



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال دهم، شماره سوم، پیاپی ۲۷



## تأثیر میزان اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک از طریق رفتارهای سیاسی در وزارت ورزش و جوانان

عباس ناطق نوری<sup>۱</sup>، سید صلاح‌الدین نقشبندی<sup>۲\*</sup>، محسن باقریان فرح‌آبادی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۲

### چکیده

**هدف:** اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مرتبط با میزان پیاده‌سازی اهداف و نتایج کار هست. هدف این مطالعه بررسی تأثیر میزان اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک از طریق رفتارهای سیاسی در وزارت ورزش و جوانان بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و به لحاظ راهبردی کمی و به حیث مسیر اجرا همبستگی، به لحاظ گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر زمان آینده‌نگر می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند. حجم نمونه تعداد ۳۷۰ نفر برآورد گردید و روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه و جهت تجزیه و تحلیل یافته‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد در یک مورد متغیرهای مستقل موجب اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و در مورد دیگر، این متغیرها موجب کاهش رفتار سیاسی می‌شوند. همچنین مشخص شد که رفتار سیاسی تأثیرات منفی بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک دارد.

**نتیجه‌گیری:** با استناد به یافته‌های این تحقیق اثربخشی برنامه‌های استراتژیک متأثر از رفتارهای سیاسی، اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک است.

**واژه‌های کلیدی:** اثربخشی برنامه‌های استراتژیک، اختیار مدیران، رفتارهای سیاسی، سطح کنترل.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه تربیت‌بدنی، تهران، ایران. ۲.

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه تربیت‌بدنی، تهران، ایران. ۳. استادیار

مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه تربیت‌بدنی، تهران، ایران.

\*آدرس نویسنده مسئول: salah.naghshbandi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه محیط به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب، به صورت سنتی اداره شوند و این امر ضرورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک اثربخش در سایه ایجاد یک سازمان یادگیرنده را ایجاب می‌کند (ریک، ۲۰۰۷). اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مرتبط با میزان پیاده‌سازی اهداف با نتایج کار می‌باشد و معمولاً با درجه دستیابی شرکت به اهداف و توانایی تولید نتایج مطلوب تعریف می‌شود (بنتو، بنتو و وایت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) به نقل از آرنند و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌عنوان یک فرایند صریح و روشن برای تعیین اهداف بلندمدت سازمان، روشی برای تولید و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین و یک سیستم برای نظارت بر نتایج حاصل از این طرح تعریف کرده است. یک استراتژی اثربخش باید با چند معیار مطابقت داشته باشد، از نظر فنی قابل اجرا و از نظر سیاسی مورد قبول گروه‌های تأثیرگذار کلیدی باشد و با فلسفه و ارزش‌های محوری سازمان هماهنگ باشد. افزون بر این، استراتژی اثربخش باید مسائل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز رعایت کند (الوانی، ۱۳۹۲).

بر اساس مطالعاتی که توسط نشریه معتبر فورچن<sup>۵</sup> به عمل آمده است، بیش از ۹۰ درصد از سازمانی‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف

استراتژیک خود ناکام می‌مانند. در ایران نیز سازمان‌های متعددی روش‌ها و ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار گرفته‌اند، ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت بخش رقابتی دست یابند (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱). این مهم در مورد سازمان‌های ورزشی نیز مصداق دارد به اعتقاد هولی‌هان و گرین<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) بعضی از سازمان‌ها ورزشی بزرگ و موفق در مدت‌زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی تنزل پیدا می‌کنند به‌موجب اینکه مدیران این سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک نتوانسته‌اند نوعی مزیت رقابتی را در محیط ایجاد کنند. به همین منظور مدیران ارشد این سازمان‌ها همواره در جستجوی راه‌حلی برای حصول اطمینان از اثربخشی برنامه‌های استراتژیک هستند (عبدالقادر، ۱۳۹۵).

