

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

سیدجلال عسکری^۱

عباس خدایاری^۲

سیدنعمت خلیفه^۳



[10.22034/ssvs.2023.2536.2833](https://doi.org/10.22034/ssvs.2023.2536.2833)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۹

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان بود. پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزر، به لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی و به لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی است که برای گردآوری داده‌های آن از ابزار مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و همچنین مدیران ادارات ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد- برای این مبنا تعداد ۱۸ مصاحبه انجام گرفت. جهت ممیزی پژوهش از معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد. با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز و پس از ترکیب مفاهیم اولیه، ۵۶ مفهوم نهایی و در مرحله کدگذاری محوری ۱۳ مقوله فرعی احصا شد که در ۴ مقوله اصلی با عنوان همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت راهبردی دسته‌بندی گردیدند. بر مبنای این یافته مشخص گردید که همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک دستاورد یا نتیجه تابع توانمندسازهای مختلفی است و شبکه‌سازی متغیرهای همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت راهبردی به ادارات ورزش و جوانان در خلق نظام همسویی راهبردی کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: ادارات ورزش و جوانان، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، مدیریت راهبردی، همسویی راهبردی، همسویی ساختاری.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Abaskhodayari@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
| ۴۰۳ |

مقدمه

روند روزافزون رقابت و پویایی رو به رشد محیط سازمان‌ها که به دلیل تغییرات مداوم دستورالعمل‌های راهبردی ایجاد می‌شوند، منجر به یک نیاز عینی برای بازنگری اساسی در رویکردهای اصلی مدیریت سازمان‌ها شده است. برای اطمینان از استفاده موثر از منابع و دستیابی به توسعه پایدار^۱، استفاده از رویکردها و سیستم‌های مدیریت مدرن ضروری است. یکی از این رویکردها، مفهوم مدیریت راهبردی است که با در نظر گرفتن مسائل توسعه در شرایط مدیریت مدرن، به راهبرد سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با فرایندهای سازمانی آن ارتباط برقرار کند (کلی‌چوا، زکیرووا، الیبکوف، کلیچووا، مورونوف و راهیم^۲، ۲۰۱۹). طبق اظهارات پورتر^۳ راهبرد، ایجاد تناسب میان فعالیت‌های یک سازمان است و موفقیت یک راهبرد بستگی به انجام مطلوب و انسجام فعالیت دارد. یکی از مهم‌ترین این فعالیت‌ها همسویی^۴ است (آذر و معزز، ۱۳۹۳).

همسویی به مناسب بودن عناصر مختلف با یکدیگر از بعد هدف و جهت اطلاق می‌شود (کوتوسوف^۵، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، مفهوم همسویی مبحثی متداول در ادبیات راهبرد است که در بردارنده این مفهوم است که اگر ترتیبات سازمانی متنوع با راهبرد کلی منسجم و متجانس نباشد، ممکن است سازمان‌ها هدایت راهبردی مبهمی داشته باشند که این امر به نتایج غیربهنیه و ناکارآمد منجر شود. برای مثال، چنانچه یک یا چند حلقه از حلقه‌های زنجیره سازمان با دیگر حلقه‌ها همسو و هم‌جهت نباشد، تحت تأثیر فشارهای محیطی، تغییرات آن‌ها از الگوی مشابه سایر حلقه‌ها تبعیت نخواهد کرد و در نتیجه ممکن است که زوتر از سایر حلقه‌ها گسسته شده و یکپارچگی کلیت زنجیره را به مخاطره بیندازند (شریف‌پور، ۱۳۸۹). چندین گونه معین از همسویی توسعه یافته است. یکی از این گونه‌ها، همسویی راهبردی^۶ است که به وسیله آن همه حوزه‌های تشکیل دهنده یک سازمان در تمام سطوح برای کسب یک هدف یا اهداف مشترک و نیل به موفقیت با یکدیگر هم‌جهت و هماهنگ می‌شوند (آرکستینج و هی‌ود^۷، ۲۰۲۱). در مقایسه با همسویی، همسویی راهبردی حوزه وسیع‌تر و بلندمدت‌تری را شامل می‌شود و همچون مدیریت راهبردی آن را می‌توان در سطح کارکردی، کسب و کار و سازمان تعریف کرد. همسویی راهبردی، کارکردی معرف سازگاری مؤلفه‌های درون یک بخش یا واحد سازمانی با مأموریت و اهداف سایر واحدهاست. همسویی راهبردی کسب و کار نشانگر حد سازگاری مأموریت، اهداف و برنامه‌های یک بخش سازمان با مأموریت، اهداف و

¹ sustainable development

² Klychova, Zakirova, Alibekov, Klychova, Morunov & Raheem

³ Porter

⁴ Alignment

⁵ Kotusev

⁶ strategic alignment

⁷ Arksteijn & Heywood

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

برنامه‌های سایر بخش‌های سازمان و در نهایت همسویی راهبردی سازمانی نمایانگر درجه تناسب سازمان با محیط رقابتی پیرامون خود است (رضاپور، ۱۳۹۸).

مطالعه گذشته نشان می‌دهد در سازمان‌های همسو^۱، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردار هستند و منابع بیشتری به ذینفعان باز می‌گردد. از سوی دیگر، کارکنان جهت تحقق اهداف کلیدی تمرکز می‌نمایند و از تمرکز محض بر سلسله مراتب دست بر می‌دارند. علاوه بر این، در یک سازمان همسو هر کدام از کارکنان از مدیران سطح بالا تا سطح عملیاتی نه تنها راهبرد و اهداف سازمان را درک می‌کنند، بلکه از این‌که کارشان چه کمکی به تحقق آن‌ها می‌کند کاملاً آگاهند. در نتیجه عملکرد سازمان بهبود می‌یابد، مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی برای سازمان حاصل می‌شود و راهبرد سازمان در ابعاد مختلف تحقق پیدا می‌کند (امبورو^۲، ۲۰۲۰؛ سلیم، ساره، کادهیم، علی، حمود و عثمان^۳، ۲۰۲۱؛ گونزالز-بنیتو، سوارز-گونزالز و گونزالز-سانچز^۴، ۲۰۲۱؛ گنجو، خلیلی شورینی، البرزی و زرگر، ۱۴۰۰). در مقابل، سازمان‌های غیرهمسو عملکردشان تنزل پیدا می‌کند، در دستیابی به موقعیت رقابتی پایدار دچار مشکل می‌شوند، از مزایا، فرصت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه پیش‌رو به درستی بهره نمی‌برند و احتمال تحقق مأموریت‌شان کاهش پیدا می‌کند (رضاپور، ۱۳۹۸).

