‌پذیری لازم را نداشته باشد، نمی‌تواند اثربخش باشد. از طرفی، در این پژوهش اثر مثبت و معنادار انعطاف‌پذیری بر اثربخشی سازمانی گزارش شد که این یافته با نتایج حاصل از پژوهش‌های روود و همکاران (۲۰۰۸) و کابراس و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی داشت، مبنی بر اینکه انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از شیوه‌های مقابله با عدم اطمینان محیطی با افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان پیوند خورده است. هوی و میکسل (۲۰۰۵) معتقدند که هر سازمانی برای اینکه اثربخش باشد، قبل از هر چیز بایستی بتواند در شرایط بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدید کننده خارجی به طور موفقیت آمیز برخورد کند و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با

حفظ توانایی‌ها و پایداری خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر، از انعطاف‌پذیری سازمانی برخوردار باشد. از طرف دیگر، متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری آموزشی، تأثیر مثبت و معنادار داشت و با بالا رفتن برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری آموزشی نیز بالا می‌رفت که همسو با پژوهش‌ها یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و روود و همکاران (۲۰۰۸) بود. آموزش انعطاف‌پذیر، قابلیت بیشتری برای ایجاد توسعه پایدار فراهم می‌سازد. در حقیقت، آموزش انعطاف‌پذیر نیازمند آن است که از شیوه‌های خشک نظام آموزش سنتی رهایی یابد و بر ماهیت آموزش نهفته در افراد تأکید ورزد و موجب ارتقای توسعه همه جانبه انسان شود (ژوو^۱، ۲۰۱۱). حاضران در پارادایم آموزشی، به محیط‌های آموزشی غنی نیاز دارند که با طراحی منابع عالی پشتیبانی شوند. آنها انتظار دارند که به محض تقاضا، محیط آموزشی با کیفیت و با پشتیبانی عالی خدمات را در هر مکان و هر زمان در اختیار داشته باشند؛ به عبارت دیگر، آن‌ها خواهان افزایش انعطاف‌پذیری در آموزش هستند (خان^۲، ۲۰۰۷). از طرفی، تاثیر معناداری بین متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری پژوهشی مشاهده نشد که همسو با پژوهش‌ها یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و روود و همکاران (۲۰۰۸) نبود. های هو^۳ (۱۹۸۹) معتقد است که بتازگی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها، به انعطاف‌پذیری پژوهش‌های بیشتر توجه شده است. به زعم وی نظام پژوهش‌های انعطاف‌پذیرتری در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها در حال ظهور هستند که درصد پیوند دادن هرچه بیشتر بین کارکردهای پژوهش و آموزش، پژوهش و تولید کالا و خدمات و همچنین، نیازهای اجتماعی نیستند (یزدان‌پناه و سلطانی، ۱۳۹۳). بخش دیگر یافته‌ها نشان داد که متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری مالی، تأثیر مثبت و معنادار داشت. این یافته با نتایج پژوهش یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و روود و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. آنان نشان دادند که سازمان‌هایی که به طور استراتژیک برای انعطاف‌پذیری مالی برنامه‌ریزی می‌کنند، درصد اجتناب از بی‌کفایتی تخصیص منابع مالی هستند و بدین لحاظ برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری مالی تأثیر مثبتی خواهد داشت. متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با پژوهش پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و روود و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. آنان نشان دادند، سازمان‌هایی که تغییر ساختار خود را از نظر استراتژیک به شیوه‌ای مطلوب برنامه‌ریزی می‌کنند، از این مهم منتفع می‌شوند و به انعطاف‌پذیری ساختاری بیشتری نایل می‌آیند. متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی، تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته با پژوهش یزدان‌پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و روود و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. آنان نشان دادند که برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی تأثیر مثبت دارد. انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی که فرایندهای کسب و کار را پشتیبانی می‌کند، قادر است که تا حد زیادی ظرفیت تغییر سازمانی در خصوص تحولات محیطی را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی، یکی از خصیصه‌های فناوری است که قابلیت‌هایی را برای تطبیق با محیط ارائه یا دیگر تحولات را تقویت می‌کند (یزدان‌پناه و سلطانی، ۱۳۹۳). به طور ویژه سازمان‌هایی که با فناوری قدیمی و منسوخ (به روز نشده) کار می‌کنند یا سازمان‌هایی که از فناوری یا نرم افزارهای بسیار ویژه و منحصر به فرد استفاده می‌کنند، به طوریکه جایگزینی برای آنها مشکل یا ناممکن است، آزادی عمل و شانس اندکی برای تغییر دارند. اهمیت تسهیل‌کنندگی برنامه‌های راهبردی، حاکی از آن است که سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی را به شیوه‌هایی راهبردی برنامه‌ریزی می‌کنند، عملکرد بهتری خواهند داشت. به طور ویژه تسهیل‌کنندگی بالایی برای کاربران آن دارد و به مدیران در مقابله با عدم اطمینان محیطی و ارائه واکنش‌های راهبردی کارآمد یاری می‌رساند. این اثر غیرمالی ضرورتاً به نتایج فوری برای کاربران فناوری می‌انجامد؛ بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی دارد و بر