هربینیاک<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) معتقد است اثربخش بودن برنامه‌های استراتژیک منوط به چهار رویکرد قضاوت مبتنی بر هدف، قضاوت تطبیقی یا مقایسه‌ای، قضاوت هنجاری و قضاوت مبتنی بر بهبود است. در این بین یکی از رویکردهای که بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد قضاوت مبتنی بر بهبود است. تمرکز این رویکرد مبتنی بر آن است که چگونه سیستم برنامه‌ریزی در طول زمان جهت پشتیبانی از اهداف سازمان تکامل پیدا می‌کند. هم‌راستایی "ارتباط نزدیک بین استراتژی‌های تجاری و استراتژی‌های برنامه‌ریزی"، تحلیل "شناسایی عملیات و عوامل داخلی مؤثر بر سازمان"، همکاری "توافق عمومی روی اولویت‌های توسعه، برنامه‌ها و

۱. Rick
۲. Bento, Bento & White
۳. Armstrong
۴. Arend et al
۵. Fortune

۶. Houlihan & Green

۷. Hrebiniak

همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)؛ و سرانجام بخشی از عملکرد و اثربخشی برنامه‌های استراتژیک از طریق اختیار تأمین می‌گردد (اکواک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). در مقابل، کنترل استراتژیک، آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است که به منظور بهبود مدیریت انجام می‌شود (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۳). کنترل استراتژیک به عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده که جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک به مدیران ارشد عمل می‌کند (سیتکین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). این عامل مانع استفاده مدیران از قدرت و فرصت‌طلبی آن‌ها جهت بروز رفتارهای سیاسی در سازمان می‌شود (البانا، ۲۰۱۶). جنبه سیاسی سازمان‌ها با روش‌های سروکار دارد که در آن‌ها اعضاء سازمان‌ها قادرند تا از طریق استفاده از قدرت و یا از طریق روش‌های اثرگذاری همچون ایجاد دسته و ائتلاف، تاکتیک‌های زمان‌بندی، استفاده از مشاوران بیرونی، بحث و مذاکره و تاکتیک‌های کنترل و دست‌کاری در اطلاعات، بر تصمیم‌گیری‌های سازمانی اثرگذار باشند (البانا، ۲۰۱۰)؛ به نقل از زارعی، ۱۳۹۵). با این وجود کنترل استراتژیک مفهومی است که کمتر در تحقیقات پژوهشی مورد توجه قرار گرفته است (البانا، ۲۰۱۶).

البانا (۲۰۱۶) در پژوهشی که هدف از آن تبیین تأثیر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاست سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک بود گزارش کرد که اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌ریزی

مسئولیت‌های مدیریتی<sup>۱</sup> و بهبود در توانایی‌ها<sup>۲</sup> "توانایی برنامه‌ریزی در سازگاری با شرایط دائماً در حال تغییر" ابعاد این رویکرد بشمار می‌روند (اولیور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). بنا بر این رویکرد، اثربخشی برنامه‌های استراتژیک خود به خود می‌تواند یک عامل وابسته باشد که برخی از عوامل تعیین‌کننده آن می‌شوند. همچنین در این رویکرد، زمینه پژوهش است که تعیین‌کننده اثربخشی برنامه‌های استراتژیک می‌شود. در نتیجه قبل از ورود به زمین پژوهش نمی‌توان نظریه‌ای خاصی را پردازش کرد (البانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مطالعات پیشین نشان دهنده تأثیر دو عامل مهم سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، این دو عامل عبارتند از: اختیار مدیران و کنترل استراتژیک (هانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ البانا، ۲۰۱۶). به اعتقاد البانا و چیلد<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) زمانی که مدیران قصد انجام کاری را در سازمان دارند، تحت تأثیر میزان اختیار و سطح کنترلی که بر آن‌ها وجود دارد، قرار می‌گیرد (البانا، ۲۰۱۶).

اختیار، حق تصمیم‌گیری و هدایت کار دیگران است. اختیار در ساختار سازمانی یک مفهوم مهم به حساب می‌آید، زیرا مدیران و سایر کارکنان باید حق انجام کارهایی را که به آن‌ها محول می‌شود داشته باشند (اندرسون و نیلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). علاوه بر این، اختیار می‌تواند احساس مسئولیت، کارایی کارکنان، عملکرد نوآوری و انعطاف‌پذیری را افزایش بخشد (دیمتراتوس و

---

۱. Oliver

۲. Elbanna

۳. Hung, et al

۴. Child

۵. Andersen & Nielsen

---

۶. Dimitratos, et al

۷. Ouakouak, et al

۸. Sitkin, et al

رفتاری و پیامدهای منجر به تجمیع مزیت‌های این دو نوع کنترل به نسبت استفاده مجزا از هر کدام می‌گردد. به‌علاوه، استفاده از این رویکرد ترکیبی می‌تواند سازمان‌ها را در زمینه کاهش تأثیرات منفی سیاست‌های سازمانی بر برنامه‌ریزی استراتژیک یاری رساند. در واقع استفاده از هم‌زمان از سیستم‌های کنترل رفتاری و پیامدهای تعدیل‌گر تأثیر منفی سیاسی بازی‌های افراد در سازمان بر طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک می‌باشد.