واضح است که سازمان‌های ورزشی نیز در در دستیابی به اهداف و تحقق برنامه‌های راهبردی خود نیازمند همسویی راهبردی هستند که این‌که نظام مدیریت راهبردی در حوزه ورزش به دلیل موانع مختلف که عدم هماهنگی و همسویی یکی از آن مشکلات است، از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نمی‌باشند (معصومی، غرایاق زندی، کیاکجوردی و عمادی، ۱۳۹۵). بدیهی است امروزه سازمان‌های ورزشی باید مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادها به سازمان‌های راهبردمحور تبدیل شوند؛ اما همسو نبودن راهبردها با اهداف در کنار سایر مشکلات پیاده‌سازی برنامه‌ها از جمله باور ضعیف مدیران عالی، همراهی ضعیف مدیران عملیاتی و ضعف در تخصیص منابع مالی سبب شده است برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی عملیاتی نشوند (نظری، طباطبایی و کریمیان، ۱۳۹۶). در نتیجه آن مشاهده می‌شود بخشی از پول و زمان این سازمان‌ها از دست رفته، سابقه و زمینه منفی به علت ناکامی در اجرا ایجاد شده، روحیه کارکنان افت پیدا کرده و به موازات آن کارکنان پرخاشگر شده، اعتمادشان را به مدیران از دست داده و به‌طور کلی راهبردهای تدوین‌شده در زمان معین خود پیاده‌سازی نمی‌شوند (پیمان‌فر، الهی و حمیدی، ۱۳۹۳).

¹ aligned organizations

² Mburu

³ Slim, Sarah, Kadhim, Ali, Hammood & Othman

⁴ Gonzalez-Benito, Suárez-González & González-Sánchez

براساس ادبیات تحقیق، شکل‌گیری و ایجاد نظام همسویی در سازمان‌ها تابع عوامل مختلفی است و شناخت این عوامل در راستای بهبود سیاست‌گذاری حائز اهمیت است. در این راستا آذر و معزز (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «اندازه‌گیری همسویی راهبردی سازمانی: رویکرد پویایی سیستم» نشان دادند هرچه سازمان در عملکرد راهبردی خود به سطوح بالاتری از همسویی دست یابد، دو مؤلفه تازگی و تناوب بهبود می‌یابند و آن‌ها نیز تغییر در همسویی راهبردی سازمان را در راستای بهبود تسریع خواهند کرد و برعکس. همچنین در این تحقیق مشخص گردید بلوغ سازمانی، تابعی از همسویی راهبردی است و هرچه یک سازمان سطوح بالاتری از همسویی راهبردی ارائه کند، سازمان یادگیرنده‌تر می‌شود و به سطوح بالاتری از بلوغ دست می‌یابد. سرعتی آشتیانی، باباشاهی، یزدانی و کریمی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی» نشان دادند همسویی افقی تحت تأثیر یکپارچگی فرایندی (یکپارچگی درون فرآیند منابع انسانی و اقدامات کلیدی مدیریت منابع انسانی)، یکپارچگی اجرایی (یکپارچه‌سازی اطلاعات و یکپارچه‌سازی تصمیم) و یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی (تحقق نیروی کار با مهارت، ارتقای انگیزه منابع انسانی، توانمندسازی) است. در ادامه رضاپور (۱۳۹۸) با بررسی نقش میانجی سرمایه فکری در رابطه بین همسویی راهبردها و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که بین همسویی راهبرد و عملکرد سازمانی رابط مثبت و معناداری وجود دارد و همسویی راهبردها از طریق سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین عبادی (۱۳۹۸) با مطالعه همسویی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها نشان داد طراحی سازمان همسو تابع قابلیت‌های سازمانی (مدیریت راهبردی، مدیریتی توسعه کسب و کار، مدیریت سبد محصول، تحقیقات بازار، عملیات طراحی محوصه مدیریت مهندسی تولید، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت سیستم‌ها، مدیریت دانش، مدیریت تأمین، مدیریت هزینه) و آمادگی راهبردی منابع انسانی است. در تحقیقی دیگر شمس‌آرا، حسینی، فرهادی محلی و آبیاهی (۱۳۹۹) با بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی در سازمان‌های خدماتی نشان دادند که شفاف‌سازی، نظارت و کنترل، نظام انگیزشی و مدیریت مشارکتی و معنویت در محیط کار به ترتیب بیشترین تأثیر را بر همسوسازی اهداف فردی و سازمانی دارند. گنجو و همکاران (۱۴۰۰) نیز در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین همسویی راهبرد بازاریابی و کسب و کار و عملکرد مالی سازمان» پی بردند که میانگین عملکرد حالات همسو تفاوت معناداری با میانگین عملکرد حالات غیرهمسو دارد و ترکیب راهبردهای تهاجمی و ارزش‌محور با راهبرد نوآورانه و مدافع تمایز عملکرد بالاتری را نشان می‌دهد. علاوه بر این، مولاگو و اولوگو (۲۰۱۹) با بررسی رابطه بین همسویی راهبردی و عملکرد شرکت نشان دادند که همسویی راهبردی به‌طور قابل توجهی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. همچنین این مطالعه نشان داد که همسویی کارکنان، همسویی فرآیندهای کلیدی، همسویی راهبردی فناوری اطلاعات و همسویی مشتری به‌طور مثبت

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

و قابل توجهی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. امبورو^۱ (۲۰۲۰) نیز با تأثیر همسویی راهبردی بر مزیت رقابتی نشان داد که همسویی راهبرد خود از همسویی راهبرد بازاریابی، همسویی راهبرد مالی، همسویی راهبرد منابع انسانی و همسویی راهبرد فناوری اطلاعات و نوآوری تشکیل شده است. همچنین مشخص گردید که افزایش همسویی راهبردی افزایش مزیت رقابتی را به دنبال دارد. در ادامه جبار^۲ (۲۰۲۱) با بررسی تأثیر مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات برحسب همسویی راهبردی نشان داد که حاکمیت فناوری اطلاعات بر همسویی راهبردی و عملکرد سازمانی اثرگذار است. همچنین همسویی راهبردی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. سرانجام اینکه همسویی راهبردی در ارتباط بین متغیرهای مذکور نقش متغیر میانجی را بازی می‌کند. همچنین آقاپور علی‌شاهی، رحیمی، رضائی و بهلولی (۲۰۲۱) با ارائه مدل همسویی راهبردهای سازمان با راهبردهای منابع انسانی نشان دادند ارتباطات سازمانی، توانمندسازی کارکنان، ارزیابی نگرش کارکنان، راهبردهای سازمانی، راهبردهای منابع انسانی، توسعه سازمانی، سرمایه اجتماعی، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، مسئولیت سازمانی و هدف‌گذاری در همسویی نقش دارند. سرانجام سلیم و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «تأثیر عوامل همسویی کسب و کار فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط» نشان دادند همسویی در سطح ارتباطات، حاکمیت و شایستگی قابل طرح است و همسویی بر عملکرد شرکت‌های مذکور تأثیر مثبت و معناداری دارد.

