

## طراحی الگوی ذینفع‌مداری وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر مشروعیت سازمانی

حمیدرضا گوهررستمی<sup>۱\*</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۲</sup>، مجتبی امیری<sup>۳</sup>، حبیب هنری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه گیلان، <sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه تربیت مدرس،

<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه تهران، <sup>۴</sup> دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۱۱

### چکیده

**هدف:** توسعه ورزش ملی نیازمند همکاری و حمایت ذینفعان درگیر در ورزش ملی است تا بتوان برنامه‌های توسعه ورزش را به وسیله این ذینفعان اجرا کرد، ولی سازمان‌ها در این مورد با چالشی به نام مشروعیت سازمانی مواجه هستند و این تحقیق با هدف طراحی الگوی تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر مشروعیت سازمانی انجام شد.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام گرفت. بر این اساس، مصاحبه ساختارمندی با ۲۲ نفر از مدیران و متخصصان ورزشی برای طراحی مدل مفهومی تحقیق انجام شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق طبقه‌ای است که دو طبقه از ذینفعان اولیه (فدراسیون‌های ورزشی) و ذینفعان ثانویه (بخش خصوصی درگیر در ورزش) انتخاب شدند. پرسشنامه محقق ساخته‌ای با روایی و پایایی مورد تأیید بین نمونه‌ها توزیع و جمعاً ۳۶۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از معادلات ساختاری برای طراحی الگوی تحقیق استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه نشان می‌دهد که قابلیت مدیریت ذینفعان ( $\beta=0/80, p=0/001$ )، ساختار ارگانیک ( $\beta=0/29, p=0/001$ ) و فرهنگ منعطف ( $\beta=0/32, p=0/001$ ) بر تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان تأثیر معنی‌داری دارد، ضمناً فرهنگ منعطف ( $\beta=0/46, p=0/001$ ) و ساختار ارگانیک ( $\beta=0/33, p=0/001$ ) نیز بر قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیر معنی‌داری داشت. همچنین تأثیر تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان بر مشروعیت سازمانی نیز معنی‌دار بود ( $\beta=0/59, p=0/001$ ).

**نتیجه‌گیری:** روابط موجود بین متغیرها با استفاده از نتایج معادلات ساختاری، نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای سازمان (فرهنگ منعطف، ساختار ارگانیک) بر تأمین منافع ذینفعان تأثیر مثبت و معنی‌داری ندارد. به طور کلی، نتایج و خروجی‌های مدل نهایی می‌تواند فهم بهتری از چگونگی تأثیرگذاری متغیرهای تحقیق برای تأمین منافع ذینفعان ایجاد کند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت ذینفعان، قابلیت مدیریت ذینفعان، توسعه ورزش ملی، وزارت ورزش و جوانان.

\* E-mail: Goharrostami@gmail.com

## مقدمه

توسعه ورزش فرایندی است که به موجب آن فرصت‌ها، فرایندها، سیستم‌ها و ساختارها به گونه‌ای باید ایجاد شود تا افراد جامعه بتوانند در همه گروه‌ها در ورزش و تفریحات شرکت کنند و یا عملکرد خود را به سطح مورد نظرشان ارتقاء بخشند. سوتیرادو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) اظهار می‌کند فرایند توسعه ورزش در سطح ملی فرایندی چند مرحله‌ای است که شامل: (۱) ذینفعان توسعه ورزش؛ (۲) راهبردهای توسعه ورزش؛ (۳) فرایند توسعه ورزش و (۴) مسیر توسعه ورزش است. در واقع ذینفعان سازمان‌ها در استراتژی‌های توسعه ورزش، هم در مرحله تدوین و هم در اجرا درگیر می‌شوند. ذینفعان و راهبردهای توسعه ورزش با هم برای تسهیل در فرایندهای توسعه ورزش (جذب، حفظ و پرورش) فعال‌اند و فرایندهای توسعه، ذینفعان مختلفی را به کار می‌گیرد که این فرایندها نیازمند مسیری هستند تا حرکت بین فرایندها را تسهیل کند. هر فرایند در توسعه ورزش، فرصتی را برای ایجاد مسیرهای مختلف (مسیر جذب، مسیر حفظ و مسیر پرورش) ایجاد می‌کند و هر مسیر نتیجه یک فرایند است. بنابراین در توسعه ورزش در سطح ملی باید به ذینفعانی توجه کرد که در این فرایند درگیرند؛ چون فرایند توسعه ورزش در هر مرحله نیازمند ذینفعانی است که با سازمان ارتباط دارند (سوتیرادو، ۲۰۰۸). از این‌رو، ذینفعان توسعه ورزش به عنوان یکی از مراحل توسعه ورزش ملی به شمار می‌روند و همچنین به عنوان سکویی برای دیگر مراحل توسعه ورزش عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، ذینفعان توسعه ورزش، ارتباطات آن‌ها و نوع درگیری در ورزش سبب دسترسی، اجرا و ارزیابی راهبردهای توسعه ورزش و تأمین روش‌های مناسب برای فرایند توسعه ورزش می‌شود (همان منبع). این مسئله چالش مهمی را پیش روی مدیران ورزش کشور قرار می‌دهد که برای اجرای راهبردها، فرایندها و مسیر توسعه ورزش نیازمند توجه به ذینفعان و مدیریت راهبردی آن‌ها در سطح ملی است.

مطالعات در زمینه توسعه ملی ورزش نشان می‌دهد سیستم ورزش هر کشوری که ذینفعان توسعه ورزش در آن جای دارند، یکی از عوامل اساسی موفقیت ورزش در سطح ملی و بین‌المللی است (سوتیرادو، ۲۰۰۹). عملیات هر سازمانی نیز در یک سیستم و شبکه در ارتباط با موقعیت آن‌ها در رابطه با دیگر سازمان‌ها شکل می‌گیرد. تورلی<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) بیان کرد که کل ورزش هر کشور، به عنوان شبکه‌ای در نظر گرفته می‌شود و هر شبکه‌ای چون شبکه ملی ورزشی دارای ساختار مدیریتی است که ساختار مدیریتی شبکه نام دارد. این ساختار به کنترل عامل‌ها یا کارگزارها در شبکه می‌پردازد. سازمانی که سازوکارهای اداره را با ایجاد قوانین تعامل شکل می‌دهد توانایی تسلط بر شبکه را دارد (بارنز و همکاران، ۲۰۰۷). در مورد سیستم ورزش ملی ایران، وزارت ورزش و جوانان بر

1. Sotirado
2. Thorelli



اساس قانون اساسی، نقش اصلی را در ورزش کشور دارد که تناسب آن با محیط سازمان می‌تواند سازمان را در ایجاد سیستم ورزش ملی اثربخش یاری کند (صابونچی و همکاران، ۱۳۸۸). موفقیت ورزش ملی در سیستم ورزش اثربخش هر کشور خلاصه می‌شود که باعث توسعه ورزش همگانی و قهرمانی می‌شود. به طور کلی، در هر کشوری موفقیت ورزش ملی مدیون سیستم ورزش اثربخش آن کشور است (سوتیرادو، ۲۰۰۵). برای ایجاد سیستم ورزش اثربخش و مدیریت ذینفعان به عنوان یکی از مراحل توسعه ورزش کشور، وزارت ورزش و جوانان با چالشی به نام مشروعیت سازمانی<sup>۱</sup> روبه‌روست. بر اساس نظرات میتچل، آگله و وود<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) قدرت هر سازمانی چون وزارت ورزش و جوانان در اجرای برنامه‌هایش از طریق مشروعیت سازمانی کسب می‌شود و سازمانی که مشروعیت لازم را برای فعالیت در سیستم نداشته باشد قدرت لازم را نیز برای اجرای برنامه‌هایش ندارد (سوتیرادو، ۲۰۰۹)، حال چگونه وزارت ورزش و جوانان باید با این چالش روبه‌رو شود تا افزایش مشروعیت سازمانی را برای خود به همراه آورد؟