1. Zhou
2. Khan
3. Hayhoe

اثربخشی سازمان‌ها اثر مثبت می‌گذارد (روود و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به نتایج ضریب تعیین می‌توان گفت که متغیر برنامه‌ریزی راهبردی، بیشترین تأثیر را بر انعطاف‌پذیری آموزشی و کمترین تأثیر را بر انعطاف‌پذیری پژوهشی دارد؛ همچنین، بر طبق آماره آزمون تی، متغیرهای انعطاف‌پذیری تکنولوژی و انعطاف‌پذیری پژوهشی هیچ کدام نتوانسته‌اند بر اثربخشی سازمانی تأثیر معنادار داشته باشند؛ بنابراین، بر اساس مدل مفهومی انعطاف‌پذیری تکنولوژی و انعطاف‌پذیری پژوهشی، به عنوان واسطه‌ای مناسب در ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و اثربخشی سازمانی ایفای نقش نکرده است. در واقع اینگونه می‌توان تفسیر نمود که انعطاف‌پذیری در تکنولوژی و امور پژوهشی نتوانسته‌اند، تأثیر معناداری بر اثربخشی سازمانی بگذارند؛ اما متغیر انعطاف‌پذیری آموزشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر اثربخشی سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار داشته است. با وجود این، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری آموزشی، به عنوان یک واسطه کامل در ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و اثربخشی سازمانی اثرگذار بوده است؛ همچنین نتایج پژوهش نشان داد که متغیر انعطاف‌پذیری ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر اثربخشی سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار داشته است. سازمان‌هایی که قادرند، ساختار خود را هماهنگ با فشارهای رقابتی به سرعت تغییر دهند، بهتر عمل می‌کنند. این انعطاف همه جا تسهیل‌گر است و به طور مستقیم بر عملکرد و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری ساختاری نقش واسطه‌ای کاملی در ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند.

در نهایت مشاهده گردید که انعطاف‌پذیری مالی نیز، بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. سازمان‌هایی که به طور استراتژیک برای انعطاف‌پذیری مالی برنامه‌ریزی می‌کنند، درصدد اجتناب از بی‌کفایتی تخصیص منابع مالی هستند و بدین لحاظ انعطاف‌پذیری مالی، تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی خواهد داشت؛ بنابراین، بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان ادعا کرد که برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی، اثر مثبت و معنادار دارد و انعطاف‌پذیری می‌تواند به عنوان واسطه‌ای در این رابطه ایفای نقش کند و این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد؛ به عبارتی، برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی اثر مثبت داشته و از این رهگذر موجبات ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمان‌های ورزشی را به دنبال داشته است. همانگونه که نتایج پژوهش نشان داد، به ترتیب متغیرهای انعطاف‌پذیری آموزشی، انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری مالی، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی داشتند. به همین خاطر در جمع بندی پایانی، توصیه‌هایی برای ارتقای اثربخشی سازمانی ارائه می‌گردند. این پیشنهادها شامل، ارائه و برگزاری دوره‌های مختلف و متنوعی در راستای تفهیم اهداف و برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی، امکان تعامل کارکنان با مدیران خود، مشارکت کارکنان در انتخاب منابع و محتوای آموزشی با مدیران، امکان تعامل کارکنان و مدیران از کانال‌های جایگزین (تلفن، شبکه‌های اجتماعی، پست الکترونیک)، تشکیل کمیته‌ای با تخصص‌های متنوع از خبرگان برای آموزش و پیشبرد اهداف سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی، دسترسی به منابع علمی و اطلاعاتی متنوع و کافی برای امور آموزشی و پژوهشی و ارزیابی مستمر در طی اجرای برنامه‌ریزی راهبردی انجام پذیرد. از طرف دیگر، توصیه‌هایی نیز برای انعطاف‌پذیری ساختاری در سازمان‌های مورد مطالعه شامل، چرخش کارکنان در پست‌های سازمان (گردش شغلی) که موجب گسترش دید آنها از فعالیت‌های وزارت می‌گردد؛ توسعه افقی وظایف و مسئولیت‌ها (توسعه شغلی) که موجب گسترش دامنه مهارت و عملکرد کارکنان سازمان می‌شود، توسعه عمودی وظایف و مسئولیت‌ها (غنی‌سازی شغلی) که موجب گسترش حوزه تصمیم‌گیری کارکنان سازمان می‌گردد، مورد توجه قرار گیرد. ارتباط بالایی بین واحدهای سازمانی و کارکنان آنها بوجود آید و در نهایت تشریفات اداری (بوروکراسی) اندکی در ساختار سازمان بوجود آید؛ همچنین، انعطاف‌پذیری مالی از مجرای تنوع منابع تأمین مالی داخل و خارج سازمان قابل حصول است.