براساس تحقیقات انجام شده همسوسازی راهبردی یا دیگر انواع همسوسازی در سازمان تحت تأثیر پیشران‌های مختلفی قرار دارد. برخی از این پیشران‌ها تسهیل‌گر و برخی نیز محدودکننده هستند. از طرفی جنس پیشران‌ها به تناسب نوع سازمان متفاوت است؛ به این معنی که اگر در یک سازمان عاملی پیشران شکل‌گیری همسوسازی باشد، بنا نیست در سازمان دیگری همین عامل نقش داشته باشند. علاوه بر این، همسوسازی پیامدهای را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. فارغ از اینکه این پیشران‌ها و پیامدها چه هستند و چه اندازه در تبیین همسوسازی نقش ایفاء می‌کنند آنچه بیشتر مشهود است این است که تحقیقات گذشته بر سازمان‌های ورزشی و حوزه ورزش تمرکز نداشته‌اند. به عبارتی دیگر، در تحقیقات گذشته به بررسی همسوسازی در بعد ورزش توجه نشده، این در حالی است که در مطالعات مدیریت راهبردی ورزش و تحقیقات انجام گرفته در این حوزه به کرات اشاره به این شده است که ناهماهنگی و ناهم‌سویی یکی از معضلات و مشکلات سازمان‌های ورزشی در بعد عملیاتی می‌باشد و چون نوع فعالیت سازمان‌های ورزشی متفاوت است، این سازمان‌ها ویژگی‌ها و کارکردهای مختص به خودشان را دارند، امکان اینکه از برنامه‌ها یا طرح‌های نهادهای همسوسازی سایر سازمان‌ها وام گرفت وجود ندارد. هرچند که ممکن است در برخی

¹Mburu

²Jabbar

موارد و جنبه‌ها تشابهاتی نیز وجود داشته باشد. لذا ضروری است که در یک پژوهش جداگانه به مسئله همسوسازی در سازمان‌های ورزشی توجه شود و بررسی گردد که چگونه می‌توان همسوسازی را در این سازمان‌ها ارتقا داد. انتظار می‌رود با انجام این پژوهش دانش مربوط به همسوسازی راهبردی مدیران در حوزه ورزش ارتقا پیدا کند و با طراحی ابزار همسوسازی و عوامل مؤثر بر آن به سازمان‌های ورزشی در ایجاد همسوسازی کمک شود.

از طرفی اگر مقاصد و تمایلات سازمانی در سطوح مختلف سازمان‌های ورزشی متناسب نباشد، امکان شکست در اجرا محتمل باشد و به نظر می‌رسد یکی از دلایل فقدان همسویی باشد؛ چرا که بیشتر سازمان‌های ورزشی از سطوح و واحدهای مختلفی تشکیل شده‌اند و عملکرد مجزای واحدها زیرجتری واحد برای دستیابی به هم‌افزایی، ارزش‌آفرینی و تحقق راهبرد سازمان قرار دارد و اگر همسویی راهبردی برقرار نباشد، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب نمی‌شوند و هم‌راستا با هم فعالیت نمی‌کنند. نظر به اهمیت همسویی و پیامدهای آن لازم است عوامل و موضوعات مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان که یکی از متولیان اصلی ورزش در کشور شناخته می‌شوند، شناسایی گردد. اما مسئله این است که همسویی راهبردی به‌خودی خود به‌خصوص در سازمان‌های پویا به دلیل ساختار، پایگاه‌های قدرت درونی، جاه‌طلبی‌های مدیریتی و غیره ایجاد نمی‌شود و معمولاً عدم همسویی رخ می‌دهد. از طرفی برای کنترل کردن همسویی ابتدا باید آن را محاسبه کرد، اما ماهیت کیفی همسویی مانع از این می‌شود که بتوان به سادگی آن را کمی ساخت و در قالب اعداد بیان کرد. سرانجام اینکه رسیدن به همسویی در سازمان‌های ورزشی نیازمند حداکثر کردن عوامل تقویت‌کننده همسویی و حداقل کردن موانع همسویی است. بنابراین این پژوهش درصدد است به این سؤال پاسخ دهد:

عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه، به‌لحاظ رویکرد از نوع استقرایی، به‌لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد با رهیافت گلیزر، به‌لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی و به‌لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی است و برای گردآوری داده‌های آن از ابزار مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و همچنین مدیران ادارات ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد- براین مبنا تعداد ۱۸ مصاحبه انجام گرفت که مشخصات آنها به شرح جدول ۱ می‌باشد:

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	
			ادارات کل ورزش و جوانان	وزارت ورزش
۱	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
۲	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۳	دانشجوی دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	✓	
۴	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۵	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۶	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	✓	
۷	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	✓	
۸	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
۹	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	✓	
۱۰	دکتری	مدیریت ورزشی		✓
۱۱	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	✓	
۱۲	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۱۳	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		✓
۱۴	دکتری	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	✓	
۱۵	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۱۶	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	✓	
۱۷	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	
۱۸	دکتری	مدیریت ورزشی	✓	

برای جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۱ (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار،

^۱ Lincoln & Guba

انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند. اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است. ب، ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد. انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف، مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب، گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف، استفاده از دوکدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم‌توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه و نتایج آن در قالب جدول ۲ ارائه گردید:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۲: نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۸	۱۱	۵	۱	۰/۹۰۹
۱۲	۹	۴	۱	۰/۸۸۸
کل	۲۰	۹	۲	۰/۹۰۰

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۹۰ درصد است. با توجه به این‌که پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. ب، تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز و پس از ترکیب مفاهیم اولیه، در نهایت ۵۶ مفهوم نهایی شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده، ۱۳ مقوله فرعی با عناوین یکپارچگی سیستم، معماری سازمانی، بلوغ سازمانی، ساختار شبکه‌ای، سرمایه ارتباطی، سرمایه فرهنگی، سرمایه اجتماعی، قابلیت کارگروهی، قابلیت‌های تخصصی، قابلیت‌های شناختی مدیران، تفکر راهبردی، جهت‌گیری راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی تشکیل گردید. سرانجام براساس نتایج کدگذاری نظری مقوله‌های فرعی مجدداً براساس قرابت معنایی و رجوع به ادبیات تحقیق در ۴ مقوله اصلی با عنوان همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت راهبردی دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است:

جدول ۳: نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و نظری

کد مصاحبه	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
P4, P8, P13	همانگ بودن فرایندهای انجام کارها		
P9, P14, P16	شرح چگونگی ارتباط مشاغل با دیگر وظایف سازمانی	یکپارچگی	
P2, P6, P7	تعامل مدیر اداره با اعضای اداره	سیستم	
P1, P2, P4, P6, P10, P13, P15, P17, P18	جلوگیری از تداخل کاری		
P5, P10, 11, P12, P16	ایجاد شورای راهبری همسویی راهبردی در سازمان		همسویی
P4, P5, P7	پیاده‌سازی و اجرای برنامه برای تحقق وضع مطلوب		ساختاری
P9, P13	حفظ معماری مطلوب و بازبینی مستمر جهت تصحیح خطاها	معماری سازمانی	
P9, P15	تعریف چشم‌انداز همسویی راهبردی بر مبنای قابلیت‌های فعلی و آتی		
P3, P6, P7, P9	تعریف روند پیشروی سازمانی در زمینه همسویی		