البانا و همکاران (۲۰۱۴) تحقیقی با هدف تقویت دانش در زمینه پیشایندهای رفتار سیاسی انجام دادند. در این تحقیق تأثیر سه لایه مفهومی تصمیم‌گیری، شرکت و محیط‌زیست بر رفتارهای سیاسی بررسی شد. تجزیه و تحلیل داده‌های آن نشان داد که هر دو دسته عوامل مرتبط با تصمیم‌گیری و شرکت اثرگذار بر رفتارهای سیاسی هستند اما عوامل محیطی چنین تأییراتی ندارند. در این تحقیق شاخص‌های عوامل تصمیم‌گیری عبارت بودند از میزان تأثیر، تردید در تصمیم‌گیری، تهدید و شاخص‌های عوامل محیطی نیز از خصومت محیطی و پویایی محیطی تشکیل شده بود.

طیف گسترده‌ای از مطالعات، با هدف تقویت دانش و شناخت پیشایندهای اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و رفتارهای سیاسی انجام شده است. این مطالعات هر کدام جامعه خاصی را بررسی کرده‌اند. آنچه از نتایج این مطالعات استنباط می‌شود این است که بر اساس یافته‌های آن‌ها رفتارهای سیاسی تأثیرات مخرب زیادی بر پیامدهای سازمان دارد. یکی از این اثرات می‌تواند کاهش اثربخشی برنامه‌های استراتژیک به‌موجب افزایش رفتارهای سیاسی

استراتژیک تأثیر مثبتی دارند. همچنین اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر رفتار سیاسی به ترتیب تأثیر مثبت و منفی دارند. بر اساس مدل مفهومی این پژوهش رفتار سیاسی نقش متغیر میانجی را در ارتباط بین اختیار مدیران، کنترل استراتژیک و اثربخشی برنامه‌های استراتژیک دارد. به عبارتی دیگر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک ابتدا رفتارهای سیاسی را دستخوش تغییر می‌کند و سپس از طریق آن اثربخشی برنامه‌های استراتژیک تحقق پیدا می‌کند.

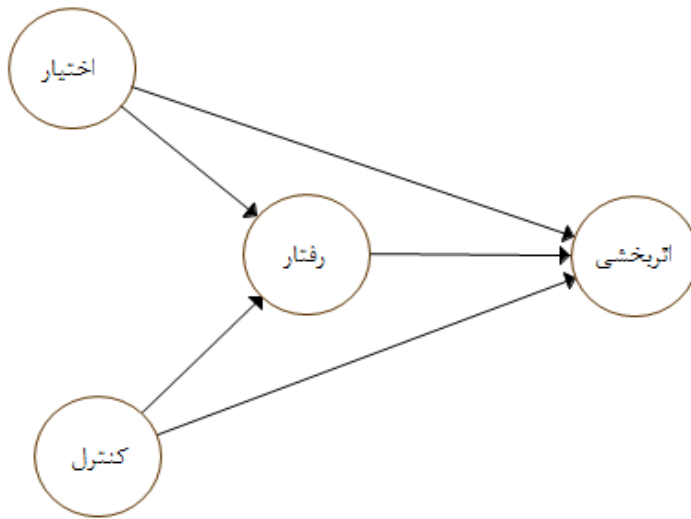
زارعی (۱۳۹۵) با مطالعه نقش کنترل استراتژیک و خودمختاری مدیران در ارتقای اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، ضمن بررسی مدیران و کارشناسان بانک ملت در شمال غرب تهران به این نتیجه رسید که خودمختاری مدیران و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی تأثیر معنادار و معکوسی دارد ولی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان تأثیر مثبت دارد. همچنین در این تحقیق مشخص گردید که انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان بر سیاست‌های سازمانی و از آن‌سو سیاست‌های سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک اثرات معکوسی دارد. در آخر نیز مشخص شد انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کروتز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی را تحت عنوان نقش مهم کنترل سازمانی در زمینه کاهش اثرات مخرب سیاست‌ها در مسیر برنامه‌های استراتژیک انجام دادند. در این تحقیق کشف شد که استفاده هم‌زمان از کنترل‌های