مبانی مشروعیت سازمانی نشان می‌دهد توجه به نیازها، منافع و انتظارات ذینفعان که در محیط سازمان قرار دارند موجب افزایش و حفظ مشروعیت سازمانی می‌شود (ویلیامز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹) و هر چه عملکرد سازمان مطابق با انتظارات ذینفعان باشد، مشروعیت سازمانی نیز افزایش می‌یابد (دریسکول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در واقع مشروعیت سازمان در گرو تأمین منافع و خواسته‌های ذینفعان است زمانی که منافع ذینفعان تأمین شود، در عوض آن‌ها از اهداف و برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان حمایت می‌کنند. بنابراین با توجه به نقش هر گروه ذینفع در توسعه سیستم ورزش، این ذینفعان تقاضا و منافی را برای انجام کارهای خود از وزارت ورزش و جوانان دارند که باید به آن‌ها توجه شود. این مسئله باعث ایجاد نیاز به مدیریت راهبردی ذینفعان و راهبرد ذینفع‌مداری در ورزش ملی می‌شود (سوتیرادو، ۲۰۰۵). راهبرد ذینفع‌مداری مقدار توجهی است که سازمان به هر یک از گروه‌های ذینفع خود دارد و چارچوبی را برای سازمان فراهم می‌آورد که با توجه راهبردی خود، تقاضا و منافع گوناگون و متضاد ذینفعان را مدیریت کند (دئوسینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). پرداخت و توجه به محیط و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان، نیاز به قابلیت‌های سازمانی ویژه‌ای دارد و این مسئله را می‌توان مدیریت ذینفع‌مدار نامید (بیکر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). بر اساس نظریه ذینفعان، منافع همه ذینفعان برای سازمانی که بخواهد موفق باشد، باید مورد توجه قرار گیرد (کوول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). در غیر

1. Organizational Legitimacy
2. Agle & Wood
3. William
4. Driscoll
5. Duesing
6. Baker et al.
7. Covell



این صورت، عدم تأمین منافع ذینفعان در سیستم ورزش باعث افزایش نگرانی‌ها درباره عملیات کلی و تأمین خدمات در ورزش می‌شود؛ چون بسیاری از ورزش‌ها وابستگی شدیدی به منابع دولتی دارند تا بتوانند عملیات خود را در همان سطح حفظ کنند. زمانی که منابع مالی و دیگر خدمات و به‌طور کلی منافع ذینفعان تأمین نمی‌شود، این کار سبب متوقف شدن برنامه‌ها و عدم اجرای آن می‌گردد. به همین منظور در سیستم ورزش ملی، سازمان‌های ورزشی اغلب بالاترین سطح همکاری و کار تیمی را توسعه می‌دهند و تلاش‌های خود را برای بقای آینده خود به کار می‌گیرند (پالسن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵؛ پنینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). ضمناً سازمان‌های ورزشی باید شکل‌ها و روش‌های مدیریتی‌ای را به کار بگیرند که بتوانند به تقاضاهای ذینفعان خود در جهت توسعه سیستم اثربخش ورزشی در سطح کشور پاسخ گویند (پنینگ، ۱۹۸۱) چون عملیات هر ذینفعی در سیستم ورزش ملی تحت تأثیر جهت‌گیری سیاست‌ها، اولویت‌ها و توزیع منابع وزارت ورزش است (سوتیرادو، ۲۰۰۹) و برای این کار نیازمند قابلیت‌ها و روش‌هایی است که بتواند با توجه به موارد مطرح شده، به توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در سطح ملی دست یابد. در این زمینه، تیبولت و هاروی<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) در همین باره که در محیط نامطمئن امروزی، سازمان‌های ورزشی ملی باید ارتباط قوی با ذینفعان مختلف خود ایجاد کنند تا تلاش‌های خود را در یک جهت هماهنگ کرده و منابع خود را افزایش دهند (تیبولت و هاروی، ۱۹۹۷). بنابراین محقق بر آن است تا مدلی را در جهت تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر مشروعیت سازمانی طراحی کند تا بتوانیم سیستم ورزشی کشور را اثربخش ساخته و یکی از چالش‌های سازمان‌ها در اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی و توسعه ورزش کشور برطرف شود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام گرفت. بدین منظور ابتدا پیشینه پژوهش موضوع به‌طور جامع و کامل مورد بررسی قرار گرفت و متغیرها و شاخص‌های مربوط به آن‌ها به عنوان عوامل تأثیرگذار شناسایی شدند. بعد از این مرحله، پرسشنامه اولیه تحقیق شامل سؤالات و گویه‌های مربوط به متغیرهای تحقیق آماده شد. سپس با ۲۲ نفر از مدیران و متخصصان ورزشی مصاحبه شد که یازده نفر از مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان و یازده نفر از متخصصان ورزشی - که اعضای هیئت علمی دانشگاه بودند و اکثر آن‌ها سابقه مدیریت راهبردی در ورزش داشتند - به صورت هدفمند انتخاب شدند. در واقع محقق اهدافی را برای مصاحبه در نظر داشت که هدف اول، توسعه و اصلاح مدل مفهومی اولیه و تأیید روابط بین متغیرها در مدل

1. Paulson
2. Pennings
3. Thibault & Harvey



مفهومی و هدف دوم، تعیین روایی و اعتبار متغیرها و گویه‌های تحقیق بود که این کار با مصاحبه ساختارمند انجام شد. در فرایند مصاحبه، متغیرها و گویه‌های تحقیق شناسایی و میزان اهمیت هر گویه نیز بر اساس طیف لیکرت مشخص گردید. همچنین در مصاحبه، ذینفعان اولیه و ثانویه وزارت ورزش و جوانان مشخص شدند. با توجه به این که وزارت ورزش و جوانان دارای گروه‌های ذینفع متعددی است، بنابراین جامعه آماری این پژوهش، از مهم‌ترین ذینفعان وزارت ورزش و جوانان بودند. فریمن (۱۹۸۴) در یک طبقه‌بندی، ذینفعان سازمان‌ها را به دو گروه ذینفعان اولیه و ثانویه تقسیم کرده است. بر این اساس، ذینفعان اولیه و ثانویه نیز به وسیله مدیران و متخصصان مشخص شد. همچنین برای تعیین اهمیت ذینفعان، پرسشنامه‌ای بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان توزیع شد که در این پرسشنامه میزان اهمیت ذینفعان وزارت ورزش براساس ماتریس قدرت/منافع مندلو<sup>۱</sup> تعیین گردید. بر اساس نتایج این تحقیق مهم‌ترین ذینفع اولیه، فدراسیون‌های ورزشی و مهم‌ترین ذینفع ثانویه، بخش خصوصی فعال در ورزش شهر تهران انتخاب شدند.