بلوغ سازمانی	تدوین چارچوب هدایت‌گر همسویی راهبردی	P11, P16
	تغییر رویه‌های ناکارآمد همسویی با رویه‌های جدید	P4, P5, P10, P14, P18
	استمرار بالغانه فعالیت‌های همسویی	P9
	برقراری ارتباط مناسب بین بخش‌های سازمان	P8, P13, P14, P17
ساختار	مبادله اطلاعات درون‌سازمانی	P5, P7, P9
شبکه‌ای	ضابطه‌زدایی و تمرکززدایی	P3, P6, P9, P14, P18
	ایجاد و شکل‌گیری ارتباطات درون سازمانی	P8, P9
	برقراری رابطه مناسب با ارباب‌رجوع	P7, P11, P14
سرمایه	برقراری رابطه مناسب اداره با دیگر سازمان‌های ذینفع	P2, P7, P13
ارتباطی	برقراری رابطه مناسب اداره با دیگر سازمان‌های ورزشی	P2, P13
	در نظر گرفتن تقاضاهای بیرونی	P9
	تعریف ارزش‌های سازمانی	P4, P8, P16
سرمایه	مشارکت اداره مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی	P1, P3, P4, P9, P10, P13, P14, P15
سرمایه فرهنگی	احترام مدیران به قابلیت‌های فردی اعضای اداره	P2, P3, P5, P6, P12, P13, P15, P17
سازمانی	سیاست‌گذاری فرهنگی	P3, P6, P12
	عملکرد اثربخش گروه‌های درون‌سازمانی	P9, P11, P13
	خلق ارزش‌های مشترک از سوی اداره	P1, P2, P4, P7, P12
سرمایه اجتماعی	تعقیب اهداف مشترک سازمانی از سوی اعضای اداره	P3, P5, P8
	تعامل سازنده بین اعضای اداره	P1, P3, P4, P8, P9, P12
	تأکید اداره به تقویت کنش جمعی	P1, P2, P8, P12

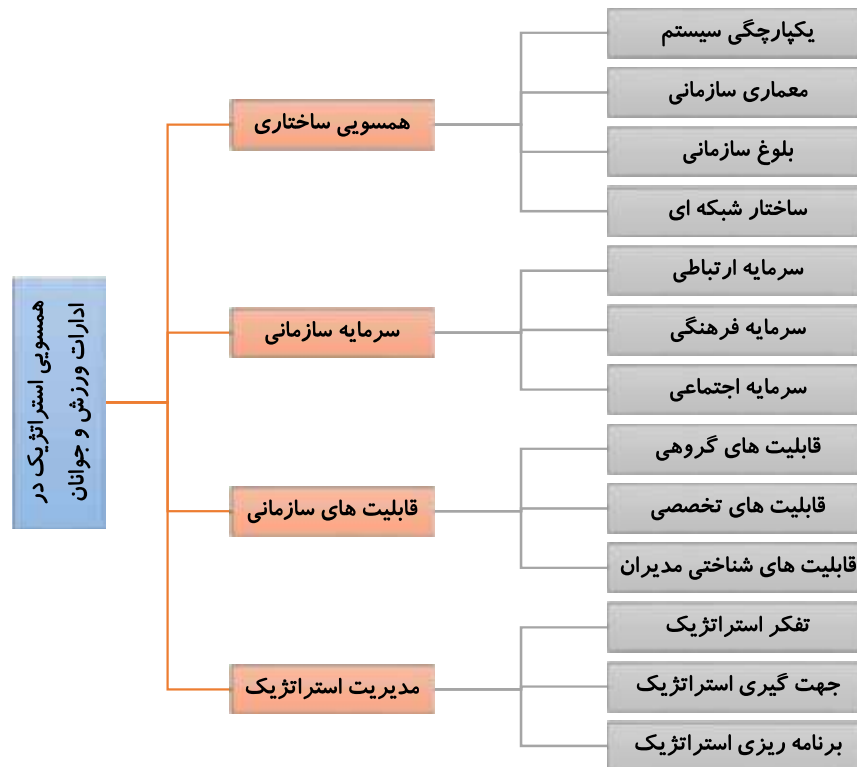
شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

		برقراری و حفظ روابط کاری مناسب	P3, P5
		کمک و همکاری اعضای اداره به همدیگر در مواقع ضروری	P3, P7, P13
قابلیت کار		مشارکت فعال اعضای اداره	P6, P13
گروهی		به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص برای کمک به دیگران	P3, P5
		احترام به تلاش و وقت دیگران	P6, P8, P13, P14, P15
		گوش دادن به یکدیگر	P1, P8
		ایجاد استانداردهای بالای کیفی	P9
قابلیت-های سازمانی	قابلیت-های تخصصی	تعیین نحوه بهبود و پیشرفت در کارها بر اساس رویه‌ای یکسان	P5, P7, P9, P13
		مسئولیت‌پذیری عملکردی	P4, P6, P13
		وحدت راهبردی درون اداره	P13
		خلق ذهنیت مشترک بین اعضای اداره	P13
	قابلیت-های شناختی	تشخیص فرصت‌ها و اقدام سریع	P3, P5, P6, P13, P15
		تشخیص عدم قطعیت‌های سازمانی	P8
		ارزیابی مسئله و یافتن راه‌حل	P7, P8, P16
	مدیران	درک روابط علت و معلولی متغیرهای سازمانی	P5, P8
		تفکر سیستمی	P1, P3, P8, P16, P17
	تفکر	تفکر در زمان	P4, P9, P18
مدیریت راهبردی	راهبردی	عزم راهبردی	P4, P9
	راهبردی	فرصت‌طلبی هوشمندانه	P7, P10, P13, P14
	جهت-گیری	هدایت مستمر سازمان از طریق تأکید بر ارزش‌ها	P8, P13
		ساختار شکنی در ارائه خدمات به ارباب رجوع	P2, P4, P12
	راهبردی	تطبیق منابع و مهارت‌های سازمان با فرصت‌ها	P4

کنترل و کاهش مستمر هزینه‌های سازمان	P4
ترسیم چشم‌انداز همسویی راهبردی	P1, P4, P5, P12, P13, P14, P15
برنامه- ریزی راهبردی	P1, P2, P4, P5, P7, P9, P10, P12, P13, P15, P17
ایجاد خط‌مشی‌ها و روندهای همسویی	P7, P13, P14
بیان فلسفه وجودی همسویی راهبردی	P2, P10