۱. Kreutzer, et al

جامع خواهد بود که تغییرات بین متغیرهای مستقل و وابسته این تحقیق را برحسب متغیر واسطه‌ای اندازه‌گیری کنیم. تا مشخص گردد با وجود متغیر دیگری چه تغییر و تحولی در مکانیسم اثرگذاری به وجود می‌آید. هدف پژوهش گزارش شده در این مقاله این است که با بررسی تأثیر دو پیشاینده سازمانی (استقلال مدیران و کنترل استراتژیک)، و یکی از نتایج آن (اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک) به پر کردن این شکاف کمک کند. در این ادبیات به‌طور گسترده‌ای استدلال شده است که عوامل سازمانی در پیش‌بینی رفتار سیاسی و اثربخشی برنامه‌های استراتژیک تأثیرگذار هستند. استخراج روابط کمی در مورد اثر این عوامل در سراسر طیف گسترده سازمان‌های ورزشی به‌طور خاص وزارت ورزش و جوانان که جامعه هدف این پژوهش است آگاهی از عوامل تعیین‌کننده و نتایج سیاست‌های سازمانی در بخش سازمان وزارت ورزش و جوانان را افزایش خواهد داد. به این منظور در این مطالعه از مدل مفهومی که در ادامه مطرح می‌شود استفاده می‌شود. در این مدل متغیرهای اختیار مدیران و سطح کنترل پیشایندهای رفتار سیاسی هستند و متغیر رفتار سیاسی به‌عنوان متغیر میانجی بین پیشایندهای مطرح شده و اثربخشی برنامه‌های استراتژیک نقش بازی می‌کند.

همچنین کنترل استراتژیک و خودمختاری می‌توانند جزء پارامترهای اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و رفتارهای سیاسی باشند (البانا، ۲۰۱۶؛ زارعی، ۱۳۹۵). با وجود تحقیقات متعدد انجام شده پیرامون موضوع تحت بررسی در ادبیات مدیریت، تحقیقات نظری و تجربی بسیار کمی در مورد شناخت پیشایندهای اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و رفتارهای سیاسی در بخش سازمان‌های ورزشی وجود دارد. و از آنجائی که هر سازمان ورزشی برای نیل به اهداف خود دارای برنامه استراتژیک است این ضرورت وجود دارد که زمینه‌های تسهیل اثربخشی آن فراهم گردد. زمانی که یک سازمان ورزشی از برنامه استراتژیک اثربخش بهره می‌برد می‌توان شاهد تحقق اهداف در بالاترین کیفیت ممکن بود و زمانی که چنین برنامه‌ای وجود نداشته باشد نمی‌توان انتظار تحقق اهداف را داشت، کما اینکه حیات سازمان در چنین موقعیت‌هایی با خطر روبه‌رو می‌شود و بهره‌وری آن به شدت کاهش پیدا می‌کند. به این منظور آگاهی و تقویت دانش پیشایندها و عوامل اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی یک ضرورت انکارناپذیر است. با این حال تقویت دانش و شناخت مکانیسم اثرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته زمانی کامل و

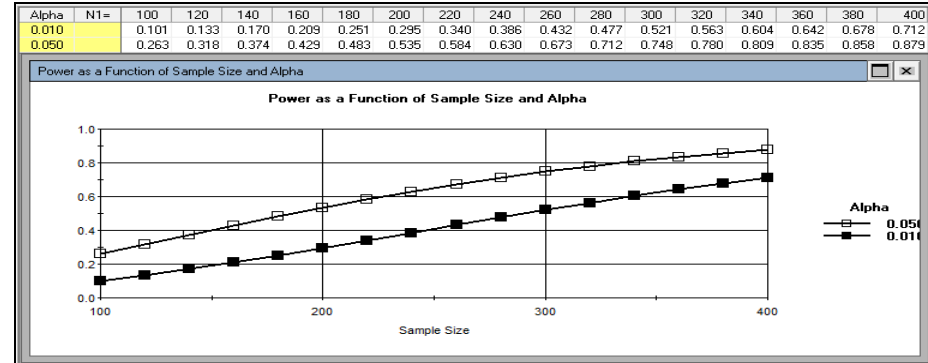


شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار (سه متغیر) بر متغیرهای وابسته درگیر در مدل‌های رگرسیونی پژوهش و درصد خطای ۰/۰۵، توان بالاتر از ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه تعداد ۳۷۰ نفر برآورد گردید. مطلوب‌ترین مقدار درصد خطا ۰/۰۵، توان ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵ برای روش‌های تحلیلی آماری مبتنی بر رگرسیون است. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود.