در این پژوهش از نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد تا بتوان گروه‌های همگنی از ذینفعان را تشکیل داد و به تناسب هر طبقه نمونه‌گیری مناسب انتخاب شود. نمونه آماری در فدراسیون‌های ورزشی، مدیران و رؤسای کمیته‌های تمامی فدراسیون‌های ورزشی به عنوان ذینفعان اولیه بودند که ۲۷۵ پرسشنامه بین نمونه‌ها توزیع و ۱۵۴ پرسشنامه سالم جمع‌آوری شد. در بخش خصوصی فعال در ورزش، مدیران بخش‌های خصوصی فعال در ورزش شهر تهران به عنوان ذینفعان ثانویه بودند که تعداد آن‌ها براساس آمار اداره کل ورزش و جوانان استان تهران نهصد باشگاه بود که به صورت خوشه‌ای چندمرحله‌ای و بر اساس واحدهای تربیت‌بدنی اداره کل وزارت ورزش و جوانان شهر تهران (شمال شرق، شمال غرب، جنوب شرق و جنوب غرب) و مناطق مستقر در این واحدها انتخاب شدند که از ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۱۲ پرسشنامه سالم جمع‌آوری و در مجموع ۳۶۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد. شاخص هلتر<sup>۲</sup> برای تعیین حجم نمونه نشان می‌دهد که حداقل نمونه در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ برابر با ۲۵۴ و در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ برابر با ۲۷۰ نمونه است. همچنین برای تعیین حجم نمونه در مدل‌سازی معادلات ساختاری به ازای هر سؤال چهار تا شش پرسشنامه نیاز است و چون تعداد سؤالات پرسشنامه ۶۴ گویه بود، بنابراین تعداد نمونه باید بین ۲۵۶ تا ۳۸۴ نمونه باشد که در این تحقیق ۳۶۶ نمونه جمع‌آوری شد (قاسمی، ۱۳۸۸) و از این حیث تعداد نمونه تحقیق کافی و مناسب است.

ابزار تحقیق پرسشنامه محقق‌ساخته بوده که برای ارزیابی روایی تمامی پرسشنامه‌ها از نظرات خبرگان دانشگاهی مدیریت ورزش استفاده شد. بررسی اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ

1. Mendelow Matrix
2. Hoelster



(N=50) استفاده شد. اعتبار پرسشنامه مشروعیت سازمانی 0/85 = ، اعتبار پرسشنامه منافع فدراسیون‌های ورزشی 0/92 = و بخش خصوصی 0/89 = ، قابلیت مدیریت ذینفعان 0/91 = و شاخص‌های مربوط به آن به ترتیب دانش 0/92 = ، روابط متقارن دوطرفه 0/91 = ، کیفیت ارتباطات 0/95 = و رفتارهای سازگار با آلفای 0/88 = و اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی منعطف 0/93 = و شاخص‌های مربوط به اعتبار فرهنگ مشارکتی 0/93 = و فرهنگ انعطاف‌پذیر با آلفای 0/89 = بودند. اعتبار پرسشنامه ساختار ارگانیک 0/94 = و شاخص‌های آن پیچیدگی 0/75 = ، تمرکز 0/74 = ، رسمیت 0/76 = ، تخصص 0/85 = ، اختیار 0/79 = ، استاندارد 0/79 = و حرفه‌ای‌گرایی 0/81 = بودند.

از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور توصیف داده‌ها، دسته‌بندی، خلاصه کردن، به‌دست آوردن شاخص‌های مرکزی (میانگین)، به‌دست آوردن شاخص‌های پراکندگی (واریانس و انحراف معیار)، رسم نمودار و ترسیم جداول استفاده شد. از روش‌های استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد و برازش مدل مناسب تشخیص داده شد. لازم به ذکر است بر حسب داده‌های مورد نظر و بر حسب ضرورت، از آزمون پارامتریک و ناپارامتریک استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار Spss و مدل‌سازی معادلات ساختاری (Amos16) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل‌سازی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

مدل اصلی پژوهش دارای پنج مدل اندازه‌گیری است: قابلیت مدیریت ذینفعان، ساختار ارگانیک، فرهنگ منعطف، منافع ذینفعان (فدراسیون‌ها و بخش خصوصی) و مشروعیت سازمانی. این مدل‌ها پنج مدل تحلیل عاملی هستند که حمایت داده‌های نمونه‌ای از آن‌ها، راه را برای آزمون مدل‌های ساختاری هموار می‌سازد که در جداول ۱ تا ۵ شاخص‌های تأیید مدل اندازه‌گیری و متغیرهای درگیر در مدل آورده شده است.

جدول ۱. معنی‌داری ضرایب رگرسیون مدل اندازه‌گیری قابلیت مدیریت ذینفعان، فرهنگ منعطف و ساختار ارگانیک

|   | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|---|----------|------|--------|-----|-------|
| قابلیت مدیریت ذینفعان <--- دانش         | 1.000    |      |        |     |       |
| قابلیت مدیریت ذینفعان <--- روابط متقارن | .995     | .059 | 16.915 | *** |       |
| قابلیت مدیریت ذینفعان <--- کیفیت ارتباط | 1.099    | .058 | 18.938 | *** |       |
| قابلیت مدیریت ذینفعان <--- رفتار سازگار | .898     | .058 | 15.562 | *** |       |
| فرهنگ منعطف <--- فرهنگ مشارکتی          | 1.000    |      |        |     |       |
| فرهنگ منعطف <--- فرهنگ انعطاف‌پذیر      | .961     | .058 | 16.677 | *** |       |

|                                   | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|-----------------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| ساختار ارگانیک <--- حرفه‌ای‌گرایی | 1.000    |      |        |     |       |
| ساختار ارگانیک <--- استاندارد     | 1.097    | .075 | 14.713 | *** |       |
| ساختار ارگانیک <--- اختیار        | 1.086    | .075 | 14.312 | *** |       |
| ساختار ارگانیک <--- تخصص‌گرایی    | 1.311    | .111 | 11.789 | *** |       |
| ساختار ارگانیک <--- تمرکز         | 1.380    | .114 | 12.090 | *** |       |
| ساختار ارگانیک <--- رسمیت         | 1.143    | .101 | 11.285 | *** |       |
| ساختار ارگانیک <--- پیچیدگی       | 1.082    | .101 | 10.750 | *** |       |

جدول ۲. معنی‌داری ضرایب رگرسیون در مدل اندازه‌گیری فدراسیون‌های ورزشی

|                        | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| m6 <--- منافع فدراسیون | 1.000    |      |        |     |       |
| m5 <--- منافع فدراسیون | 1.041    | .086 | 12.042 | *** |       |
| m4 <--- منافع فدراسیون | .882     | .083 | 10.619 | *** |       |
| m3 <--- منافع فدراسیون | .656     | .093 | 7.043  | *** |       |
| m2 <--- منافع فدراسیون | 1.000    | .091 | 10.980 | *** |       |
| m1 <--- منافع فدراسیون | .678     | .089 | 7.637  | *** |       |

جدول ۳. معنی‌داری ضرایب رگرسیون در مدل اندازه‌گیری منافع بخش خصوصی

|                         | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|-------------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| m6 <--- منافع بخش خصوصی | 1.000    |      |       |     |       |
| m5 <--- منافع بخش خصوصی | 1.954    | .235 | 8.328 | *** |       |
| m4 <--- منافع بخش خصوصی | 1.040    | .162 | 6.411 | *** |       |
| m3 <--- منافع بخش خصوصی | 1.710    | .207 | 8.260 | *** |       |
| m2 <--- منافع بخش خصوصی | .546     | .126 | 4.318 | *** |       |
| m1 <--- منافع بخش خصوصی | .747     | .139 | 5.358 | *** |       |