سرانجام پس از شناسایی مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی مدل عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در در ادارات ورزش و جوانان طراحی شد (شکل ۱). براساس مدل نامبرده، همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان تابع شبکه‌سازی همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت راهبردی است؛ به این معنی که در ادارات ورزش و جوانان همسویی راهبردی خلق نمی‌شود مگر اینکه مقوله‌های نامبرده شکل گرفته باشند. گفتنی است شکل‌گیری عوامل نامبرده نیز خود تابع مقوله‌های فرعی و مقوله‌های فرعی آنها نیز تابع زیرشاخص‌های تبیین‌کننده آنها قرار دارد. در واقع می‌توان گفت شکل‌گیری و تعریف همسویی راهبردی در ادارات موصوف تابع شاخص‌های است که در سه سطح تعریف می‌شود: سطوح پایینی سطوح بالاتر و سطوح بالایی نیز به سهم خود همسویی راهبردی را تبیین می‌کنند. در چنین رابطه‌ای، همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت راهبردی به شکل سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند و به هیچ وجه چهارگانگی بین آنها حاکم نمی‌باشد؛ به این معنی که در تبیین و خلق همسویی راهبردی لازم است به یک اندازه به هر چهار متغیر توجه شود.

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان



شکل ۱: مدل نظری عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان بود. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد در استقرار و تبیین همسویی راهبردی در ادارات مذکور ۴ متغیر اصلی، ۱۳ متغیر فرعی و ۵۶ شاخص نقش دارند؛ به این معنی که همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان به عنوان یک نهاد تابع این ستاده ها یا توانمندسازها قرار دارد و مادامی که چنین عواملی در ادارات موصوف خلق و پیاده سازی شوند، می توان انتظار داشت که همسویی راهبردی شکل بگیرد. متغیرهای اصلی شناسایی شده در این تحقیق؛ همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت های سازمانی و مدیریت راهبردی و متغیرهای فرعی ایجادشده بر مبنای زیرشاخص ها یکپارچگی سیستم، معماری سازمانی، بلوغ سازمانی، ساختار شبکه ای، سرمایه ارتباطی، سرمایه فرهنگی، سرمایه اجتماعی، قابلیت کارگروهی، قابلیت های تخصصی، قابلیت های شناختی مدیران، تفکر راهبردی، جهت گیری راهبردی و برنامه ریزی راهبردی نام داشتند. این یافته با نتایج مطالعه باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷) همسوست. مطالعه مذکور نشان داد یکپارچگی

فرایندی، یکپارچگی اجرایی و یکپارچگی معماری همسویی راهبردی را توضیح می‌دهد. علاوه بر این، یافته‌های حاصل شده با نتایج مطالعات رضاپور (۱۳۹۸) به دلیل اینکه به نقش سرمایه فکری اشاره کرده بودند، عبادی (۱۳۹۸) که در طراحی سازمان همسو به قابلیت‌های سازمانی نظر داشتند، مولوگو و اولوگو (۲۰۱۹) به جهت اینکه به همسویی فرآیندهای کلیدی اشاره کرده بودند، آقاپور علی‌شاهی و همکاران (۲۰۲۱) به دلیل اینکه گزارش کرده بودند عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر همسویی اثرگذار هستند و سرانجام سلیم و همکاران (۲۰۲۱) که معتقد بودند همسویی در سطح شایستگی تعریف می‌شود، همسوست. در مقابل این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه آذر و معزز (۱۳۹۳) مبنی بر اینکه نشان دادند بلوغ سازمانی تابعی از همسویی راهبردی می‌باشد، ناهمسو است، چرا که در تحقیق حاضر بلوغ سازمانی شرط همسویی راهبردی بود ولیکن در مطالعه مذکور بلوغ سازمانی نتیجه همسویی راهبردی معرفی شده است. همانطور که اشاره شد در تبیین همسویی راهبردی ادارات ورزش و جوانان چهار متغیر اصلی نقش دارند. یکی از این متغیرها، همسویی ساختاری است. همسویی ساختاری متغیرهای است که تضمین می‌کند ساختار سازمانی از راهبرد سازمان پشتیبانی می‌کند. این پشتیبانی در چهار سطح یکپارچگی سیستم، معماری سازمانی، بلوغ سازمانی و ساختار شبکه‌ای اجرا می‌شود.

یکپارچگی سیستم^۱: یکپارچگی سیستم اساساً به معنای متحدکردن عملیات‌های بخش‌های سازمان با یکدیگر است تا در نتیجه، فرآیندهای کسب و کار با تعادل بیشتری پیش بروند. دلیل اینکه یکپارچگی سیستم مؤثر بر همسویی تشخیص داده شد این است این یکپارچگی توسط مازول‌هایی به وجود می‌آید که در تعامل با یکدیگر به بخش‌های سازمانی مختلف، این اجازه را می‌دهند تا علاوه بر انجام عملیات‌های مرتبط، به اطلاعات سایر بخش‌های دیگر برای تکمیل عملیات‌ها دسترسی داشته باشند. در واقع مفهوم یکپارچگی افزایش تعامل بین بخش‌های سازمانی است. گفتنی است ادارات ورزش و جوانان یک نهاد هم‌افزایی هستند. در نتیجه همه بخش‌های آن باید در عین اینکه به فعالیت‌های خود می‌پردازند، نیازهای کل سازمان را نیز در نظر داشته باشند. از این‌رو، هر بخش اداره باید قادر به تعامل با سایر بخش‌های مرتبط اداره با نهادهای بیرونی باشد تا بتوانند در کنار یکدیگر فعالیت معناداری را ترتیب دهند. مبنی بر اینکه یکپارچه-سازی، ارتباط بین بخش‌های سازمانی را مهیا کند تا از طریق مازول‌های مرتبط، دسترسی به تمامی اطلاعات افزایش یابد.

معماری سازمانی^۲: معماری سازمانی توصیفی از سیستم‌های موجود سازمان و ساختار محیط درونی و سازه فیزیکی سازمان را منعکس می‌کند. دلیل اینکه معماری سازمانی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که معماری به عنوان یک استعاره سازمانی نمایانگر شکل و ساختار فعالیت‌ها و الگوی روابط

^۱ system integrity

^۲ organizational architecture

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

میان کارکنان و مدیران سازمان است. در یک نگاه کلی می‌توان گفت معماری سازمان یک روش بهبود سازمانی است که سعی دارد از طریق اعمال تغییر بنیادی کل سازمان را متحول سازد. نگرش تغییر بنیادی درحقیقت پاسخی است به تغییرات محیطی که به بقای سازمان در محیط‌های متلاطم و فرارکامک و از فروپاشی سازمان جلوگیری می‌کند. فرایند معماری سازه، شبیه فرایند کلی بهبود سازمانی است. با استفاده از شیوه‌های نوین که در این حوزه مطرح است می‌توان اثربخشی و کارایی سازمان را در همسویی راهبردی بهبود بخشید.

