



تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده‌اندیشی

کاوه آزاده^۱

فرشاد امامی^۲

نصراله محمدی^۳



[10.22034/ssys.2022.1649.2155](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1649.2155)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۹/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۶/۱۴

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده‌اندیشی اجرا شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل افراد متخصص و نخبه آشنا به مباحث رفتار سازمانی و مدیریت راهبردی در سازمان های ورزشی بودند که تعداد ۱۴ نفر برای انجام مصاحبه با بهره‌گیری از روش هدفمند انتخاب شدند. از روش توافق درون‌موضوعی برای تایید پایایی و از کدگذاری باز، محوری و گزینشی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. در این پژوهش، مهارت‌های کاری و پیشران‌های سازمانی به‌عنوان شرایط علی و مقوله‌های آموزشی و زیرساختی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شدند. مقوله‌های درون‌سازمانی و مشکلات راهبردی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در جهت بهبود پدیده مورد بررسی عمل می‌کنند. راهبردهای شناسایی‌شده شامل آینده‌نگری، بهبود و کنترل است. پیامدها نیز شامل مقوله‌های اخلاق کاری و عملکرد و بهره‌وری است. در این راستا تمرکز بر مدل مورد نظر می‌تواند موجب موفقیت سازمانی وزارت ورزش و جوانان ایران شود.

واژگان کلیدی: توفیق سازمانی، وزارت ورزش و جوانان و آینده‌اندیشی.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: F_emami2007@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

مقدمه

یکی از اهداف اصلی هر سازمانی، توفیق‌طلبی است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات، از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان موفقیت در جنبه‌های مختلف سازمان به‌عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد (گائو و گورد^۱، ۲۰۱۹). عواملی مهم و کلیدی برای موفقیت هر سازمانی نیاز است. تحقیقات و مطالعات انجام‌شده روی سازمان‌های موفق طی سالیان متمادی نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت سازمان تقریباً یکسان هستند. عوامل گوناگونی بر موفقیت سازمانی موثرند که توجه به آینده‌نگری و داشتن تفکر راهبردی برای موفقیت سازمان از جمله این عوامل است. از طرف دیگر، در دنیای امروز و در شرایطی که عوامل مزیت‌ساز رقابتی در جریان تحولات قرار دارد، تنها یک مزیت رقابتی پایدار است که می‌تواند فهم و بصیرت لازم را نسبت به تشخیص مستمر این عوامل به‌وجود آورد و این امر توجه به آینده‌نگری و داشتن تفکر راهبردی برای موفقیت را در سازمان‌های امروز حیاتی می‌سازد. یکی از مشکلات سازمان‌ها، فقدان توجه به آینده‌نگری در سطح مدیران عالی می‌باشد (ریبسی و همکاران، ۱۳۸۷). عدم توجه به آینده‌نگری مدیران سازمان‌ها، آن‌ها را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰). اما همان‌طور که داشتن یک بدن سالم به تنهایی از شما یک ورزشکار نمی‌سازد و برای ورزشکار و قهرمان شدن باید تمرین کنید، مهارت‌های مختلفی بیاموزید، به اندازه کافی بخوابید، تغذیه صحیح داشته باشید و... تنها وجود چند مورد، شرط کافی برای موفقیت سازمان نیست، بلکه نحوه مدیریت و استفاده از این منابع است که به موفقیت یک سازمان منتهی می‌شود، یکی از مهمترین بخش‌ها برای موفقیت هر سازمانی می‌باشد (کالیانان و ادجوا^۲، ۲۰۱۵). موفقیت سازمانی و ارتباط آن با ویژگی‌های درون فردی و عوامل سازمانی و اجتماعی، از جمله موضوع‌های اساسی مورد علاقه روان‌شناسان، علمای مدیریت، مشاوران و حتی جامعه‌شناسان است. از این رو، ابعاد مختلف آن را با رویکردهای مختلف مورد تحقیق و بررسی قرار داده‌اند. از سوی دیگر، موفقیت سازمانی یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران و برنامه‌ریزان مؤسسات مختلف علمی، آموزشی، تجاری، اداری و ... است. اگرچه آنان به خوبی آگاه‌اند که دستیابی به اهداف سازمانی، ایجاد تحول و پیشرفت در حیطه‌های مختلف سازمان، و افزایش دامنه و حیطه کش ورزی سازمان تنها زمانی به‌درستی محقق خواهد شد که در سازمان آنان مدیرانی مشغول به کار باشند که از نظر انجام تکالیف و وظایف شغلی موفق باشند. به همین سبب اینان نیز همانند

^۱ Gao & Gurd

^۲ Kaliannan & Adjovu

علمای روان‌شناس، جامعه‌شناس و ...، علاقمندند که عوامل مرتبط با موفقیت شغلی کارکنان خویش را بشناسند تا موانع موجود بر سر راه کسب موفقیت شغلی را از میان بردارند (آپلباوم^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). تغییرات در محیط کسب و کار، از مشخصه‌های اصلی قرن حاضر است. در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند. بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر، با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، فناورانه، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کنند و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت نمایند (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). در واقع می‌توان گفت که تحولاتی که در دهه‌های اخیر رخ داده است همانند تغییر در شکل‌بندی اجتماعی و اقتصادی، توسعه فناوری‌های جدید، تغییر محیط سیاسی و مؤلفه‌های قدرت نفوذ در مسائل ژنتیکی، تغییر در ساختار سازمان‌ها، پاسخگویی و چگونگی ارائه خدمت به نیازهای جدید و ... سبب شده است سازمان‌ها جهت حرکت خود را بر اساس تغییرات محیطی تغییر دهند و تنظیم نمایند و این آینده‌نگری و توجه به تغییرات آینده است که موجب بهبود عملکرد و پاسخگویی به نیازهای محیط در حال تغییر سازمان می‌گردد (مرادی و قاسمی، ۱۳۸۹). آینده‌نگری یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌هاست. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی و به‌موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. آینده‌نگری مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای سازمان ارزش می‌آفریند؟ تفکر آینده‌نگری از طریق فهم صحیح قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن صورت می‌پذیرد که در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار امروز بسیار حائز اهمیت است، زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به راهبردهای تدوین شده، اثربخش نخواهد بود. لذا آینده‌نگری، تشخیص به موقع فرصت‌های میدان رقابت و کشف بازارهای پنهان است که رقبا نسبت به آن غافل می‌باشند. به عبارت دیگر، برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و بهره‌برداری به‌موقع از فرصت‌ها که دارای طول عمر محدودی هستند، باید فهم صحیحی از قوانین بازی در بازار مورد نظر داشته باشید (شاهوردی، ۱۳۹۱). در این زمینه پژوهش‌هایی انجام شده که به آن‌ها اشاره می‌گردد. بقایی (۱۳۹۸) در بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و موفقیت سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی سیرجان گزارش داد که به‌طور کلی بین یادگیری سازمانی با موفقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ربانی و خالصی (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر هوش تجاری (کسب کار) و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی نشان