جدول ۴. معنی‌داری ضرایب رگرسیون در مدل اندازه‌گیری مشروعیت سازمانی

|                         | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label |
|-------------------------|----------|------|-------|------|-------|
| L5 <--- مشروعیت سازمانی | 1.000    |      |       |      |       |
| L4 <--- مشروعیت سازمانی | 2.532    | .688 | 3.680 | ***  |       |
| L3 <--- مشروعیت سازمانی | 3.036    | .834 | 3.642 | ***  |       |
| L2 <--- مشروعیت سازمانی | 1.433    | .450 | 3.187 | .001 |       |
| L1 <--- مشروعیت سازمانی | 1.372    | .425 | 3.231 | .001 |       |

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

| شاخص‌ها               | GFI   | AGFI  | NFI   | IFI   | CFI   | RMSEA |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| قابلیت مدیریت ذینفعان | ۰/۹۸۴ | ۰/۹۲۲ | ۰/۹۸۶ | ۰/۹۸۸ | ۰/۹۸۸ | ۰/۱۱  |
| فرهنگ منعطف           | ۰/۹۱۴ | ۰/۹۰۰ | ۰/۹۲۰ | ۰/۹۳۰ | ۰/۹۴۰ | ۰/۰۷۳ |
| ساختار ارگانیک        | ۰/۹۴۹ | ۰/۸۶۶ | ۰/۹۵۲ | ۰/۹۵۸ | ۰/۹۵۷ | ۰/۱۳  |
| منافع فدراسیون        | ۰/۹۳۷ | ۰/۸۳۴ | ۰/۹۴۰ | ۰/۹۵۴ | ۰/۹۵۴ | ۰/۱۴  |
| منافع بخش خصوصی       | ۰/۹۵۴ | ۰/۸۷۹ | ۰/۹۳۹ | ۰/۹۵۴ | ۰/۹۵۳ | ۰/۱۲  |
| مشروعیت سازمانی       | ۰/۹۹  | ۰/۹۶۴ | ۰/۹۵۴ | ۰/۹۷۴ | ۰/۹۷۳ | ۰/۰۵  |

در این قسمت نتایج حاصل از مدل کلان ساختاری پژوهش ارائه شده است که روابط و تأثیرات بین متغیرهای اصلی تحقیق در مدل بر اساس نتایج حاصل از خروجی‌های SEM مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۶. خروجی مدل ساختاری متغیرهای اصلی موجود در مدل تحقیق

| نام گزارش  | وزن رگرسیونی استاندارد | وزن رگرسیونی غیر استاندارد | خطای استاندارد | نسبت بحرانی | سطح معنی‌داری |
|--|------------------------|----------------------------|----------------|-------------|---------------|
| تأثیر قابلیت مدیریت ذینفعان بر تأمین منافع ذینفعان | ۱/۳۰۷                  | ۱/۳۶۳                      | ۰/۱۶۵          | ۸/۲۸۲       | ۰/۰۰۱         |
| تأثیر فرهنگ منعطف بر تأمین منافع ذینفعان           | -۰/۴۸۴                 | -۰/۳۸۳                     | ۰/۱۱۱          | -۳/۴۵۰      | ۰/۰۰۱         |
| تأثیر ساختار ارگانیک بر تأمین منافع ذینفعان        | ۰/۰۷۴                  | ۰/۰۵۸                      | ۰/۰۵۵          | ۱/۰۴۱       | ۰/۲۹۸         |
| تأثیر فرهنگ منعطف بر قابلیت مدیریت ذینفعان         | ۰/۷۳۴                  | ۰/۵۵۷                      | ۰/۰۷۱          | ۷/۸۴۶       | ۰/۰۰۱         |
| تأثیر ساختار ارگانیک بر قابلیت مدیریت ذینفعان      | ۰/۱۵۷                  | ۰/۱۱۸                      | ۰/۰۶۰          | ۱/۹۷۴       | ۰/۰۴۸         |
| تأثیر تأمین منافع ذینفعان بر مشروعیت سازمانی       | ۰/۸۴۶                  | ۰/۷۷۹                      | ۰/۱۰۸          | ۷/۲۱۶       | ۰/۰۰۱         |
| تأثیر متقابل فرهنگ و ساختار                        | ۰/۷۷۸                  | ۰/۱۶۳                      | ۰/۰۱۸          | ۹/۰۱۱       | ۰/۰۰۱         |

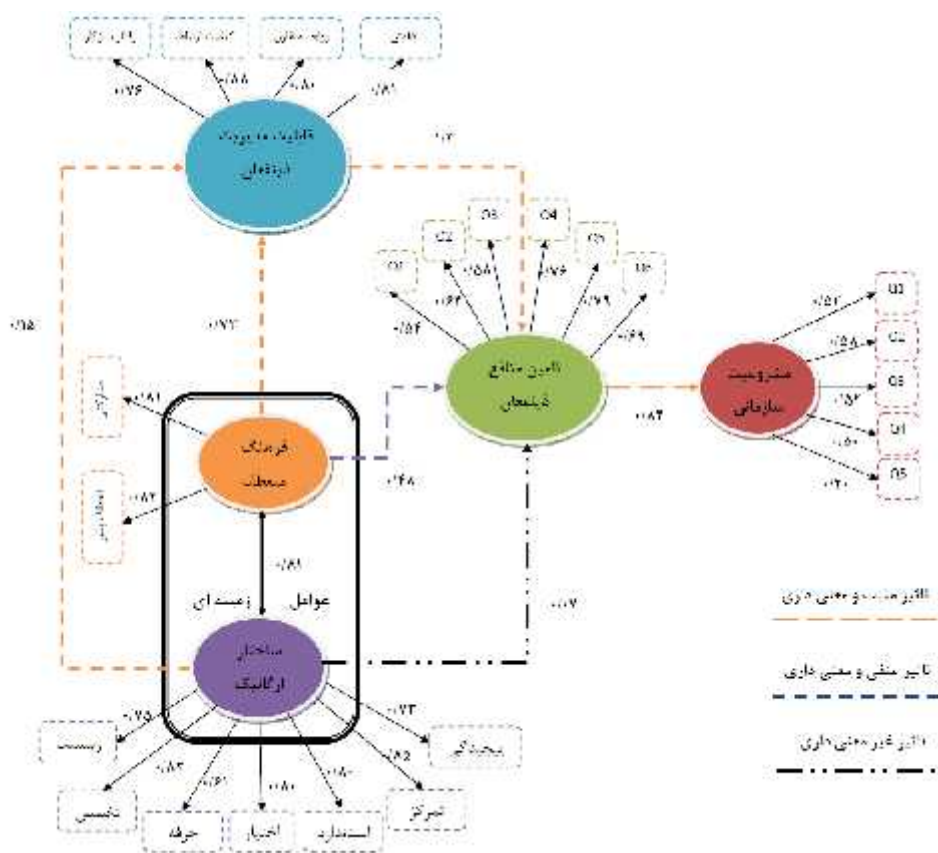
نتایج بدست آمده از معادلات SEM نشان می‌دهد که قابلیت مدیریت ذینفعان سازمان بر تأمین منافع آن‌ها در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ تأثیر معنی‌داری دارد. ولی فرهنگ منعطف وزارت ورزش و جوانان بر تأمین منافع ذینفعان در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ تأثیر منفی معنی‌داری دارد. همچنین ساختار ارگانیک وزارت ورزش و جوانان بر تأمین منافع ذینفعان در سطح معنی‌داری



۰/۰۵ تأثیر معنی‌داری ندارد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ منعطف و ساختار ارگانیک وزارت ورزش و جوانان بر قابلیت مدیریت ذینفعان به‌ترتیب در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ و ۰/۰۵ تأثیر معنی‌داری دارد و تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان بر مشروعیت سازمانی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ تأثیر معنی‌داری دارد. مدل نهایی تحقیق نتایج نشان داد بین ساختار ارگانیک و فرهنگ منعطف تأثیرات متقابلی وجود دارد و وزن رگرسیونی این تأثیرات برابر با ۰/۷۷ است. همان‌طور که نتایج جدول شماره ۷ نشان می‌دهد مدل نهایی تحقیق دارای برازش بسیار خوبی است.