بلوغ سازمانی^۱: مقیاسی برای بیان آمادگی و توانمندی سازمان براساس افراد، فرایندها و فناوری موجود است. دلیل اینکه بلوغ سازمانی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که این مقوله یکی از ارکان اصلی چرخه حیات سازمان است. زمان رسیدن به مرحله بلوغ و مدت زمانی که این مرحله به طول می‌انجامد، ثابت نیست. بلوغ در معنای عام خود به معنای «رشد کامل یا شرایط کامل» است. در استعاره سازمان به مثابه موجود زنده می‌توان گفت سازمان طول عمر دارد و باید در طی این دوره رشد کند و همچنین باید از اشتباهات خود درس بگیرند. بلوغ سازمانی در زمینه همسویی راهبرد یادگیری راه رفتن، قبل از تلاش برای دویدن است و مانند یک استانداردسازی عمل می‌کند و می‌توان سطوح را یکی پس از دیگری طی کرد تا به همسویی و یکپارچگی رسید.

ساختار شبکه‌ای^۲: این ساختار به ساختار ناب نیز مشهور است. در صورتی که ادارات ورزش و جوانان از این ساختار استفاده کنند یک هسته مرکزی عملیاتی پدید می‌آید که تجارت راهبردی را هدایت و هماهنگ می‌کند. دلیل اینکه ساختار موصوف مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که این ساختار بسیار منعطف است و اغلب می‌تواند بسیار سریع یا بلافاصله خود را با محیط بیرونی یا نیازهای سازمان تطبیق دهد. افزون بر این ساختار شبکه‌ای مفیدترین و قابل استفاده‌ترین ساختار سازمانی است که در زمان بی‌اثباتی محیطی و تداوم این بی‌ثباتی، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. تحت چنین شرایطی نیاز به خلاقیت و پاسخگویی سریع افزایش می‌یابد.

یکی دیگر از متغیرهای اصلی که در تبیین همسویی راهبردی نزد ادارات ورزش و جوانان نقش دارد، سرمایه سازمانی^۳ است. به‌زعم اقبال و همکاران^۴ (۲۰۲۲) سرمایه سازمانی، ارزشی است که از فلسفه و نظام زیربنایی سازمان سرچشمه می‌گیرد و قابلیت‌های سازمان را در ارائه محصولات و خدمات بهبود می‌بخشد. توجه به سرمایه‌های سازمانی برای موفقیت در دنیای رقابتی و بهبود مدیریت عملکرد الزامی است.

¹ organizational maturity

² network structure

³ organizational capital

⁴ Iqbal et al.

بنابراین هر سازمانی به‌طور خاص ادارات ورزش و جوانان باید دارای سرمایه باشد تا بتواند از عملیات خود، نتیجه‌ای برده و منتفع شوند. براساس یافته‌های تحقیق در این تحقیق سرمایه سازمانی ترکیبی از سرمایه ارتباطی، سرمایه فرهنگی و سرمایه اجتماعی است.

سرمایه ارتباطی^۱: ظرفیت‌ها و توانایی‌های ارتباطی درون و بیرون سازمانی است. دلیل اینکه سرمایه ارتباطی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. امروزه در سازمان‌ها به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباط سازمانی توجه ویژه ای دارند. مهارت‌های ارتباطی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که اعضای تیم به‌ویژه مدیران سازمان باید بیاموزند. از مهم‌ترین دلایل برای یک کار تیمی می‌توان به اشتراک ایده‌ها و افزایش بهره‌وری اشاره کرد. شایان ذکر است ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است و به‌نظر می‌رسد بدون ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست، زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست.

سرمایه فرهنگی^۲: سرمایه فرهنگی دارایی‌های اجتماعی یک فرد یا سازمان در تعامل با گروه‌های مختلف در یک جامعه چندلایه می‌باشد. در واقع این مقوله یک مفهوم جامعه‌شناسی است و به تمرکز و انباشت انواع مختلف کالاهای ملموس فرهنگی می‌پردازد. دلیل اینکه سرمایه فرهنگی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که اهمیت این مقوله در سازمان مانند جامعه بسیار زیاد است. لیکن تنها سازمان‌های می‌توانند از این فرصت‌ها سود ببرند که مهارت جذب این فرصت‌ها را داشته باشند. به نظر می‌رسد تعریف ارزش‌های سازمانی مشترک و سیاست‌گذاری فرهنگی در حوزه کار گروهی و تیمی در ادارات کل ورزش و جوانان به تحقق این مهم کمک کنند.

سرمایه اجتماعی^۳: دلیل اینکه سرمایه اجتماعی در تبیین همسویی راهبردی نقش دارد این است که سرمایه اجتماعی سازمان یا بعد معنوی یک اجتماع، میراثی تاریخی است که از طریق تشویق افراد به همکاری و مشارکت در تعاملات اجتماعی، قادر است به حل میزان بیشتری از معضلات موجود در آن اجتماع، فائق آید و حرکت به سوی رشد و توسعه شتابان اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و عملکردی را امکان‌پذیر سازد. در واقع سرمایه اجتماعی را می‌توان در کنار سرمایه ارتباطی و سرمایه فرهنگی بخشی از ثروت اداره‌ها به حساب آورد که بستر مناسبی برای بهره‌برداری از سرمایه انسانی و فیزیکی (مادی) و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد می‌شود. این موضوع که مشارکت فرد در امور جمعی به نتایج مثبتی برای فرد و سازمان‌اش می‌انجامد، از آغاز مورد توجه سازمان‌ها بوده است، چرا که این مفهوم بر پیامدهای مثبت معاشرت‌پذیری متمرکز است و ویژگی‌هایی را که سبب ناهمسویی می‌شود کنار می‌گذارد.

¹ communication capital

² cultural capital

³ social capital

همچنین مشخص گردید در تبیین همسویی راهبردی نزد ادارات ورزش و جوانان، قابلیت‌های سازمانی^۱ نیز نقش دارد. در سازمان‌های امروزی تلاش‌های زیادی برای همسویی و هماهنگی صورت می‌پذیرد، اما به نظر می‌رسد این تلاش‌ها موفقیت‌آمیز نیست. به این دلیل که در سازمان‌های معاصر بیش از حد بر روی نتیجه همسویی تمرکز می‌شود؛ بدون آنکه قابلیت‌های لازم برای محقق ساختن این هدف مورد توجه قرار گیرد. به اعتقاد یو و همکاران^۲ (۲۰۱۸) قابلیت‌های سازمانی ماهیچه‌هایی هستند که دستیابی به همسویی را تضمین می‌کنند. به همین دلیل سازمان‌ها برای خلق همسویی نیازمند تقویت ماهیچه‌های قابلیت خود هستند. علاوه بر این، باید این نکته را در نظر داشت که همسویی در زمینه‌های مختلف، نیازمند تقویت قابلیت‌های متفاوتی است و این مسئله ارزش و اهمیت ترکیب سبد قابلیت‌های سازمان و توانایی ایجاد پویایی در این سبد بر حسب اهداف مورد انتظار را نشان می‌دهد. براساس یافته‌های این تحقیق، قابلیت‌های سازمانی در ادارات ورزش و جوانان تابع قابلیت‌های گروهی، تخصصی و شناختی مدیران است.