^۱ Appelbaum

دادند که هوش تجاری (کسب کار) و مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی تأثیری گذارد. حافظی (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی در شعب بانک قوامین استان کرمان نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی تأثیری گذارد و داشتن ارتباط موثر و پایدار با مشتریان و کارکنان سازمان می‌تواند در زمینه‌های مختلفی باعث موفقیت سازمان شود. مجلسی ارده جانی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که مدیران می‌توانند به آمادگی سازمانی به‌عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان به منظور ارتقای راهبردهای منحصر به فرد توجه داشته باشند. عسگری (۱۳۹۶) در نتایج تحقیق خود به دو متغیر مزیت رقابتی و تفکر راهبردی پرداخت که می‌تواند باعث موفقیت سازمان شود و در دستور کار روسای هیئت‌های ورزشی قرار گیرد. شعبانی گلودبازی (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و موفقیت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود دارد. مرادی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «عوامل کلیدی موفقیت سازمان و اولویت بندی آن‌ها»، ۶ عامل را به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار دادند: مدیریت دانش، ارتباطات، اطلاعات، مشارکت، فرایندهای کسب و کار و نوآوری. رشیدی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها» به این نتایج دست یافتند که مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد. محرم زاده (۱۳۹۲) در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسید که برانگیختن مدیران با افزایش روحیه، رضایت شغلی، امنیت شغلی و در نهایت موفقیت سازمان ارتباط دارد. تریپاتی و جها^۱ (۲۰۱۹) در بررسی عوامل منجر به موفقیت سازمانی در هند، شش عامل مهم موفقیت را استخراج کرد: تجربه و عملکرد، صلاحیت مدیریت ارشد، عامل پروژه، زنجیره تأمین و رهبری، در دسترس بودن منابع و جریان اطلاعات، اقدامات مؤثر کنترل هزینه، تیم مطلوب بازار و بازاریابی و در دسترس بودن پرسنل واجد شرایط. صلاحیت مدیریت عالی به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت در برابر عوامل مختلف عملکردی ظاهر شد. عوامل موفقیتی که در این مطالعه مشخص شده‌اند، باید برای موفقیت آنها، راهنمایی‌هایی را برای سازمان‌های ساختمانی ارائه دهند.

در عصر حاضر که جهان رو به ترقی و پیشرفت ناگهانی است، نقش سازمان‌های اداری در پیشرفت اهداف عالی کشور انکار ناپذیر است و با توجه به اینکه توانمندی و موفقیت هر کشوری در صحنه اقتصاد جهانی منوط به موفقیت سازمان‌هاست و تحت تأثیر مستقیم تحول و موفقیت سازمانی قرار دارد، بنابراین شناخت عوامل مختلف موفقیت سازمانی بسیار با اهمیت است (پورکیانی و همکاران، ۱۳۸۹). افراد و سازمان‌ها همواره خواهان موفقیت در انجام وظایف خود هستند، اما به دلیل عدم آگاهی از عوامل کلیدی موفقیت در بعضی مواقع در این زمینه توفیقی کسب نکرده‌اند. سازمان‌های مختلف می‌توانند با مطالعه عوامل

^۱Tripathi & Jha

مختلف تأثیرگذار بر موفقیت سازمانی و تطبیق شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های شاخص که به موفقیت‌های متعدد در زمینه‌های مختلف دست پیدا کرده‌اند، عوامل کلیدی موفقیت سازمانی را از میان انبوه عوامل تأثیر گذار مد نظر قرار دهند و با توجه به توانایی‌ها و محدودیت‌های محیطی و سازمانی، عوامل کلیدی را انتخاب و با سرمایه‌گذاری بر روی این عوامل موفقیت خود و به دنبال آن موفقیت و پیشرفت کشور را در آینده‌ای نزدیک دنبال کنند (پورکیانی و همکاران، ۱۳۸۹). یکی از اساسی‌ترین نیازهای سازمان، نیاز به موفقیت است که بهترین انگیزه برای فعالیت مدیران می‌باشد. موفقیت، آن درجه از کارایی است که سازمان به فراخور توانایی‌هایش به رضایت ناشی از پیشرفت رسیده باشد؛ موفقیت یک راه است نه یک هدف و در این مسیر عوامل مؤثر بسیاری دخیل هستند. موفقیت در واقع به دست آوردن نتایج عینی و ملموس و محسوس می‌باشد. البته پر واضح است که تعریف دقیق و جامعی از موفقیت نمی‌توان ارائه داد که در برگیرنده تمام مفاهیم اصلی باشد و لذا باید این موضوع از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد (میر فخرالدینی، ۱۳۹۱). امروزه، بر این نکته تأکید فراوان می‌شود که مدیران سازمان برای کارآمد شدن و رسیدن به موفقیت در بلندمدت باید به ابزار ساده و مهمی به نام توجه به آینده و برنامه‌ریزی برای آن مجهز شوند. آینده‌نگری و داشتن تفکر راهبردی مدت‌هاست به عنوان برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام برانگیز است، گرچه می‌دانند که راه موفقیت در کسب و کار از شناسایی آن می‌گذرد (واستا^۱، ۲۰۱۶). بنابراین با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش در کشور و یک سازمان بزرگ است، پس نیاز به داشتن تفکر راهبردی دارد تا بتواند پله‌های موفقیت را بالا ببرد. همچنین باتوجه به تغییرات سریع و موفقیت‌های گوناگون سازمان‌ها، وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان باید در پی شناسایی عوامل مختلف موفقیت سازمانی و برنامه‌ریزی برای دستیابی به فرصت‌های آینده باشد. به همین دلیل در این پژوهش الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل صاحب نظران حوزه علمی موضوع (اساتید صاحب‌نظر مدیریت ورزشی، مدیران سازمان‌های ورزشی، مدیران ادارات کل ورزش و جوانان، مدیران اداره ورزش و جوانان شهرستان‌ها، کارکنان اداره ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی) بود که مورد مصاحبه قرار گرفتند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش نظری و از نوع قضاوتی آن انجام شد. برآورد تعداد نمونه براساس اشباع نظری مولفه‌های استخراجی پژوهش بود. به دلیل محدودیت حاصل از جامعه، حجم نمونه با حجم جامعه برابر در نظر گرفته شد. در این پژوهش با ۱۴ نفر مصاحبه به عمل آمد و از مصاحبه ۱۲ به بعد تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده و در مصاحبه ۱۳ به اشباع نظری رسید، اما به دلیل اطمینان تا مصاحبه ۱۴ ادامه یافت. برای اجرای پژوهش، پس از طراحی سوالات کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با صاحب‌نظران انجام پذیرفت. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل بر روی کاغذ پیاده‌سازی و اقدام به کدگذاری اولیه داده‌ها شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. پس از اتمام مصاحبه‌ها، اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین گردید تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرات صاحب‌نظران به مراحل بعدی تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام شود. روایی یافته‌های پژوهش (مصاحبه‌ها) توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس به وسیله در جریان قرار دادن اساتید در روند مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و همچنین استفاده از نقطه نظرات اساتید در اصلاح موارد لازم مورد تایید قرار گرفت. علاوه بر این در پژوهش حاضر، از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند و آموزش‌ها و روش‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درو موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که مطابق این فرمول مقدار پایایی در جدول ۱ نمایش داده شده است:

$$100\% * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

جدول ۱: نتایج بررسی پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد توافق	تعداد کل کدها	مجموع درصد
۱	۲	۶	۱۴	۰/۸۵
۲	۵	۵	۱۱	۰/۹۰
۳	۷	۵	۱۲	۰/۸۳
کل	-	۱۵	۳۶	۰/۸۳

بر این اساس، پایایی آزمون نیز مورد تایید واقع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش گزند تئوری استفاده گردید. در این پژوهش از سه مرحله کدگذاری استفاده گردید. مرحله نخست شامل روش کدگذاری باز که داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته‌بندی کرد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده شدند و تحلیل‌گر به نحوه شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها پرداخت. در مرحله بعد فرایند کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌ها بود. برای این کار، نظریه‌پرداز مفهومی از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به عنوان مقوله، انتخاب کرد و طی فرایندی سایر مفاهیم هم معنا را به آن مرتبط ساخت. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می‌شود که حول محور یک مقوله پژوهش صورت می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نمونه آماری (مصاحبه‌ها) نشان داد که ۸۶ درصد نمونه دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی و ۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. همچنین ۶۴ درصد عضو هیئت علمی دانشگاه، ۳۶ درصد کارمند اداره ورزش و جوانان می‌باشند. ۷۵ درصد نمونه آماری دارای سن بالای ۴۰ سال و ۲۵ درصد سن زیر ۴۰ سال داشتند.

در ادامه کدگذاری‌ها بررسی و یافته‌های بخش کیفی ارائه گردید. پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز و با کدگذاری بر اساس پاراگراف، تعداد ۱۵۴ مفهوم اولیه را استخراج نمود و بعد از ویرایش تعداد ۱۱۱ مفهوم اولیه به عنوان مفاهیم نهایی استخراج گردید. این کدهای اولیه در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲: نحوه کدگذاری اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها

کدگذاری گزینشی	کدگذاری مفهومی	کدگذاری باز
		مدیریت زمان
		داشتن تجربه کاری
		سطح تحصیلات
	فردی	نگرش مثبت کاری کارکنان
		داشتن میل به پیشرفت
مهارت‌های کاری		نگرش مثبت کاری کارکنان
		داشتن میل به پیشرفت
		تبادل بین زندگی و کار
		تبادل کسب و کار و اخلاق
	فرهنگی	داشتن وجدان کاری
		پایبندی به قوانین و مقررات
		داشتن نگرش مثبت به کار و سازمان
		رضایت از شغل
	رضایت و امنیت شغلی	رضایت از همکاران
		رضایت از ترفیع و حقوق
		ارضای نیازها و تمایلات و امیدها
		ساختار ارگانیکی
	ساختار	سازگار با منابع
		انعطاف‌پذیری
پیشران‌های سازمانی		تاکید بر فعالیت‌های گروهی
		همسویی کارکنان با اهداف سازمانی
	انطباق	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
		ایجاد روحیه تیمی
		انعطاف‌پذیری در کسب منابع
	چابکی	همراه بودن با ساختارهای مجازی
		تمرکز روی قابلیت‌های کلیدی
		یکپارچگی سیستم فناوری اطلاعات با منابع سازمانی

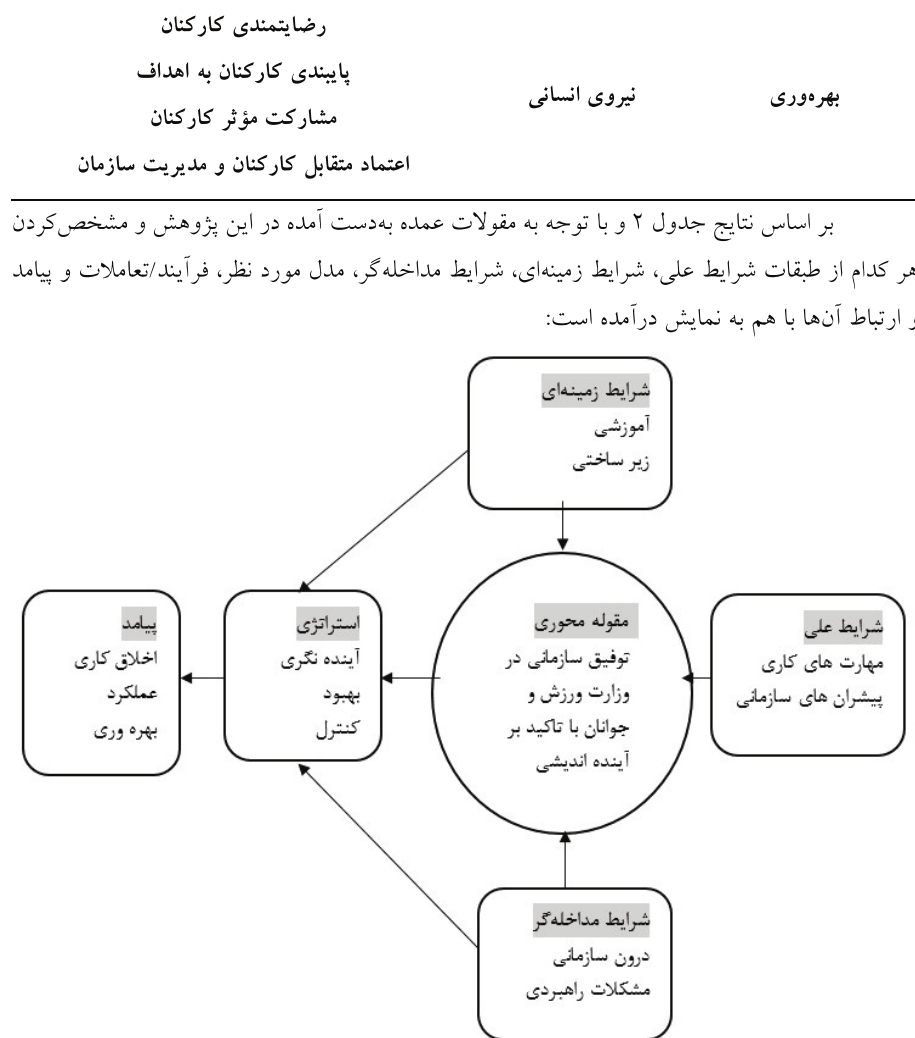
تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