در جمع بندی پایانی باید بیان شود که علاوه بر موارد یاد شده در برنامه ریزی راهبردی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها، باید اولویت ویژه‌ای به تجاری سازی فعالیت‌های سازمان داشت. با وجود اینکه درآمدهای اختصاصی وزارت ورزش و جوانان از سایر وزارت خانه‌های کشور بسیار پایین تر است، اما انتظارات مردم در این حوزه بسیار بزرگ است که به دلیل عقب بودن در مسائل فنی و زیرساخت ها بودجه تخصیص داده شده پاسخگوی نیازها نخواهد بود. به همین خاطر وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های زیرمجموعه آن باید به فکر رفع مشکلات مالی و جذب درآمد باشند. راهکارهای زیر به منظور رفع مشکلات مالی در ورزش کشور پیشنهاد می‌شود. تعامل و ارتباط نزدیک با نظام بانکی کشور و کنترل منابع مالی و نقدینگی سازمان، ورود خیرین، حامیان مالی و فعالین اقتصادی برای سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش و تشویق آن‌ها به ادامه همکاری، اختصاص یک درصد بودجه دستگاه‌ها و کارخانجات مختلف به ورزش در ازای تخفیف مالیاتی، به مزایده گذاشته شدن اماکن ورزشی با قیمت‌های واقعی آن و فروش اماکن ورزشی بلا استفاده می‌تواند به عنوان راهگشا برای جذب منابع مالی سازمان بکار گرفته شوند.

منابع

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. چاپ سی و دوم، تهران، نشر نی.
- حاجی‌پور، بهمن و مرادی، محسن. (۱۳۸۹). انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی شرکت‌های تولیدی ناحیه صنعتی اراک. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۲)، ۱۴۳-۱۶۲.
- رشید لمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین و رشید لمیر، امیر. (۱۳۹۲). تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۴)، ۱۷۹-۱۹۸.
- زاهدی، شمس السادات؛ الوانی؛ سید مهدی و فقیهی، ابوالحسین. (۱۳۷۹). فرهنگ جامع مدیریت. چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید. (۱۳۹۱). انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۶۷)، ۱۲۹-۱۵۹.
- عیدی، حسین؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سید نصراله و ملک خلاق، اسماعیل. (۱۳۹۰). طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۷(۱۴)، ۱۵-۳۰.
- غلامی، حسین؛ شکیبا، بهرام و رسولی، سید حامد. (۱۳۹۰). اجرای اثربخش برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر مدل ترکیبی. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران. ۲۳-۴۰.
- کردجی، زهرا؛ شریف‌زاده، فتاح و حسین پور، داود. (۱۳۹۴). بررسی اثر چابکی سازمان بر اثربخشی سازمان به روش پیرسون. کنفرانس ملی مطالعات هنر و پژوهش‌های علوم انسانی، تهران، ۱.
- گرین، مایک و هولی هان، باری. (۱۳۸۷). سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی در توسعه ورزش قهرمانی. ترجمه رضا قراخانو، انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
- گودرزی، محمود و هنری، حبیب. (۱۳۸۶). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی ایران. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ۱۴، ۳۳-۵۴.
- میرکمالی، سید محمد و ملکی‌نیا، عماد. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مشارکت کارکنان و سلامت سازمانی در دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۸۶-۸۷. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۳(۴)، ۷۱-۸۶.