قابلیت کارگروهی^۳: قابلیت کار گروهی فرایند کار مشترک با گروهی از افراد به منظور دستیابی به یک هدف است. دلیل اینکه قابلیت کار گروهی همسویی راهبردی را خلق می‌کند این است که کار گروهی اغلب بخش مهمی از اقدامات یک سازمان است، چرا که با خلق و توسعه آن در سازمان همکاران به خوبی با یکدیگر همکاری کنند و در هر شرایطی بهترین تلاش خود را انجام می‌دهند. از طرفی کار گروهی بر این مفهوم است که کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است و این تبیین ایده کلاسیک "یک به علاوه یک برابر است با سه" می‌باشد. سرانجام اینکه کار گروهی افراد را از طیف گسترده‌ای از پیشنهادها گرد هم می‌آورد که به تجربیات مختلف دسترسی دارند و زمینه بسیار مناسبی برای طوفان فکری و حل خلاقانه مشکلات و در عین حال همسویی اقدامات ایجاد می‌کند.

قابلیت‌های تخصصی^۴: قابلیت‌های تخصصی که تلفیقی از تشخیص فرصت‌ها و اقدام سریع، مسئولیت‌پذیری عملکردی و وحدت راهبردی است به ادارات ورزش و جوانان این امکان را می‌دهد تا دانش فنی خود را به نتایج ارزشمند تبدیل کند. با این حال اگر ادارات مذکور قادر به تعریف قابلیت‌های تخصصی نباشد و آن را خلق نکنند، توانمندی اصلی سازمان در همسویی راه به جایی نخواهد برد، چرا که آن‌ها نمایانگر راه‌هایی هستند که کارکنان و منابع را برای دستیابی به هدف دور هم جمع می‌کند و در عین حال هویت و شخصیت سازمان را شکل می‌دهند.

¹ organizational capabilities

² Yeow et al.

³ teamwork capabilities

⁴ specialized capabilities

قابلیت‌های شناختی^۱: مباحث شناختی هر روز بیش از پیش در دانش مدیریت اهمیت پیدا می‌کنند و برای تفسیر بسیاری از پدیده‌های سازمانی که پیش از این تنها در چارچوب تئوری‌ها و نظریه‌های کلاسیک معنی‌دار بودند، به‌کار گرفته می‌شوند. از آنجایی که بسیار از پدیده‌های اجتماعی وابسته به نحوه تعامل ما با جهان پیرامون است، شناخت و مفاهیم منشعب از آن توانمندی قابل‌ملاحظه‌ای را برای تشریح مسائل سازمانی در اختیار مدیران قرار می‌دهد؛ به‌نحوی که می‌توان با اتکا به مفاهیم شناختی به لایه‌های عمیق‌تری از واقعیت نهفته در پس پرده وقایع دست یافت. دانش راهبرد نیز از این رویکرد جدید بی‌نصیب نمانده است و رویکرد شناختی، نگاه جدیدی را به مسائلی از قبیل تدوین راهبرد، مدیریت تغییرات راهبردی و یا طراحی سازمان حاکم کرده است. به اعتقاد جلالی (۲۰۲۰) سازمان‌هایی که مدیرانی توانمند از حیث قابلیت شناختی دارند، موفقیت بیشتری در مواجهه با مسائل و اقتضائات دنیای امروز دارند و اگر بخواهیم این جمله را با زبان فنی‌تری بیان کنیم، باید گفت که قابلیت‌های شناختی مدیران ادارات ورزش و جوانان را در ادغام، ساخت و همسویی مجدد پایگاه قابلیت‌های‌شان قدرتمند می‌سازد.

سرانجام مشخص گردید در تبیین همسویی راهبردی ادارات ورزش و جوانان مدیریت راهبردی که در این تحقیق تابعی از تفکر راهبردی، جهت‌گیری راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد، نقش دارد. جهت‌گیری راهبردی^۲: جهت‌گیری راهبردی تعیین و تشخیص مسیری است که سازمان می‌خواهد در آینده طی کند. در واقع ابزاری راهبردی است که نشان می‌دهد فلسفه وجودی و مأموریت سازمان چیست و چگونه باید به آن دست یافت (نصیر و همکاران^۳، ۲۰۱۷). دلیل اینکه جهت‌گیری راهبردی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که جهت‌گیری راهبردی مقوله‌ای کلیدی در مدیریت راهبردی است. گفتنی است در بین دارایی‌های نامحسوس سازمان، جهت‌گیری راهبردی سازمانی از مهمترین منابع به شمار می‌آید. این سوگیری بطور عمیقی در فعالیت‌های روزانه و یکنواخت سازمان عجین گردیده است. به همین دلیل برای دیگر سازمان‌ها کپی‌برداری از آنها مشکل می‌باشد. در نتیجه جهت‌گیری راهبردی سازمان می‌تواند باعث افزایش مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمان گردد و از طریق جهت‌گیری راهبردی در سازمان می‌توان به همسویی راهبردی به صورتی بلندمدت و راهبردی دست پیدا کرد.

تفکر راهبردی^۴: تفکر راهبردی به‌عنوان فرایند ذهنی و روانی مدیریت سازمان برای ترسیم اهداف بلندمدت تعریف می‌شود (دهیر و همکاران^۵، ۲۰۱۸). در ساده‌ترین شکل می‌توان گفت همسویی راهبردی بین راهبرد و فرهنگ سازمانی ارتباط برقرار می‌کند. این برقراری رابطه نیازمند تفکر راهبردی در میان

¹ cognitive capabilities

² strategic orientation

³ Nasir et al.

⁴ strategic thinking

⁵ Dhir et al.

شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان

مدیریت ارشد سازمان و مدیران عالی سازمانی است. دلیل اینکه تفکر راهبردی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که تفکر راهبردی در مدیریت راهبردی جایگاه مهمی دارد و به نوعی عامل اصلی هماهنگی سازمانی در میان فعالیت‌های مختلف سازمان است. تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست. چرا و چگونه عوامل مؤثر برای سازمان ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود. در نتیجه می‌توان گفت اگر ادارات مذکور موضوعات اساسی را تشخیص ندهند، هر قدر به خود و کارمندان‌شان فشار روحی و فیزیکی وارد کنند که با فرایندها و ساختار سازمان همسو شوند، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.

برنامه‌ریزی راهبردی^۱: برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیندی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی است. دلیل اینکه برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر بر همسویی راهبردی تشخیص داده شد این است که مهمترین هدف برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد و حفظ تعادل بین اهداف و منابع در دسترس سازمان است. بدیهی است که با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان تعیین اولویت در انجام کارها و تخصیص منابع به فعالیت‌های مرجع از اهمیت خاصی برخوردار است.