زمان بندی مناسب		
کیفیت خدمات		
تخصیص مناسب منابع	مزیت رقابتی	
ارتباطات بین سازمانی		
دسترسی به منابع اطلاعاتی		
چشم انداز مشترک		
یادگیری گروهی	یادگیری سازمانی	
رهبری مشارکتی		آموزشی
یادگیری دانش مربوط به کار		
سازماندهی اطلاعات مربوط به شغل	دانش	
توزیع یا سهم سازی دانش در میان کارکنان		
وجود بودجه و منابع مالی		
سهولت دسترسی به منابع سازمان	منابع و امکانات	
وجود منابع مرتبط با شغل		
اهداف و راهبرد منسجم		
شناسایی فرصت ها و قوت ها	مدیریت راهبردی	
شناسایی تهدیدها و ضعف ها		
آینده نگری و پیش بینی		زیر ساختی
میل به تغییر در سازمان	هوش سازمانی	
سازگاری با عوامل مختلف		
توجه به محیط		
تمرکز بر اهداف		
فرص طلبی هوشمندانه	تفکر راهبردی	
زمان بندی مناسب برای انجام امور		
عدم سیستم انگیزشی کارآمد		
فقدان سیستم پاداش مناسب	انگیزشی	
عدم تشویق به موقع و مناسب		درون سازمانی
ارتباطات ناکافی در وزارت ورزش و جوانان		
عدم وجود سیستم های اطلاعاتی قوی	دانشی	

عدم استفاده و استفاده نابجا از منابع دانشی		
عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام		
تشریک مساعی غیر اثربخش		
کمبود مدیران کلیدی		
نبود نیروی انسانی کافی در تدوین راهبرد	تدوین	
عدم اختصاص وقت کافی برای تدوین راهبرد		
تخصیص ناکافی منابع و تجهیزات		
تدوین نابجا و نامناسب مأموریت و چشم‌اندازها		
عدم تخصیص بهینه منابع لازم		
مشکل در همسو کردن اعضای سازمان	اجرا	مشکلات راهبردی
عدم انتقال راهبردها		
فقدان سیستم کنترل مناسب		
عدم توان کنترل فعالیت‌های راهبردی	کنترل	
ناکافی بودن میزان هدایت و کنترل مدیریت سازمان		
ناکافی بودن سیستم‌های پایش راهبردها		
شناخت آینده به صورت ساختارمند		
کشف پیشران‌های رسیدن به موفقیت در آینده	پیش‌بینی	
ظرفیت‌سازی و استقرار برنامه‌ریزی مبتنی بر		
آینده‌اندیشی		آینده‌نگری
تحلیل چند سطحی روندها و رویدادها		
مواجهه هوشمندانه با احتمالات پیش رو در جهت	تطابق با محیط	
خلق آینده مطلوب		
سازگاری وزارت ورزش با تحولات ملی		
پاداش مبتنی بر اهداف بلندمدت سازمان		
پاداش مبتنی بر موفقیت‌های سازمانی	پاداش و تقویت	
پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی		بهبود منابع انسانی
فرصت‌دادن به کارکنان برای پایش عملکرد خود	توانمندسازی	
آموزش کارکنان در راستای غنی‌سازی شغل		

تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

استفاده از سبک رهبری مشارکتی		
سادگی در دسترسی به منابع اطلاعاتی	رفتار اطلاع‌یابی	
انگیزش برای جست و جوی اطلاعات جدید		
دسترسی به منابع مختلف اطلاعاتی		
ایجاد بسترهای قانونی برای جذب		
ایجاد دوره‌های ضمن خدمت	شایستگی‌ها	
تقویت مدیریت روابط کارکنان		
به روزرسانی توانمندی‌های علمی		
تعیین الزامات محصولات و خدمات	کنترل	
تعیین منابع لازم برای دستیابی به اهداف		
تعیین و نگهداری اطلاعات مدون	عملیات سازمان	
شفاف‌سازی مسئولیت‌ها		
کنترل روابط کارمندان		
گسترش روحیه کار گروهی		
بهبود خروجی سازمان از طریق کار تیمی	انسجام	
احساس یگانگی با سازمان		
تناسب سازمانی	اخلاق کاری	
وجود حس تفاهم در سازمان		
پیروی از اخلاق سازمانی	سرمایه اجتماعی	
فداکاری در انجام امور سازمانی		
حفاظت از زیر ساخت‌ها	عملکرد محیطی	
استفاده بجا از منابع		
جلب رضایت ارباب رجوع	عملکرد	
ارتباط موثر و دو طرفه با ارباب رجوع	عملکرد اجتماعی	
رعایت هنجارها و ارزش‌های سازمانی		



شکل ۱: الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

بحث و نتیجه‌گیری

عواملی مهم و کلیدی برای موفقیت هر سازمانی نیاز است. تحقیقات و مطالعات انجام‌شده روی سازمان‌های موفق طی سالیان متمادی نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت سازمان تقریباً یکسان هستند. موفقیت سازمانی و ارتباط آن با ویژگی‌های درون فردی و عوامل سازمانی و اجتماعی، از جمله موضوع‌های

تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

اساسی مورد علاقه روان‌شناسان، علمای مدیریت، مشاوران و حتی جامعه‌شناسان است. از این رو، ابعاد مختلف آن را با رویکردهای مختلف مورد تحقیق و بررسی قرار داده‌اند. از سوی دیگر، موفقیت سازمانی یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران و برنامه‌ریزان مؤسسات مختلف علمی، آموزشی، تجاری، اداری و ... است. اگرچه آنان به خوبی آگاه‌اند که دستیابی به اهداف سازمانی، ایجاد تحول و پیشرفت در حیطه‌های مختلف سازمان و افزایش دامنه و حیطه کش ورزی سازمان تنها زمانی به‌درستی محقق خواهد شد که در سازمان آنان مدیرانی مشغول به کار باشند که از نظر انجام تکالیف و وظایف شغلی موفق باشند. به همین سبب اینان نیز همانند علمای روان‌شناس، جامعه‌شناس و ...، علاقمندند که عوامل مرتبط با موفقیت شغلی کارکنان خویش را بشناسند تا موانع موجود بر سر راه کسب موفقیت شغلی را از میان بردارند (آپلباوم^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). لذا امروزه، بر این نکته تأکید فراوان می‌شود که مدیران سازمان، برای کارآمد شدن و رسیدن به موفقیت در بلندمدت، باید به ابزار ساده و مهمی به نام توجه به آینده و برنامه‌ریزی برای آن مجهز شوند. آینده‌نگری و داشتن تفکر راهبردی مدت‌هاست به عنوان برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام برانگیز است، گرچه می‌دانند که راه موفقیت در کسب و کار از شناسایی آن می‌گذرد (واستا، ۲۰۱۶). از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده‌اندیشی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد تمامی فرضیه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر تأیید می‌گردد. در ادامه به بررسی و بحث در مورد فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

شرایط علی

در این پژوهش، مهارت‌های کاری و پیشران‌های سازمانی به عنوان شرایط علی در نظر گرفته می‌شود. مهارت‌های کاری خود شامل مهارت‌های فردی و فرهنگی می‌شوند. امروزه، یکی از وجوه قدرت و تمایز سازمان‌ها، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی، موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. مجموعه‌ای نسبتاً یکنواخت از ارزش‌ها و اعتقادات، آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌های پایدار که توسط اعضای سازمان انتقال می‌یابد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به اعضای یک سازمان کمک می‌کند تا احساس هویت نسبت به سازمان پیدا کنند. در بخش مهارت‌های فردی می‌توان به مدیریت زمان، داشتن تجربه کاری، سطح تحصیلات، نگرش مثبت کاری کارکنان، داشتن میل به پیشرفت، نگرش مثبت کاری کارکنان و داشتن میل به پیشرفت اشاره کرد. طبق نتایج تحقیق کلاته سیفری و همکاران (۱۳۹۵) توانمندی‌های آینده‌پژوهی می‌تواند برای مدیران و کارکنان شبکه

^۱ Appelbaum

رادیو ورزش جهت انجام برنامه‌ریزی‌های بهتر به منظور بهبود مهارت‌های فردی مدیریت زمان و ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان و یافتن فرصت‌های مناسب رسانه‌ای برای کارکنان شبکه رادیو ورزش تأثیرگذار باشد. در بخش مهارت‌های فرهنگی نیز می‌توان نمونه‌هایی مانند تعادل بین زندگی و کار، تعادل کسب و کار و اخلاق، داشتن وجدان کاری، پایبندی به قوانین و مقررات و داشتن نگرش مثبت به کار و سازمان را بیان نمود. شعبانی گلرودباری (۱۳۹۵) نیز در تحقیقی نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و اخلاق کسب و کار، اخلاق کسب و کار و موفقیت سازمانی، فرهنگ سازمانی و موفقیت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود دارد، اما پیشران‌های سازمانی اشاره به این موضوع دارد که در محیط کار باید رضایت و امنیت شغلی، ساختار مناسب، انطباق‌پذیری و چابکی وجود داشته باشد و علاوه بر این موارد مزیت رقابتی را در سازمان شکل دهد. در مورد هر کدام از این موارد باید اشاره نمود که رضایت در ابعاد مناسب خود شامل رضایت از شغل، رضایت از همکاران، رضایت از ترفیع و حقوق و ارضای نیازها و تمایلات و امیدها باید تحقق یابد. عسگری (۱۳۹۶) در نتایج تحقیق خود به دو متغیر مزیت رقابتی و تفکر راهبردی پرداخت که می‌تواند باعث موفقیت سازمان و دردستور کار روسای هیئت‌های ورزشی قرار گیرد. همچنین در مورد ساختار مناسب باید به اصولی نظیر ساختار ارگانیک، سازگار با منابع، انعطاف‌پذیری و تاکید بر فعالیت‌های گروهی توجه داشت. فاضلی دینان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان در ارتباط با استقرار موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور ایران» به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین این عوامل وجود دارد.

در پایان پیشنهاد می‌شود که در سازمان انطباق‌پذیری به وجود آید و این امر زمانی حاصل می‌گردد که کارکنان با اهداف سازمانی همسو باشند و از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود- این امر باعث ایجاد روحیه تیمی خواهد شد. چابکی سازمانی نیز به عنوان عامل اصلی می‌تواند توفیق سازمانی را بهبود بخشد. لذا باید به اصول آن نظیر انعطاف‌پذیری در کسب منابع، همراه بودن با ساختارهای مجازی، تمرکز روی قابلیت‌های کلیدی و یکپارچگی سیستم فناوری اطلاعات با منابع سازمانی توجه داشت. سازمان باید بتواند یک مزیت رقابتی به وجود آورد. بنابراین زمان‌بندی مناسب، کیفیت خدمات، تخصیص مناسب منابع، ارتباطات بین سازمانی و دسترسی به منابع اطلاعاتی می‌تواند راه گشای موفقیت سازمان باشد.