جدول ۷. شاخص‌های پذیرش مدل ساختاری و کلان پژوهش

| d.f | Chi- squar | RMSEA | CFI  | IFI  | NFI  | AGFI  | GFI   | شاخص‌های پذیرش مدل |
|-----|------------|-------|------|------|------|-------|-------|--------------------|
| ۲۱۰ | ۳۵۲/۹      | ۰/۰۴۳ | ۰/۹۷ | ۰/۹۷ | ۰/۹۳ | ۰/۹۰۰ | ۰/۹۲۴ |                    |



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش و متغیرهای مربوط به آن

جدول ۸. بررسی تأثیرات غیرمستقیم متغیرهای اصلی پژوهش و معنی‌داری آن‌ها

| منافع ذینفعان | قابلیت مدیریت ذینفعان | فرهنگ منعطف | ساختار ارگانیک |                       |
|---------------|-----------------------|-------------|----------------|-----------------------|
| ---           | ---                   | ---         | ---            | قابلیت مدیریت ذینفعان |
| ---           | ---                   | ۰/۵۳۷       | ۰/۳۵۵          | منافع ذینفعان         |
| ---           | ---                   | *۰/۰۰۵      | *۰/۰۰۹         |                       |
| ---           | ۰/۵۴۸                 | ۰/۲۰۷       | ۰/۱۸۶          | مشروعیت سازمانی       |
| ---           | *۰/۰۰۶                | *۰/۰۰۴      | *۰/۰۰۶         |                       |

بر اساس مدل نهایی تحقیق سه متغیر قابلیت مدیریت ذینفعان، فرهنگ منعطف و ساختار ارگانیک متغیرهای مستقل تحقیق هستند. همان‌طور که نتایج حاصل از خروجی‌های SEM نشان داد، قابلیت مدیریت ذینفعان با وزن رگرسیونی ۱/۳ بر تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد که نشان دهنده تأثیرگذاری بالای این متغیر بر تأمین منافع ذینفعان است. این متغیر از چهار شاخص دانش ذینفعان، روابط متقارن دوطرفه، کیفیت ارتباطات و رفتارهای سازگار تشکیل شده که در بین آن‌ها کیفیت ارتباطات با وزن رگرسیونی ۰/۸۸ بیشترین تأثیرپذیری را در مدل نهایی دارا بود. فرهنگ منعطف، دیگر متغیر مستقل - که از دو شاخص فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیر تشکیل شده است - با تأمین منافع ذینفعان رابطه منفی و معنی‌داری داشت. در بین شاخص‌های فرهنگ، فرهنگ انعطاف‌پذیر با وزن رگرسیونی ۰/۸۲ تأثیر بیشتری در مدل نهایی داشت. ضمناً متغیر مستقل ساختار ارگانیک بر تأمین منافع ذینفعان تأثیر معنی‌دار و مثبتی نشان داد. در میان شاخص‌های ساختار ارگانیک، تمرکز با ضریب تأثیر ۰/۸۵، بیشترین تأثیرپذیری را در مدل نهایی داشت. همچنین این مدل نشان داد فرهنگ منعطف بر قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیر معنی‌داری داشته که دارای ضریب تأثیر بالای برابر با ۰/۷۳ است. دیگر عامل زمینه‌ای که ساختار ارگانیک باشد، بر قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد که ضریب تأثیر این متغیر بر قابلیت مدیریت ذینفعان برابر با ۰/۱۵ است و نسبت به فرهنگ دارای تأثیر کمتری است. علاوه بر این، تأمین منافع ذینفعان بر مشروعیت سازمانی تأثیر معنی‌دار داشته و ضریب تأثیر بین آن‌ها برابر با ۰/۸۴ است. در مدل نهایی بین فرهنگ منعطف و ساختار ارگانیک رابطه تعاملی با ضریب تأثیر ۰/۷۷ وجود دارد. همان‌طور که نتایج نشان داد، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ منعطف و ساختار ارگانیک) به‌طور مستقیم نتوانسته‌اند در حضور متغیر قابلیت مدیریت ذینفعان بر تأمین منافع ذینفعان تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشته باشند. همان‌طور که قبلاً بیان شد به‌علت تأثیر بالای قابلیت مدیریت ذینفعان بر تأمین ذینفعان عوامل زمینه‌ای تأثیر خود را از دست داده‌اند و توانایی تأثیرگذاری بر تأمین منافع ذینفعان را نداشته‌اند. ولی به‌طور مستقل تأثیر بین هر یک از

عوامل زمینه‌ای بر تأمین منافع ذینفعان معنی‌دار بود. اما خروجی‌های SEM نشان می‌دهد که این عوامل زمینه‌ای تأثیر زیادی بر قابلیت مدیریت ذینفعان داشته است و شرایط و زمینه لازم و مناسبی را از طریق تأثیری که بر قابلیت مدیریت ذینفعان دارد، برای ذینفع‌مداری در سازمان فراهم می‌کند. همچنین نتایج حاصل از خروجی SEM نشان داد اگرچه عوامل زمینه‌ای نتوانستند به‌طور مستقیم در مدل نهایی بر تأمین منافع ذینفعان تأثیرگذار باشند. همچنین نتایج حاصل از تأثیرات غیرمستقیم نشان می‌دهد که تأثیرات غیرمستقیم فرهنگ منعطف (۰/۵۳) و ساختار ارگانیک (۰/۳۵) از طریق قابلیت مدیریت ذینفعان بر تأمین منافع ذینفعان به لحاظ آماری معنی‌دار است و همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد، فرهنگ منعطف و ساختار ارگانیک بر هر یک از شاخص‌های قابلیت مدیریت ذینفعان (دانش درباره ذینفعان، روابط متقارن دوطرفه، کیفیت ارتباط و رفتارهای سازگار) تأثیرگذار است و در نهایت اثربخشی سازمان را در قابلیت مدیریت ذینفعان افزایش می‌دهد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تأثیرات غیرمستقیم قابلیت مدیریت ذینفعان (۰/۵۴)، فرهنگ منعطف (۰/۲) و ساختار ارگانیک (۰/۱۸) بر مشروعیت سازمانی به لحاظ آماری معنی‌دار است. به عبارت دیگر متغیرهای مستقل تحقیق هم می‌توانند بر تأمین منافع ذینفعان تأثیرگذار باشند و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق تأمین منافع ذینفعان بر مشروعیت سازمانی تأثیرگذارند. در مورد شاخص‌های برازش مدل نهایی می‌توان گفت همان‌طور که جدول ۸ نشان می‌دهد این شاخص‌ها برازش بسیار خوبی را برای مدل نهایی نشان می‌دهند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی الگوی تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر مشروعیت سازمانی انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که قابلیت مدیریت ذینفعان در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ با وزن رگرسیونی استاندارد برابر با ۱/۳ بر تأمین منافع ذینفعان تأثیر دارد. در واقع قابلیت مدیریت ذینفعان بدون شک مهم‌ترین عامل بر ذینفع‌مداری سازمان است که حتی از آن می‌توان به عنوان راهبرد ذینفع‌مداری سازمان نام برد (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱). این قابلیت از دانش ذینفعان، روابط متقارن دوطرفه، کیفیت ارتباطات و رفتارهای سازگار تشکیل شده است. مدیریت ذینفعان فرایند تعیین، تجزیه و تحلیل، ارتباطات و تصمیم‌گیری و دیگر فعالیت‌های برای مدیریت ذینفعان می‌باشد (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس تعریف فریمن (۱۹۸۴) قابلیت مدیریت ذینفعان توانایی ارتباط بین چهار شاخص به‌طور موفقیت‌آمیز است که هر یک از شاخص‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