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و به لحاظ راهبردی کمی و به حیث مسیر اجرا همبستگی، به لحاظ گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر زمان آینده‌نگر می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۸۰ نفر تشکیل داده بودند. به‌منظور برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار SPSS Sample Power استفاده شد. این نرم‌افزار با در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار بر حجم نمونه در موقعیت‌های مختلف و متناسب با روش‌های آماری تحلیل داده حجم بهینه نمونه را برآورد می‌کند (بورنستین و همکاران، ۲۰۰۱) است.



شکل ۲. برآورد حجم نمونه با کمک نرم‌افزار SPSS Sample Power

بررسی و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی با تکمیل پرسشنامه‌ها توسط ۳۰ نفر از نمونه‌های تحقیق و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی گردید. همچنین به منظور بررسی روایی همگرا و واگرا پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. برای بررسی روایی همگرا از شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده گردید. همچنین برای بررسی روایی واگرا از شاخص فورنل-لارکر (۱۹۸۱) که میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است استفاده گردید. پایایی کل پرسشنامه در جدول زیر ذکر گردیده است:

جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شد. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای تجزیه و تحلیل از داده‌ها از پرسشنامه ۴ سؤالی (E1-E4) اختیار مدیران اندرسون و نیلسون (۲۰۰۹)، پرسشنامه ۳ سؤالی سطح کنترل استراتژیک (S1-S3) ۵ سؤالی رفتار سیاسی (R1-R5) و ۶ سؤالی اثربخشی برنامه‌های استراتژیک (A1-A6) البانا (۲۰۱۶) استفاده شد. نوع نمره‌دهی به این پرسشنامه‌ها بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم بود.

با استفاده از دقت نظر هفت نفر از اساتید و متخصصان روایی صوری و محتوایی ابزار تحقیق

جدول ۱. ضریب پایایی ابزار تحقیق

| اختیار مدیران   | سطح کنترل استراتژیک   | رفتار سیاسی | اثربخشی برنامه‌های استراتژیک |
|---|---|-------------|------------------------------|
| ۰/۸۶  | ۰/۹۱  | ۰/۸۹        | ۰/۸۸                         |
| جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. از روش‌های آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های | جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق و از روش-های آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) برای آزمون مدل تحقیق استفاده گردید. |             |                              |

## یافته‌های پژوهش

آن‌ها دارای تحصیلات لیسانس ۵۰٪، وضعیت استخدامی رسمی ۳۹/۲٪ و پست سازمانی کارشناس ۶۲/۴٪ می‌باشند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش (جدول ۲)، از مجموع ۳۷۰ فرد پاسخ‌دهنده، ۴۵/۷٪ زن و ۵۴/۳٪ را مردها شامل می‌شوند. همچنین بیشتر

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های تحت بررسی

| متغیر       | آماره      | فراوانی | درصد | متغیر       | آماره    | فراوانی | درصد |
|-------------|------------|---------|------|-------------|----------|---------|------|
| جنسیت       | زن         | ۱۶۹     | ۴۵/۷ | وضعیت       | شرکتی    | ۱۴      | ۳/۸  |
|             | مرد        | ۲۰۱     | ۵۴/۳ |             | قراردادی | ۱۳۷     | ۳۷   |
| سطح تحصیلات | دیپلم      | ۳۰      | ۸/۱  | استخدام     | پیمانی   | ۷۴      | ۲۰   |
|             | فوق‌دیپلم  | ۳۱      | ۸/۴  |             | رسمی     | ۱۴۵     | ۳۹/۲ |
|             | لیسانس     | ۱۸۵     | ۵۰   | پست سازمانی | مدیر     | ۴۹      | ۱۳/۲ |
|             | فوق‌لیسانس | ۱۲۰     | ۳۲/۴ |             | سایر     | ۹۰      | ۲۴/۳ |
| دکتری       | ۴          | ۱/۱     |      |             |          |         |      |

در ادامه نرمالیتی توزیع داده‌ها ارائه شده است. تمامی متغیرهای تحقیق غیر نرمال است چرا که با استناد به نتایج حاصل شد توزیع داده‌ها برای سطح معناداری حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ بود.