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای یا بسترهای حاکم عبارت است از: سلسله شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. در این پژوهش، مقوله‌های آموزشی و زیر ساختی به عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. در بخش آموزش باید اشاره کرد که یادگیری سازمانی باید در سازمان حاکم باشد و این مهم زمانی اتفاق خواهد افتاد که چشم‌انداز مشترک در سازمان ترسیم شود

تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

و یادگیری گروهی با استفاده از رهبری مشارکتی به وجود آید. همچنین توجه به منابع دانشی می تواند زمینه های موفقیت سازمانی را بهبود بخشد. یادگیری، یکی از ضرورت های فرد و سازمان محسوب می شود و مسلماً یادگیری کارکنان در آینده هر سازمان تاثیرگذار خواهد بود. در اثر نهادینه شدن یادگیری در سازمان، انتشار اطلاعات، برقراری ارتباط، آگاهی و کیفیت تصمیم گیری در سازمان ها تغییر و افزایش می یابد و این نیز به نوبه خود موجب موفقیت بهتر و بیشتر سازمان خواهد شد (شریفی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا یادگیری دانش مربوط به کار، سازماندهی اطلاعات مربوط به شغل و توزیع یا سهم سازی دانش در میان کارکنان از اقداماتی است که در این زمینه می توان انجام داد. بقایی (۱۳۹۸) در بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و موفقیت سازمانی در منطقه ویژه اقتصادی سیرجان گزارش داد که به طور کلی بین یادگیری سازمانی با موفقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. تحقیقات متعددی نشان می دهد سازمان هایی که یادگیری سازمانی داشته اند، موفق تر از سازمان هایی هستند که چنین برنامه ریزی نداشته اند. یادگیری سازمانی، مهمترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمان به نحو مطلوب بهره برداری نماید. در یادگیری سازمانی، اعضای سازمان با تشخیص و تصحیح اشتباهات و علل به وجود آورنده آنها و نیز اصلاح اشتباهات، برای آینده درس گرفته و برای مقابله با تغییرات و حوادث احتمالی آماده می شوند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲). در خاتمه، به منظور بهبود یادگیری سازمانی و موفقیت سازمانی، پیشنهادهایی ارائه می گردد:

زمینه های زیرساختی به عنوان عاملی بسیار مهم در تمامی ابعاد مورد توجه واقع شود. تامین منابع و امکانات کافی برای سازمان نظیر وجود بودجه و منابع مالی، سهولت دسترسی به منابع سازمان و وجود منابع مرتبط با شغل از این دسته هستند. همچنین زمانی که مدیریت سازمان از عوامل راهبردی استفاده می کند، می تواند تضمین توفیق سازمانی را در پرتو این راهبردها داشته باشد. بنابراین باید اهداف و راهبرد منسجم وجود داشته باشد و شناسایی فرصت ها و قوت ها، تهدیدها و ضعف ها به خوبی انجام شود. هوش سازمانی برای هر سازمانی می تواند مفید باشد، چرا که موجب آینده نگری و پیش بینی، میل به تغییر در سازمان و سازگاری با عوامل مختلف می شود. ربانی و خالصی (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر هوش تجاری (کسب کار) و سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی شعب بانک های اردکان نشان دادند که هوش تجاری (کسب کار) و مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی تأثیر می گذارد. فرهنگ سازمانی به اعضای یک سازمان کمک می کند تا احساس هویت نسبت به سازمان پیدا کنند. کارکنان درک می کنند که آنها متعلق به یک «جامعه - شرکت» می باشند که ارزش ها، اعتقادات و ایدئولوژی های خاص خود را دارد

(پاناچوتیس^۱، ۲۰۱۴). موفقیت هر سازمانی در گرو نیروی انسانی باهوش و توانمند است. هنگامی که از اهمیت نیروی انسانی صحبت به میان می‌آید، عمدتاً توجه معطوف به انسان‌های فرهیخته و رشد یافته است. در واقع، نیروی انسانی واجد توانایی و مهارت است که می‌تواند منشأ تحولات مثبت در بخش‌های مختلف جامعه گردد و به طور معمول این توانایی و مهارت از طریق آموزش و سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی حاصل می‌گردد (درانی و همکاران، ۱۳۸۶) و این افراد توسعه‌یافته موجب پیشرفت و توسعه کشورها را در جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی فراهم می‌آورند (ابلی و موفقی، ۱۳۸۲). تفکر راهبردی در کنار هوش سازمانی و مدیریت راهبردی نقش مهمی در توفیق سازمانی دارد. سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، بالا بردن عملکرد و طراحی راهبردهای خلاق و پیاده‌سازی صحیح آنها و همچنین حفظ مزیت رقابتی نسبت به رقبای باید از مدیرانی با قابلیت تفکر راهبردی بهره‌مند باشند (کلارک^۲، ۲۰۱۲). لذا با توجه به محیط و تمرکز بر اهداف، همچنین با فرصت‌طلبی هوشمندانه و زمان‌بندی مناسب برای انجام امور می‌توان موفقیت سازمان را تضمین نمود. مجلسی‌ارده جانی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که مدل ساختاری مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی از برآزش مناسب و قابل قبولی برخوردار است و مدیران می‌توانند به آمادگی سازمانی به عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان به منظور ارتقای راهبردهای منحصر به فرد توجه داشته باشند. تفکر آینده‌نگری از طریق فهم صحیح قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن صورت می‌پذیرد که در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار امروز بسیار حائز اهمیت است، زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به راهبردهای تدوین‌شده، اثربخش نخواهد بود. لذا آینده‌نگری، تشخیص به موقع فرصت‌های میدان رقابت و کشف بازارهای پنهان است که رقبا نسبت به آن غافل می‌باشند. به عبارت دیگر، برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و بهره‌برداری به موقع از فرصت‌ها که دارای طول عمر محدودی هستند، باید فهم صحیحی از قوانین بازی در بازار مورد نظر داشت (شاهوردی، ۱۳۹۱).