یزدان پناه، احمد علی و سلطانی، امید (۱۳۹۳). شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف پذیری و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۰(۳)، ۶۷-۹۳.

- Burton, R. M. B. H., Eriksen, B. H., Hakonsson, D. D., Knudsen, T., & Snow, C. C. (2008). *Designing organizations: 21ST century approaches*. 1st Ed., Published By Springer Science & Business Media. 142. 134.
- Chiang, C. Y., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 49-78.
- Eapen, G. (2010). *Flexibility: Flexible companies for the uncertain world*. 3th Edition,, Published by Taylor and Francis Group.
- Fraser, K., & Hvolby, H. H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(1/2), 74-49.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration, theory, research and practice*. (B&B Education) 9th Edition, 33-42.
- Khan, B. H. (2007). *Flexible learning in an information society*. 8th Edition, London, Information Science Publishing (an imprint of Idea Group Inc).
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Galan, J. L. (2011). Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Journal of Personnel Review*, 40(5), 625-642.
- Liao, K., Marsillac, E., Johnson, E., & Liao, Y. (2011). Global supply chain adaptations to improve financial performance: Supply base establishment and logistics integration. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(2), 204-222.
- Musibau, A. A., Oluyinka, S., & Long, C. S. (2011). The relationship between strategic planning and the effectiveness of marketing operations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(5), 390-396.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *The Journal of Business Research*, 61(2), 99-108.
- Suklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(1), 63-93.
- Valverda, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor Flexibility and Firm Performance. *International advances in economic research*, 6(4), 649-661.
- Zhou, M. (2011). *Advances in education and management*. International Symposium, Dalian, China, Proceedings, Part 4, Published By Springer.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

احمدی، علی؛ یوسفی، بهرام؛ عیدی، حسین و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۶). تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۴(۲)، ۱۴۷-۱۶۲.



Impact of Strategic Planning on Organizational Effectiveness with Mediating Role of Organizational Flexibility

Ali Ahmadi¹, Bahram Yousefi², Hossein Eydi³, and Shirin Zardoshtian⁴

1- Faculty member of Payame Noor University.

2- Associate professor of Sport Management, Razi University.

3- Assistant professor of Sport Management, Razi University.

4- Assistant professor of Sport Management, Razi University.

Received: 1 February 2017

Accepted: 24 May 2017

Abstract

Objective: This work was performed to investigate the effect of strategic planning on the organizational effectiveness via mediation of organizational flexibility by providing a model of the Youth and Sports Ministry and Sports Federations.

Methodology: This research work was descriptive and a correlation analysis based on the structural equation model. The research population was composed of all the senior managers, middle and operational, employed in the Ministry of Youth and Sports and Sports Federations in 2016. Due to the small number of participants, the number of the sample were considered equal to the number of population statistics. A total of 60 questionnaires were distributed, and a total of 46 questionnaires were received. The questionnaire-revised strategic planning and organizational flexibility Yazdan-panah and Soltani (2016), and the 20-item Hesou organizational effectiveness (2002) were used, the reliabilities of which were confirmed by Cronbach's alpha. The descriptive and inferential statistics and the structural equation model were used.

Results: The results obtained show that the structural equation modeling, strategic planning, organizational flexibility, and organizational flexibility have positive and significant effects on the organizational effectiveness, and a flexibility mediating role on the relationship between strategic planning and effectiveness. Among the variables involved, organizational flexibility, flexibility, technology, and research had significant impacts on the organizational effectiveness. However, the variables educational flexibility, structural flexibility, and financial flexibility had the greatest impacts on the organizational effectiveness.

Conclusion: In order to achieve these objectives, the program should be used to strengthen the educational flexibility, structural flexibility, and financial flexibility in sports organizations to strengthen the effectiveness of strategic plans.

Keywords: Strategic planning, Organizational effectiveness, Flexibility, Sport ministry.

To cite this article:

Ahmadi, A., Yousefi, B., Eydi, H., & Zardoshtian, S. (2017). Impact of Strategic Planning on Organizational Effectiveness with Mediating Role of Organizational Flexibility. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(2), 147-162.