جدول ۳. نرمالیتی توزیع داده‌ها

| متغیر                       | آماره آزمون | سطح معناداری |
|-----------------------------|-------------|--------------|
| ۱. اختیار مدیران            | ۰/۰۹۴       | ۰/۰۰۱        |
| ۲. سطح کنترل استراتژیک      | ۰/۱۳۱       | ۰/۰۰۱        |
| ۳. رفتار سیاسی              | ۰/۱۰۷       | ۰/۰۰۱        |
| ۴. اثربخشی برنامه استراتژیک | ۰/۱۰۰       | ۰/۰۰۱        |

و معنادار بود. علاوه بر این مشخص شد که اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک با اثربخشی برنامه استراتژیک رابطه مثبت و معناداری دارند. این در حالی بود که رابطه بین رفتار سیاسی و اثربخشی برنامه استراتژیک منفی و معنادار بود.

در ادامه توصیف متغیرهای پژوهش و ضریب همبستگی برآورد شده بین این متغیرها ارائه شده است. با استناد به نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص گردید که سطح کنترل استراتژیک با اختیار مدیران رابطه مثبت و معناداری دارد. اما رابطه رفتار سیاسی با اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک منفی



## جدول ۴. ضریب همبستگی متغیرها

| متغیر                       | میانگین | انحراف معیار | ۱        | ۲        | ۳        | ۴ |
|-----------------------------|---------|--------------|----------|----------|----------|---|
| ۱. اختیار مدیران            | ۳/۹۵۹   | ۰/۷۴۰        | ۱        |          |          |   |
| ۲. سطح کنترل استراتژیک      | ۳/۹۴۱   | ۰/۷۷۸        | ۰/۶۸۷**  | ۱        |          |   |
| ۳. رفتار سیاسی              | ۲/۶۹۴   | ۱/۱۸۰        | -۰/۵۵۸** | -۰/۶۷۹** | ۱        |   |
| ۴. اثربخشی برنامه استراتژیک | ۳/۶۴۶   | ۰/۸۶۳        | ۰/۶۲۲**  | ۰/۷۰۰**  | -۰/۷۸۳** | ۱ |

\*\* معناداری ارتباط در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه)

گردید. در جدول ۵، روایی همگرا، واگرا و پایایی ترکیبی گزارش شده است. بنابر نتایج حاصل شده مقدار بارهای عاملی ( $\lambda$ ) متغیرهای آشکار (۰/۷۹۰-۰/۹۰۷) از نقطه برش ۰/۰۵ و مقدار آماره تی آنها نیز از نقطه برش ۲/۵۶۷ بزرگتر بود ( $P < ۰/۰۵$ ) میانگین واریانس استخراج شده (AVE) متغیرها مقداری بیش از ۰/۰۵ را داشتند. علاوه بر این پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای پنهان از مقدار پیشنهادی ۰/۷ بزرگتر بود که نشان از اطمینان به سازه‌ها دارد (بوگوزی و وی، ۱۹۸۸).

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری رویکرد واریانس محور انجام گردید. استفاده از این رویکرد در آزمون فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند با متغیرهای اصلی درگیر در مدل نظری به عنوان متغیرهای مکنون برخورد کرده و خطاهای اندازه‌گیری را در برآورد پارامترهای مرتبط با آزمون مدل دخالت دهد و در نتیجه برآوردها از دقت بالاتر و قابل اطمینان‌تری برخوردار باشند. فرضیه‌های تحقیق در سطح خطا ۵٪ و با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS نسخه ۳,۲,۶ تجزیه و تحلیل

## جدول ۵. اعتبار عاملی مدل‌های اندازه‌گیری

| متغیر پنهان         | متغیر آشکار | $\lambda$ | T-Value | CR    | AVE   |
|---------------------|-------------|-----------|---------|-------|-------|
| اختیار مدیران       | E-1         | ۰/۸۶۵     | ۵۵/۹۸۷  | ۰/۸۳۱ | ۰/۶۰۷ |
|                     | E-2         | ۰/۸۵۹     | ۵۲/۷۴۱  |       |       |
|                     | E-3         | ۰/۶۳۱     | ۱۴/۵۲۳  |       |       |
|                     | E-4         | ۰/۷۳۸     | ۲۸/۰۸۷  |       |       |
| سطح کنترل استراتژیک | S-1         | ۰/۷۲۲     | ۲۰/۵۰۲  | ۰/۸۵۹ | ۰/۶۲۲ |
|                     | S-2         | ۰/۸۱۴     | ۳۴/۹۷۳  |       |       |
|                     | S-3         | ۰/۸۲۶     | ۴۷/۵۰۱  |       |       |
| رفتار سیاسی         | R-1         | ۰/۸۴۴     | ۵۵/۸۳۵  | ۰/۹۴۵ | ۰/۷۷۵ |
|                     | R-2         | ۰/۸۸۲     | ۶۵/۲۰۲  |       |       |
|                     | R-3         | ۰/۸۸۷     | ۶۴/۰۳۰  |       |       |
|                     | R-4         | ۰/۹۰۷     | ۸۹/۷۱۶  |       |       |
|                     | R-5         | ۰/۸۷۹     | ۸۳/۵۸۱  |       |       |