دانش درباره ذینفعان از شاخص‌های قابلیت مدیریت ذینفعان در این تحقیق بوده و میزان تأثیر آن در تبیین قابلیت مدیریت ذینفعان برابر با ۰/۸۱ در مدل نهایی معنی‌دار است. در واقع نقش

دانش ذینفعان می‌تواند به عنوان سرمایه‌ای راهبردی در محیط پویا (اندریاس، ۲۰۰۶)، در ایجاد قابلیت دینامیک برای پاسخگویی به محیط (ایوسو و همکاران، ۲۰۰۶) و برای انجام مأموریت سازمان و پاسخگویی به ذینفعان (استرادا و همکاران، ۲۰۱۰) مورد استفاده قرار گیرد، ولی لازمه کسب دانش و افزایش آگاهی درباره انتظارات، تقاضاها و منافع ذینفعان، ارتباط و تعاملی است که سازمان با ذینفعان خود دارد. یکی دیگر از شاخص‌های قابلیت مدیریت ذینفعان، روابط متقارن دوطرفه است که میزان تأثیرپذیری آن از قابلیت مدیریت ذینفعان  $0/80$  و در مدل نهایی تحقیق معنی‌دار است. در واقع نوع روابط عمومی سازمان با ذینفعان باید از نوع روابط متقارن دوطرفه باشد، چون هدف این نوع روابط عمومی کسب دانش و اطلاعات محیطی درباره ذینفعان است. روابط متقارن دوطرفه می‌تواند دانش لازم برای قابلیت مدیریت ذینفعان فراهم کند، اما یکی از شاخص‌های اصلی قابلیت مدیریت ذینفعان رفتارهای سازگاری است که وزارت ورزش و جوانان نسبت به ذینفعان خود دارد. تضمین اجرای این رفتارها به کیفیت ارتباط سازمان با ذینفعان خود بستگی دارد. بنابراین کیفیت ارتباط نیز به عنوان یکی دیگر از قابلیت‌های مدیریت ذینفعان در مدل نهایی جای دارد که میزان تأثیرپذیری آن از قابلیت مدیریت ذینفعان  $0/88$  و معنی‌دار است. میزان تأثیرپذیری بالای این شاخص در بین شاخص‌های دیگر نشان‌دهنده اهمیت شاخص کیفیت ارتباطات در تأمین منافع ذینفعان است. چن (۲۰۰۴) نیز در مورد طراحی مدل اثربخشی سازمان از دیدگاه ذینفعان، به اهمیت نقش کیفیت ارتباطات سازمان با ذینفعان اشاره داشت و رابطه معنی‌داری بین کیفیت ارتباط با رضایت ذینفعان مشاهده کرد.

همان‌طور که قبلاً گفته شد، روابط متقارن دوطرفه می‌تواند برای دستیابی به دانش ذینفعان مفید باشد، ولی تضمینی وجود ندارد که از این دانش برای پاسخگویی به تقاضای ذینفعان بهره گرفته شود و خروجی و کیفیت ارتباط می‌تواند نشان‌دهنده به‌کارگیری دانش ذینفعان برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان در قبال ذینفعان باشد از نظر ذینفعان این شاخص مهم‌ترین شاخص بررسی شده در تحقیق است که توجه زیادی را در قابلیت مدیریت ذینفعان می‌طلبد. رفتارهای سازگار به عنوان آخرین شاخص قابلیت مدیریت ذینفعان با تأثیرپذیری  $0/76$  شاخصی است که در مدل معنی‌دار بوده است. آخرین مرحله در قابلیت مدیریت ذینفعان پاسخ‌ها، رفتارها و راهبردهای پاسخی است که سازمان برای برطرف کردن تقاضاها، انتظارات و منافع ذینفعان در قبال ذینفعان انجام می‌دهد و ذینفعان خود را راضی نگه می‌دارد. به لحاظ سازمانی، رفتارهای سازگار سازمان بنا به دلایلی باید توسط سازمان انجام گیرد، چون عملیات ذینفعان ممکن است عواقب مهمی را برای سازمان به همراه داشته باشد. سازمانی که رفتارها و پاسخ‌های سازگار خود را بر اساس منافع و انتظارات ذینفعان قرار می‌دهد به نوعی در هر ارتباط با ذینفع خود، با ایجاد دانش درباره ذینفعان و گفتگو با آنها برای ارائه راهکاری مناسب برای حل مشکلات،

یادگیری خود را افزایش می‌دهد و در سطح شبکه و سیستم نیز سبب یادگیری می‌شود (ابدا و همکاران، ۲۰۱۰).

نتایج نشان داد که با در نظر گرفتن دیگر متغیرهای موجود در مدل نهایی، فرهنگ منعطف بر تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌داری ندارد. همچنین نتایج حاصل از SEM نشان داد که ساختار ارگانیک بر تأمین منافع ذینفعان تأثیر معنی‌داری ندارد و میزان تأثیر ساختار ارگانیک بر تأمین منافع ذینفعان برابر با وزن رگرسیونی ۰/۰۷ است. با توجه به این نتایج می‌توان اظهار کرد که ساختار ارگانیک با در نظر گرفتن دیگر متغیرهای موجود در مدل نهایی بر تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان تأثیر معنی‌داری ندارد که احتمالاً مربوط می‌شود به تأثیر بالای قابلیت مدیریت ذینفعان بر تأمین منافع ذینفعان که دیگر جایی برای تأثیرگذاری فرهنگ منعطف نمی‌گذارد. در واقع فرهنگ سازمانی بستری است که راهبرد سازمان و هر نوع راهبرد ذینفع‌مداری بر مبنای آن تدوین و اجرا می‌شود. بدون توجه به فرهنگ سازمان، راهبرد سازمان موفقیت‌آمیز نیست (کردناییج و همکاران، ۱۳۸۱). پورتر و کرامر (۲۰۰۶) و مونیلا و مایلز (۲۰۰۵) اظهار کرده‌اند که فرهنگ سازمان برای تضمین راهبرد ذینفع‌مداری امری لازم است و تأثیر ساختار بر رضایت ذینفعان و پاسخگویی به تقاضای ذینفعان را محققانی مانند مورگان و همکاران (۲۰۰۶) مورد پژوهش قرار داده‌اند. آن‌ها در مطالعه‌ای کیفی به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر موفقیت بازاریابی در باشگاه‌ها پرداختند و موفقیت بازاریابی را در مطالعه خود رضایت ذینفعان تعریف کردند. بر اساس نظر آنان ساختار ارگانیک می‌تواند بر رضایت ذینفعان تأثیرگذار باشد. همچنین کلی (۲۰۰۸) ساختار مناسب سازمانی را از عوامل تعیین‌کننده در مدیریت ذینفعان بر شمرده. در تحقیق حاضر نتایج معادلات ساختاری نشان می‌دهد که در بین شاخص‌های ساختار ارگانیک، تمرکز با تأثیرپذیری ۰/۸۵ بیشترین وزن رگرسیونی را به خود اختصاص داده و به ترتیب تخصص (۰/۸۳)، سلسله مراتب اختیار (۰/۸۰)، استاندارد (۰/۸۰)، رسمیت (۰/۷۷)، پیچیدگی (۰/۷۳) و حرفه‌ای‌گرایی با وزن رگرسیونی ۰/۶۱ کمترین وزن رگرسیونی را داشتند. البته عدم تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر تأمین منافع ذینفعان نشانه بی‌اهمیتی عوامل زمینه‌ای نیست.