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر به مثابه بستری است که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود. در این پژوهش، مقوله‌های درون سازمانی و مشکلات راهبردی به عنوان شرایط مداخله‌گری عمل می‌کند که در جهت بهبود پدیده مورد بررسی است. موانع درون‌سازمانی شامل موانع انگیزشی نظیر عدم سیستم انگیزشی کارآمد، فقدان سیستم پاداش مناسب و عدم تشویق به موقع و مناسب است. موانع دانشی نیز شامل ارتباطات ناکافی در وزارت ورزش و جوانان، عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی قوی، عدم استفاده و استفاده نا بجا از منابع دانشی، عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و به‌هنگام و تشریک مساعی غیراثربخش است. یکی از عوامل اثرگذار در موفقیت در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند، زیرا سازمان با

¹ Panagiotis

² kelark

تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

محیط پیرامون خود تعامل دارد و تأثیرات فراوانی از محیط می‌پذیرد (درستکار و همکاران، ۱۳۸۹). مشکلات راهبردی نیز در این راه می‌تواند مانع ایجاد می‌کنند. از تدوین راهبرد گرفته که ناشی از کمبود مدیران کلیدی، نبود نیروی انسانی کافی در تدوین راهبرد، عدم اختصاص وقت کافی برای تدوین راهبرد، تخصیص ناکافی منابع و تجهیزات و تدوین نابجا و نامناسب مأموریت و چشم‌اندازها تا اجرای راهبرد ها که مشکلاتی نظیر عدم تخصیص بهینه منابع لازم، مشکلات همسو کردن اعضای سازمان و عدم انتقال راهبردها، علاوه بر تدوین و اجرای راهبرد مشکلات و موانعی هم بر نظارت و ارزشیابی وجود دارد که شامل فقدان سیستم کنترل مناسب، عدم توان کنترل فعالیت‌های راهبردی، ناکافی بودن میزان هدایت و کنترل مدیریت سازمان و ناکافی بودن سیستم‌های پایش راهبردهاست.

راهبرد (فرآیندها/ تعاملات)

بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای، حاصل می‌شوند. راهبردهای ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده شده خاصی هستند. در این پژوهش نیز آینده‌نگری، بهبود و کنترل به عنوان راهبردی است که برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده مورد بررسی اتخاذ می‌شوند. در بخش بهبود منابع انسانی باید اصولی رعایت گردد و در دستور کار قرار گیرد. پاداش و تقویت منابع انسانی یکی از این اصول است که باید مبتنی بر اهداف بلندمدت سازمان، موفقیت‌های سازمانی و مبتنی بر عملکرد گروهی باشد. ادیب روشن و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی پیشنهاد کردند که اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به مثابه نهادی هوشمند، برنامه‌ریزی‌های خود را بلندمدت و با توجه به الگوهای آینده‌اندیشی و آینده‌نگاری انجام دهد. از دیگر راهبردهای بخش منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان است. مدیران وزارت ورزش و جوانان باید به کارکنان برای پایش عملکرد خود فرصت دهند و آموزش کارکنان در راستای غنی‌سازی شغل انجام شود. یکی از بهترین راهبردها در این زمینه، استفاده از سبک رهبری مشارکتی است. رفتار اطلاع‌یابی، راهبرد موثر دیگری است که باید در راستای تحقق آن سادگی در دسترسی به منابع اطلاعاتی، انگیزش برای جست و جوی اطلاعات جدید و دسترسی به منابع مختلف اطلاعاتی وجود داشته باشد. در بخش کنترل سازمان نیز باید به شایستگی‌ها و عملیات سازمان اشاره کرد. این موضوعات زمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند که ایجاد بسترهای قانونی برای جذب، ایجاد دوره‌های ضمن خدمت، تقویت مدیریت روابط کارکنان و به روزرسانی توانمندی‌های علمی انجام شود. البته در زمینه عملیات سازمانی نیز باید اقداماتی مانند تعیین الزامات محصولات و خدمات، تعیین منابع لازم برای دستیابی به اهداف، تعیین و نگهداری اطلاعات مدون، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و کنترل روابط کارمندان انجام شود.

پیامدها

پیامدها، نتیجه و حاصل فرآیندها و تعاملات هستند. در این نظریه، مقوله‌های اخلاق کاری و عملکرد و بهره‌وری به عنوان پیامد و نتیجه حاصل از این مدل در نظر گرفته شده‌اند. در زمینه کارکرد اخلاق کاری حاصل از توفیق سازمانی، اتفاقات مثبتی در درون سازمان رخ خواهد داد؛ به این ترتیب که زمانی راهبردها به طور درست و در زمان مناسب اجرا شوند، می‌توانند باعث گسترش روحیه کار گروهی، بهبود خروجی سازمان از طریق کار تیمی و احساس یگانگی با سازمان شود. البته سرمایه اجتماعی نیز شکل می‌گیرد که تناسب سازمانی، وجود حس تفاهم در سازمان و پیروی از اخلاق سازمانی، فداکاری در انجام امور سازمانی را به وجود خواهد آورد. در نهایت عملکرد سازمانی بهبود خواهد یافت. عملکرد محیطی سازمان در بخش‌های حفاظت از زیرساخت‌ها، استفاده بجا از منابع و عملکرد اجتماعی شامل جلب رضایت ارباب رجوع، ارتباط موثر و دو طرفه با ارباب رجوع و رعایت هنجارها و ارزش‌های سازمانی خواهد بود. موفقیت آن درجه از کارایی است که سازمان به فراخور توانایی‌هایش به رضایت ناشی از پیشرفت رسیده باشد. موفقیت یک راه است، نه یک هدف و در این مسیر، عوامل مؤثر بسیاری دخیل هستند (میر فخرالدینی، ۱۳۹۱). رضایت شغلی، یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمانی است و موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت در فرد می‌شود. رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی و مرتبط با عوامل روانی جسمانی و اجتماعی دانسته‌اند. به نظر رابینز (۲۰۰۸) تنها وجود یک عامل موجب رضایت شغلی فرد نخواهد شد، بلکه وجود ترکیبی از عوامل مختلف موجب خواهد شد که فرد در لحظه معینی از شغل خود احساس رضایت کند. تمامی مواردی که گفته شد منتهی به بهره‌وری سازمانی خواهد شد و توفیق سازمانی را به وجود خواهد آورد. بهره‌وری در جنبه نیروی انسانی شامل رضایتمندی کارکنان، پایبندی کارکنان به اهداف، مشارکت مؤثر کارکنان و اعتماد متقابل کارکنان و مدیریت سازمان است.

منابع

- ابیلی، خدایار و موفقی، حسن. (۱۳۸۲). *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی*. تهران: نشر شیوه
- ادیب روشن؛ فرشته؛ طالب‌پور، مهدی و پیمانی‌زاد، حسین. (۱۳۹۵). «تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴». فصل‌نامه مدیریت و توسعه ورزش. ۶(۳)، صص ۱-۱۰.
- استیفن، رابینز. (۲۰۰۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. چاپ اول، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- بقایی، امید. (۱۳۹۸). «بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و موفقیت سازمانی (مورد مطالعه: منطقه ویژه اقتصادی سیرجان)». کنفرانس بین‌المللی راهکارها و چالش‌های مدیریت و مهندسی صنایع. تهران، شرکت همایش آروین البرز.
- پورصادق، ناصر و یزدانی، بهرنگ. (۱۳۹۰). «تأثیر قابلیت تفکر راهبردی مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط». فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۲(۷)، صص ۱۴۳-۱۵۹.
- پورکیانی، مسعود؛ نکویی، محمود و نجفی، هادی. (۱۳۸۹). «نگاهی به نتایج بررسی نقش سرمایه اجتماعی در موفقیت سازمانی: راهی هموار، در پیچ و خم‌های سازمان». نشریه توسعه مدیریت. ۸۱، صص ۲۹-۳۷.