|       |       |        |       |     |                              |
|-------|-------|--------|-------|-----|------------------------------|
|       |       | ۵۶/۲۰۰ | ۰/۸۳۱ | A-1 |                              |
|       |       | ۲۷/۰۳۱ | ۰/۷۲۸ | A-2 |                              |
| ۰/۶۳۱ | ۰/۹۱۱ | ۳۱/۲۳۴ | ۰/۷۹۰ | A-3 | اثربخشی برنامه‌های استراتژیک |
|       |       | ۴۷/۴۲۵ | ۰/۸۱۲ | A-4 |                              |
|       |       | ۳۴/۱۱۷ | ۰/۸۰۲ | A-5 |                              |
|       |       | ۳۹/۷۲۰ | ۰/۷۹۹ | A-6 |                              |

مدل در یک تحقیق دارد. بر مبنای مقادیر اشتراکی مدل معادلات ساختاری این تحقیق برازش مناسبی دارد. سرانجام سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۵۰۴ برای GOF در مورد مدل تحقیق، برازش بسیار مناسب مدل کلی آن تأیید می‌گردد دامنه مطلوب این شاخص‌ها بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند.

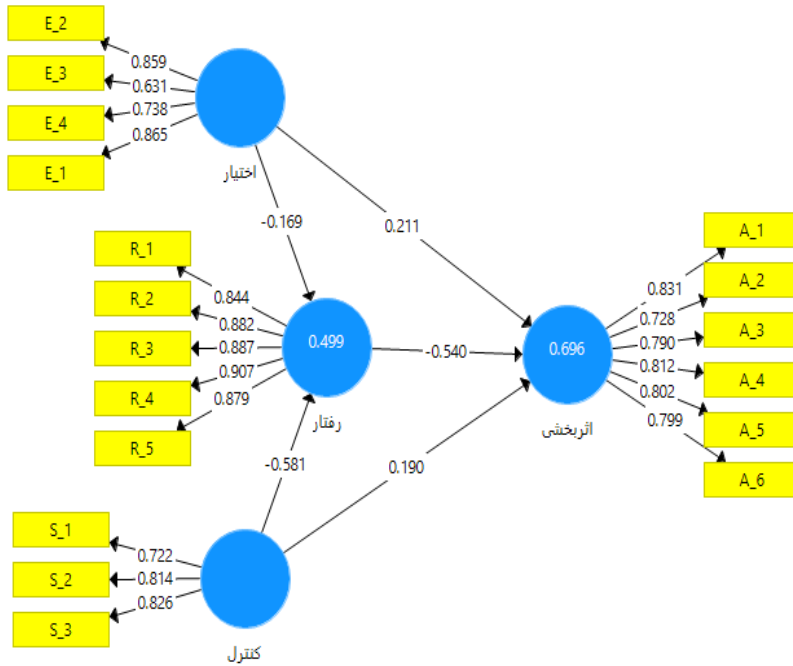
جدول ۵، شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری را نشان می‌دهد، با توجه به سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۴۹۶ و ۰/۶۹۳ برای ضریب تعیین در مورد مدل تحقیق، برازش بسیار مناسب مدل کلی آن تأیید می‌گردد. یک معیار مناسب برای سنجش برازش ساختاری مدل‌های معادلات ساختاری، مقدار میانگین مقادیر اشتراک مربوط به سازه‌های برون‌زا در یک مدل است. هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری

جدول ۶. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

| متغیر                        | ضریب تعیین (R <sup>2</sup> ) | مقادیر اشتراکی (Q) | شاخص نیکوئی برازش (GOF) |
|------------------------------|------------------------------|--------------------|-------------------------|
| اختیار مدیران                | -                            | ۰/۳۵۹              |                         |
| سطح کنترل استراتژیک          | -                            | ۰/۲۶۶              | ۰/۵۰۴                   |
| رفتار سیاسی                  | ۰/۴۹۶                        | ۰/۶۱۹              |                         |
| اثربخشی برنامه‌های استراتژیک | ۰/۶۹۳                        | ۰/۴۷۰              |                         |

رفتار سیاسی می‌شوند. علاوه بر این، رفتار سیاسی موجب کاهش اثربخشی برنامه‌های استراتژیک می‌شود.