نتایج حاصل از SEM نشان داد که فرهنگ منعطف بر قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیر معنی‌داری دارد و میزان تأثیر فرهنگ منعطف بر قابلیت مدیریت ذینفعان با وزن رگرسیونی ۰/۷۳ است. با توجه به این نتایج می‌توان اظهار کرد که هر چه فرهنگ وزارت ورزش و جوانان به سمت فرهنگ منعطف پیش رود، بر قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیر بیشتری می‌گذارد. بنابراین یافته‌های این پژوهش از این فرضیه حمایت می‌کند که فرهنگ منعطف بر قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیرگذار است. ابدا و همکاران (۲۰۱۰) در مدل مفهومی یکپارچگی ذینفعان نشان دادند که فرهنگ به عنوان متغیر زمینه‌ای بر ارتباط بین ذینفع‌مداری و رضایت ذینفعان تأثیرگذار است. مطالعات نشان

می‌دهد که فرهنگ سازمان می‌تواند بر هر یک از شاخص‌های قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیرگذار باشد. اسفیلر (۲۰۱۱) در مورد نقش فرهنگ در رفتارهای سازگار بیان کرد که فرهنگ منعطف ترکیبی از فرهنگ مشارکتی و انعطاف‌پذیر است. این نوع از فرهنگ می‌تواند بر رفتارها و پاسخ‌های سازمان نسبت به تقاضای ذینفعان مؤثر باشد. فرهنگ مشارکتی تأکیدش بر دخالت و مشارکت دادن کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی و ذینفعانی است که در این محیط هستند. هدف سازمان در این حالت، پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی، دخالت و شرکت کارکنان در فعالیتهای سازمان حس مسئولیت را در افراد برای ایجاد رفتارهای مسئولانه و پاسخگو نسبت به تقاضای ذینفعان افزایش می‌دهد. همچنین در مورد فرهنگ انعطاف‌پذیر، تأکید این فرهنگ بر محیط بیرونی است و سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی پشتیبانی می‌کند و نسبت به نیازهای محیطی پاسخگو است.

همچنین نتایج حاصل از SEM نشان داد که تأثیر ساختار ارگانیک بر قابلیت مدیریت ذینفعان وزارت ورزش و جوانان معنی‌دار بوده و میزان تأثیر ساختار ارگانیک بر قابلیت مدیریت ذینفعان برابر با وزن رگرسیونی ۰/۱۵ است. ساختار ارگانیک بر اساس تحقیقات موجود می‌تواند بر تمامی شاخص‌های قابلیت مدیریت ذینفعان تأثیرگذار باشد. در مورد شاخص دانش ذینفعان، منوریان و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که ساختار سازمانی با رسمیت و تمرکز بالا می‌تواند تأثیری منفی بر فرایند مدیریت دانش بگذارد، در حالی که ابعاد مرززدایی، شبکه‌های غیررسمی، تیم‌گرایی و حرفه‌گرایی بر دانش سازمان تأثیر مثبتی دارد. همچنین ماکوی (۱۹۹۶) و نقی‌پور و همکاران (۱۳۸۷) نیز اشاره کرده‌اند که کارکنان دانش در سازمان نیازمند ساختار مناسب برای انجام کارهای خود هستند. بنابراین ساختار ارگانیک برای به‌دست آوردن دانش ذینفعان برای سازمان‌ها امری لازم است، چون بین ساختار سازمان با مؤلفه‌های خلق و انتقال دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد و هرچه تمرکز و پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، خلق و انتقال دانش در سازمان کمتر است و رابطه منفی بین آن‌ها وجود دارد (سیدعامری و همکاران، ۱۳۷۸). هنگامی که ساختار سازمانی مکانیکی است و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بالاست، ارتباط درون و بیرون سازمانی نیز با مشکل مواجه می‌شود و سازمان به آسانی پاسخگوی نیازهای محیطی نخواهد شد، چون ارسال و دریافت پیام در سازمان دچار مشکل و فرایند دریافت دانش و پاسخگویی، طولانی و وقت‌گیر می‌شود و نیازها و تقاضاهای مشتریان و ذینفعان سازمان در این ساختار به‌کندی پاسخ داده می‌شود، چون بین پیچیدگی، تمرکز و رسمیت با ارتباط رابطه معنی‌داری وجود دارد (کسرای و همکاران، ۱۳۸۸).

همچنین خروجی‌های حاصل از معادلات ساختاری، تأثیر تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان بر مشروعیت سازمانی را تأیید می‌کند. دو گروه ذینفع شامل فدراسیون‌های ورزشی و بخش

خصوصی هر کدام منافی و انتظاراتی را از وزارت ورزش و جوانان دارند که توجه به این منافع از طرف وزارت ورزش می‌تواند مشروعیت سازمانی را بین آن‌ها به همراه داشته باشد. تمامی این مباحث به این مسئله برمی‌گردد که اولین مرحله در فرایند توسعه ورزش به ذینفعان توسعه ورزش اشاره دارد. زمانی که به نیازهای ذینفعان پاسخ داده نشود، مراحل دیگر توسعه ورزش نیز قابل اجرا شدن نیست که بتوان راهبردها، برنامه‌ها و فرایندهای توسعه را توسط این ذینفعان که بازوان اجرایی وزارت ورزش هستند اجرا کرد.

بنابراین تأمین منافع ذینفعان وزارت ورزش و جوانان در این مفهوم به دلایل ابزاری - که بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال دارد - برای وزارت ورزش و جوانان امری لازم و تعیین‌کننده است و این مهم از طریق قدرتی که مشروعیت سازمانی به وزارت ورزش و جوانان می‌دهد، انجام خواهد شد. بنابراین می‌توان بیان کرد تأمین منافع ذینفعان توسط وزارت ورزش و جوانان موجب می‌شود که ذینفعان عملیات و برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان را خوب ارزیابی کنند و مشروعیت سازمانی نزد ذینفعان افزایش یابد و ذینفعان همکاری و حمایت‌های لازم را برای توسعه سیستم ورزش اثربخش و اجرای برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان داشته باشند. امروزه یکی از چالش‌های سازمان‌های ورزشی ملی برای اجرایی شدن برنامه‌ها در سطح ملی را می‌توان در تأمین منافع ذینفعان و مشروعیت سازمانی جستجو کرد که توجه به قابلیت سازمان و رویکرد مدیریتی ذینفع‌مدار می‌تواند باعث افزایش مشروعیت سازمانی و توسعه سیستم ورزش اثربخش و اجرای برنامه‌های توسعه ملی در ورزش کشور شود.