با اقتباس از آنچه که بیان شد مشخص گردید که همسویی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان یک دستاورد یا نتیجه تابع توانمندسازهای مختلفی است و شبکه‌سازی متغیرهای همسویی ساختاری، سرمایه سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت راهبردی به ادارات ورزش و جوانان در خلق نظام همسویی راهبردی نقش اساسی دارد. بنابراین به ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود عملیات‌های بخش‌های مختلف سازمان را به همراه فرایندهای انجام کار باهم هماهنگ و یکپارچه سازند، قابلیت‌های سازمانی خود را جهت تحقق همسویی راهبردی تقویت کنند، در ساختارهای سازمانی خود تجدید نظر و به‌سوی ساختار شبکه‌ای حرکت نمایند و در نهایت در اقدامات خود جهت خلق همسویی راهبردی ضمن نهادینه‌سازی تفکر راهبردی، جهت‌گیری راهبردی و تفکر راهبردی را مبنای اقدامات خود قرار دهند.

در پایان، باید به این نکته اشاره شود که این تحقیق نیز به مانند هر تحقیقی دیگری با محدودیت‌های همراه بوده است که در تعمیم‌دهی نتایج باید به آن‌ها توجه شود. محدودیت اول اینکه این تحقیق صرفاً دیدگاه مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و مدیران ادارات ورزش و جوانان را منعکس کرده است. لذا نظرات آنها نمی‌تواند معرف نظر کلیه ذینفعان ادارات ورزش و جوانان باشد. محدودیت دیگر اینکه در

¹ strategic planning

تبیین همسویی راهبردی در سازمان‌های ورزشی مقیاس مشخص و روشنی وجود ندارد و تبیین و شناخت عوامل مؤثر بر آن تنها با الهام از سیاست‌های سازمانی‌های غیرورزشی بوده است، این در حالی است که ناهم‌سویی راهبردی و عدم هماهنگی اقدامات در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. بر مبنای این محدودیت‌ها به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود ضمن بررسی دیدگاه کلیه ذینفعان ادارات ورزش و جوانان پیرامون هم‌سویی راهبردی و شناخت تفاوت‌ها و شباهت‌های دیدگاه با استفاده از مطالعه تطبیقی، مقیاسی را برای اندازه‌گیری هم‌سویی راهبردی در سازمان‌های ورزشی طراحی، اعتباریابی و رواسازی کنند.

منابع

- آذر، عادل و معزز، هاشم. (۱۳۹۳). «اندازه‌گیری هم‌سویی راهبردی سازمانی: رویکرد پویایی سیستم». مدیریت صنعتی. دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۹۷-۲۱۸.
- پیمان‌فر، محمد حسن؛ الهی، علیرضا و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). «چرا راهبردها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه‌ای کیفی در نظام ورزش ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۳، صص ۵۲-۳۵.
- رضایپور، سیدسعید. (۱۳۹۸). «بررسی نقش میانجی سرمایه فکری در رابطه بین هم‌سویی راهبردها و عملکرد سازمانی شعب بانک کشاورزی استان خراسان رضوی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع).
- سرعتی آشتیانی، نرجس؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا و کریمی، تورج. (۱۳۹۷). «ارائه مدلی برای شکل‌گیری هم‌سویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی». مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱-۳۶.
- شمس‌آرا، الهام؛ حسینی، سیدمحمدحسین؛ فرهادی محلی، علی و آبیانی اصفهانی، سعید. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی در سازمان‌های خدماتی». رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت. شماره ۲۱، صص ۱۰۵-۱۲۵.
- عبادی، نغمه. (۱۳۹۸). «هم‌سویی راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها». تحول اداری. شماره ۶، پیاپی ۶۰، صص ۱-۲۵.
- گنجو، مازیار؛ خلیلی شورینی، سهراب؛ البرزی، محمود و زرگر، سیدمحمد. (۱۴۰۰). «بررسی رابطه بین هم‌سویی راهبرد بازاریابی و کسب و کار و عملکرد مالی سازمان». کاوش‌های مدیریت بازرگانی. آماده انتشار آنلاین.
- معصومی، حسن؛ غرایاق زندی، حسن؛ کیاچوری، داود و عمادی، سیدرسول. (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنتروپی-فازی». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۱۲، شماره ۲۳، صص ۲۹۵-۳۱۷.
- نظری، رسول؛ طباطبایی، محمد و کریمیان، جهانگیر. (۱۳۹۶). «تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون». مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱، صص ۹۹-۱۱۲.
- Aghapoor Alishahi, M., Rahimi, G., Ramazani, M., & Bohlooli, N. (2021). "Presenting a model of alignment of organization strategies with human resource strategies". Journal of Industrial Engineering and Management Studies, 1-28.
- Arkesteijn, M., & Heywood, C. (2021). Alignment theory: For CRE and workplace. In A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services. Routledge.
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Foresight, 1-19.
- Gonzalez-Benito, J., Suárez-González, I., & González-Sánchez, D. (2021). "Human resources strategy as a catalyst for the success of the competitive strategy: an analysis based on alignment". Personnel Review.
- Iqbal, U., Nadeem, M., Gull, A. A., & Kayani, U. N. (2022). "Environmental innovation and firm value: The moderating role of organizational capital". Journal of Environmental Management, 316, 115253.

- Jabbar, A. A. D. (2021). **"The effect of information technology governance mechanisms on organizational performance Based-IT, The intellectual dimension of strategic alignment as mediate variable"**. Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, 11(2).
- Jalali, S. H. (2020). **"Interplay between cognition and design: how performance of strategic alliance with different design affected by cognitive capabilities?"**. International Journal of Management and Decision Making, 19(4), 391-407.
- Klychova, G., Zakirova, A., Alibekov, S., Klychova, A., Morunov, V., & Raheem, U. (2019). **"Improvement of the Tool of Strategic Management Accounting"**. In *Energy Management of Municipal Transportation Facilities and Transport* (pp. 669-686). Springer, Cham.
- Kotusev, S. (2020). **"The hard side of business and IT alignment"**. IT Professional, 22(1), 47-55.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). **Naturalistic inquiry**. sage.
- Mburu, P. W. (2020). **The Influence of Strategy Alignment on Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya**. Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Mulago, J., & Oloko, M. (2019). **"Effect of Strategic Alignment on Firm Performance in Telecommunication Sector in Kenya"**. Journal of International Business, Innovation and Strategic Management, 3(1), 82-98.
- Nasir, W. M. N. B. W. M., Al Mamun, A., & Breen, J. (2017). **"Strategic orientation and performance of SMEs in Malaysia"**. SAGE Open, 7(2), 2158244017712768.
- Slim, A., Sarah, O., Kadhim, K., Ali, B., Hammood, A., & Othman, B. (2021). **"The effect of information technology business alignment factors on performance of SMEs"**. Management Science Letters, 11(3), 833-842.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). **"Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach"**. The Journal of Strategic Information Systems, 27(1), 43-58.