تدوین الگوی توفیق سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با تاکید بر آینده اندیشی

- حافظی قهستانی، سعید. (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی (مورد مطالعه: شعب بانک قوامین استان کرمان)». پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری. تهران، انجمن مدیریت ایران.
- حیدری، شهین؛ صادقی، تابنده؛ ونکی، زهره و خسرو انجم، مجتبی. (۱۳۹۲). «قابلیت‌های یادگیری سازمانی در پرستاران». فصلنامه مدیریت پرستاری. ۲(۲)، صص ۱-۱۰.
- درانی، کمال؛ لواسانی، مسعود؛ لواسانی، غلامعلی و خلجی، ناصر. (۱۳۸۶). «بررسی عوامل مؤثر بر شرکت معلمان دوره ابتدایی منطقه برخوردار (اصفهان) در دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت ضمن خدمت». مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران. ۳۷(۴)، صص ۱۴۱-۱۵۸.
- درستکار، ملیحه. (۱۳۸۹). «اخلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها». اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
- ربانی، مژده و خالصی اردکانی، مجتبی. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر هوش تجاری (کسب کار) و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت سازمانی (مورد مطالعه: شعب بانک‌های اردکان)». کنفرانس بین‌المللی راهکارها و چالش‌های مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، شرکت همایش آروین البرز.
- ربیعی، علی؛ خاتمی، نو فرناز؛ علاقه‌مند، شهرام؛ خاشعی، فاطمه و مهرآرین، رضا. (۱۳۸۷). «بررسی میزان تفکر راهبردی در سازمان‌های راهبردمحور». پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی تهران.
- رشیدی، حسن؛ غفاری، رحمان؛ رستمی، رحیم و موسوی، سید مجتبی. (۱۳۹۲). «بررسی مدیریت راهبردی و برنامه ریزی راهبردی و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها». دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- رهنورد، فرج‌الله؛ فتحی لیواری، رقیه و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۳). «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی (مطالعه موردی: مرکز صدا و سیما آذربایجان شرقی)». مدیریت بهره‌وری. سال ۷، شماره ۲۸، صص ۷۵-۹۳.
- شاهوردی، مسعود. (۱۳۹۱). «تفکر راهبردی». ماهنامه فناوری سیمان. ۵۸، صص ۸۴-۸۶.
- شریفی، طاهر؛ امیراسماعیلی، محمدرضا؛ بهشتی‌فر، ملیکه و نکویی‌مقدم، محمود. (۱۳۹۴). «تاثیر یادگیری سازمانی بر موفقیت سازمانی در کارکنان اداری دانشکده‌های علوم پزشکی کرمان». فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل. ۱(۱)، صص ۱-۱۲.
- شعبانی گلرودباری، مرضیه. (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت سازمانی مبتنی بر اخلاق کسب و کار در شعب بانک ملت منطقه یک شهر تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه غیر انتفاعی غیر دولتی راهبرد شمال.
- کلاته سیفری، معصومه؛ محمدی، فروغ و قاسمی، حمید. (۱۳۹۵). «تدوین مدل تأثیر توانمندی‌های آینده پژوهی در رابطه مهارت‌های فردی مدیریت زمان و ایجاد اخلاقیت و نوآوری در سازمان در اصحاب رسانه شبکه رادیو ورزش ایران». مجله علمی پژوهش آینده‌پژوهی مدیریت. دوره ۲(۲)، صص ۷۵-۸۷.
- گل محمدی، عماد؛ کفجه، پرویز و سلطان‌پناه، هیرش. (۱۳۹۲). «سبک‌های رهبری و تفکر راهبردی در سطح سازمانی». فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۵، صص ۹۳-۱۱۴.
- مجلسی ارده جانی، سهیلا؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). «تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی براساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۱(۱۷)، صص ۷۵-۸۸.
- محرم‌زاده، مهرداد و عاشوری، ماریه. (۱۳۹۲). «رابطه عوامل شناخت سازمانی و موفقیت سازمان بر اساس مدل شش بعدی وایزبوردر در بین مدیران ورزشی دانشگاه‌های ایران». پژوهش در ورزش دانشگاهی. ۲، صص ۹۴-۸۳.
- مرادی، خاتون و قاسمی، علیرضا. (۱۳۸۹). «لزوم برنامه‌ریزی راهبردی و فرایند پیاده‌سازی آن». ماهنامه بندر و دریا، ۱۸۱: ۳۲-۵۲.
- میر فخرالدینی، سید حیدر. (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر نگرش دینی و استرس شغلی بر موفقیت سازمانی با رویکرد شبکه‌های عصبی فازی». مدیریت سلامت. ۱۵(۴۷)، صص ۳۹-۴۶.

- یعقوبی، نورمحمد و نکودری، مریم. (۱۳۹۰). «پروسی عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در سازمان‌های مدیریت بحران». پژوهش‌های مدیریت ورزشی. ۱۴(۱۳)، صص ۹۵-۱۱۹.
- Appelbaum, S. H., Profka, E., Depta, A. M., & Petrynski, B. (2018). **“Impact of business model change on organizational success”**. Industrial and Commercial Training, 50(2), 41-54.
- Gao, T., & Gurd, B. (2019). **“Organizational issues for the lean success in China: exploring a change strategy for lean success”**. BMC health services research, 19(1), 66.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). **“Effective employee engagement and organizational success: a case study”**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172, 161-168.
- Panagiotis, Massaras; Alexandros, Sahinidis; George, Polychronopoulos. (2014). **“Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou”**. Procedia Economics and Finance, 14. 415 – 424.
- Tripathi, K. K., & Jha, K. N. (2019). **“An empirical study on factors leading to the success of construction organizations in India”**. International Journal of Construction Management, 19(3), 222-239.
- Vatsa, M. (2016). **“Leveraging Employer Branding for Organizational Success”**. Review of Management, 6.