## منابع

- سید عامری، میرحسن؛ عرضه، کیوان؛ محرم‌زاده، مهرداد (۱۳۷۸). بررسی رابطه عوامل سازمانی سازمان تربیت بدنی با استراتژی مدیریت دانش، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۰، صص ۱۵۷-۱۷۲.
- صابونچی، رضا؛ هادوی، فریده؛ مظفری، سید امیر احمد (۱۳۸۸). تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت‌بدنی کشور، نشریه علوم حرکتی، سال هفتم، جلد اول، شماره ۱۳، صص ۱۳۷-۱۴۴.
- کسرابی، احمدرضا؛ علی رحیمی، محمدمهدی (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان بازنشستگی کشور از منظر کارکنان، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴، صص ۶۵-۷۹.
- منوریان، عباس؛ خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر (۱۳۹۰). توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۷، صص ۱۳۳-۱۵۰.
- نقی‌پور، مجید؛ آزاده، فریدون؛ درگاهی، حسین؛ میرسعید، سیدجواد قاضی (۱۳۸۷). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با بکارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، نشریه پیاورد سلامت، شماره ۳، صص ۴۲-۴۹.

- Abeda, A.J., Jimenez, B.J., Moreno, E.C (2010). *Measuring stakeholder integration: knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions*, Journal of Business Ethics, 93: 419-442.
- Ayuso, S., Rodriguez, M., Ricarl, J (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation, Working paper, center for business in society.
- Bakker, D.F., Hond D.F., Vanderplas, R (2002). *Stakeholder influence strategies and stakeholder-oriented management*, Paper prepared for the 10th Greening of Industry Network Conference, Göteborg, Sweden, and 23-26 June.
- Barnes, M., Cousens, L., MacLean, J (2007). *From silos to synergies: a network perspective of the Canadian sport system*, International Journal Sport Management and Marketing, 2: 5-6.
- Chen, Yi-Ru (2004). *A stakeholder approach of organizational effectiveness: a case study of a public university in Hong Kong*, Paper presented at the annual meeting of the international communication association, New Orleans Sheraton, New Orleans.
- Covell, D (2005). *Attachment, allegiance and a convergent application of stakeholder theory: assessing the impact of winning on athletic donations in the Ivy League*, Sport Marketing Quarterly, 14: 168-176.
- Driscoll, C., Crombie, A (2001). *Stakeholder legitimacy management and the qualified good neighbor: the case of Nova Nada and JDI*, Business & Society, 40(4): 442-471.
- Duesing, J. R. (2009). Stakeholder orientation and its impact on performance in small business, Dissertation, Oklahoma State University.
- Eesley, C., Lenox, J.M (2006). *Firm responses to secondary stakeholder action*, Strat Mgmt Journal, 27: 765-781.
- Esfeller, H.J (2011). *Communications management in athletics and the excellence theory: a case study of the university south Alabama football program*, Thesis, The University of Alabama.
- Estrada-Vaquero, I., Martin Cruz, N., Martin Perez, V., (2010). *Knowledge contributions and rewards from a stakeholder approach: the case of a Spanish nonprofit organization*, International Journal of Business, 10 (4).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E., & Dozier, D.M (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*.
- Hon, L.C (1998). *Demonstrating effectiveness in PR: Goals, objectives and evaluation*, Journal of Public Relations Research, 10: 103-135.
- Johnson, M., Summers, M., Kristy, J.W (2006). *The impact of structure on marketing success in Australian Rules Football clubs*, In: Fullerton, Sam and Moore, David, (ed.). *Global Business Trends: Contemporary Readings*, the Academy of Business Administration, 202-211.
- Jones, B.M (2009). *Organizational management and culture and knowledge management: an empirical investigation of U.S manufacturing firms*, Dissertation, Nova Southeastern University.
- Munilla, L., Miles, M (2005). *The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory*, Business and Society Review, 110 (4): 371-387.



- Paulson, S.K (1985). *A Paradigm for the Analysis of Interorganizational Networks*, Social Networks, 7: 105-126.
- Pennings, J.M (1981). *Strategically interdependent organizations*, In P. C. Nystrom, & Starbuck, W.H. (Ed.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1). New York: Oxford University Press.
- Porter, M., Kramer, M (2006). *Strategy and Society: Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 12: 78-92.
- Rivera, F.C (2011). *Public perceptions of organizational culture and organization-public relationships*, Thesis ,University of South Florida.
- Sotiriadou, K (2005). *The sport development processes in Australia*, Dissertation, University of technology.
- Sotiriadou, K (2009). *The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships'*, Sport in Society, 12(7): 842-860.
- Sotiriadou, K., Shilbury, D., Quick, S (2008). *The attraction, retention/ transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence"*, Journal of sport management, 22 (3): 247-272.
- Sriramesh, K., Grunig, E., James, Dozier, M.D (1996). *Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations*, Journal of Public Relations Research 8 (4): 229-261.
- Thibault, L., Harvey, J (1997). *Fostering inter organizational linkages in the Canadian sport delivery system*. Journal of Sport Management, 1: 45-68.
- Weick, K.E (1995). *Sense making in organization*, Thousands oaks: sage publication.
- Yang, J., Shen, Q., Ho, M (2009). *An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry*, Journal of Facilities Management, 7(2): 159-175.

## A Model Designing of Stakeholders' Orientation of Ministry of Sport's and Youth with Emphasis on Organizational Legitimacy

Goharrostami H.R.<sup>1\*</sup>, Kozechian H.<sup>2</sup>,  
Amiry M.<sup>3</sup>, Honari H.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor, University of Guilan, <sup>2</sup>Associate Professor, Tarbiat Modares University  
<sup>3</sup>Assistant Professor, University of Tehran, <sup>4</sup>Associate Professor, Allameh Tabataba'i, University

Received: 17 July 2013

Accepted: 2 December 2013

### Abstract

**Objective:** National sport development demands collaboration and support of stakeholders involved in national sport so that sport development programs conduct by these stakeholders. But to carry out the programs, organizations deal with a challenge of organizational legitimacy. Therefore this study intends to design model for providing stakeholders' interests of Ministry of Sports and Youth emphasizing on organizational legitimacy.

**Methodology:** The Research method was correlational research. For data gathering, literature review, structured interview and questionnaire were used. In the interview session, the conceptual model, the variables and the their relationships among were discussed with 22 managers and experts. Sampling method was stratified. Two groups of stakeholders as primary (national sport federations) and secondary (private sectors involved in sport) were chosen. The research instrument was a questionnaire with optimal validity and reliability values. Structural equation modeling was used for model designing.

**Results:** Research findings showed that stakeholders' capability of management ( $\beta = 0/80$ ,  $p = 0/001$ ), adaptive culture ( $\beta = 0/32$ ,  $p = 0/001$ ) and organic structure ( $\beta = 0/29$ ,  $p = 0/001$ ) significantly influenced provision of stakeholders' interests. Also, adaptive culture ( $\beta = 0/46$ ,  $p = 0/001$ ) and organic structure ( $\beta = 0/33$ ,  $p = 0/001$ ) significantly affected stakeholders' capability of management. In addition, Influence of provision of stakeholders' interests ( $\beta = 0/59$ ,  $p = 0/001$ ) on organizational legitimacy was significant.

**Conclusion:** Based on structural equation model, contextual factors (adaptive culture, organic structure) did not have a direct and positive effect on the provision of stakeholder interests. Thus, the final research model can offer useful understanding about the influence of research variables for stakeholders.

**Keywords:** Stakeholder management, Stakeholders' capability of management, Adaptive culture, Organic structure, National sport development.

\*E-mail: Goharrostami@gmail.com



Copyright © The Author

Publisher: University of Guilan