شکل ۳، نشان داد که اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک موجب بهبود اثربخشی برنامه‌های استراتژیک می‌شوند. اما اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک موجب کاهش



شکل ۲. مدل معادله ساختاری

جدول ۶، نشان دهنده شدت تأثیر میانجی است. استراتژیک تأثیرگذار می‌گذارند. این اثرگذاری در هر دو مورد مثبت، معنادار و شدت پابینی برخوردار است.

با استناد به نتایج این جدول متغیرهای مستقل از طریق رفتار سیاسی بر اثربخشی برنامه‌های

جدول ۶. شدت اثر متغیر میانجی در ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق

| متغیرهای مستقل      | متغیر میانجی | متغیر وابسته    | ضریب مسیر | آماره t | سطح معناداری |
|---------------------|--------------|-----------------|-----------|---------|--------------|
| اختیار مدیران       | رفتار        | رفتار           | ۰/۰۹۱     | ۲/۹۲۲   | ۰/۰۰۳        |
| سطح کنترل استراتژیک | سیاسی        | اثربخشی برنامه- | ۰/۳۱۴     | ۹/۰۹۱   | ۰/۰۰۱        |
| سطح کنترل استراتژیک | -            | های استراتژیک   | ۰/۱۹۰     | ۳/۸۹۴   | ۰/۰۰۱        |
| اختیار مدیران       | -            | -               | ۰/۲۱۱     | ۴/۹۳۲   | ۰/۰۰۱        |

بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. VAF از طریق رابطه (۱) زیر به‌دست می‌آید.

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شد که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر

رابطه (۱)

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

در این رابطه  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و  $c$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

$$VAF = \frac{0.375 \times 0.200}{(0.375 \times 0.200) + 0.540} = 0.122$$

مقدار  $0.122$  برای  $VAF$  بدین معنی است که بیش از یک چهارم از اثر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی رفتارهای سیاسی تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر میزان اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک از طریق رفتارهای سیاسی در وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که اختیار مدیران می‌تواند اثربخشی برنامه‌های استراتژیک را پیش‌بینی کند. این یافته با نتایج مطالعه هانگ، یه و شی (۲۰۱۲)، کروتز، والتر و کاردینال (۲۰۱۴) و البانا (۲۰۱۶) همخوان است. چرا که بیشتر تحقیقاتی که در زمینه اختیار مدیران به انجام رسیده است بر محور قرار دادن نقش اختیار مدیر در تنظیم برنامه، تعریف مسئولیت و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان در چارچوب ساختار سازمانی تأکید ورزیده‌اند. همچنین، این پژوهش‌ها اختیار نظام‌مند مدیر را به منظور هدایت نظام‌یافته‌تر فرایند پیشرفت

سازمانی ضروری معرفی می‌کنند. در همین راستا، استاتیک در تحقیقی که در سال ۲۰۰۴ به انجام رساند، نقش اختیار در تصمیم‌گیری را در برخی از سازمان‌هایی که در سطح بین‌المللی پراکنده‌اند و تحت نظارت یک واحد مرکزی فعالیت می‌کنند، بررسی کرد. او متوجه شد این سازمان‌ها، اختیار در تصمیم‌گیری‌ها را یکی از ملزومات اصلی موفقیت خود می‌دانند. به نظر نمی‌رسد در سازمان‌های مختلف معنا و مفهوم اختیار تفاوت چندانی داشته باشد. این قضیه در مورد سازمان‌های ورزشی نیز می‌تواند مصداق داشته باشد، برای مثال اگر در یک سازمان اختیار می‌تواند یکی از لازمه‌های اثربخشی برنامه‌های استراتژیک باشد دور از انتظار نیست در سازمان‌های ورزشی نیز چنین اتفاقی رخ دهد. چرا که سازمان‌ها در بسیاری از موارد شبیه هم هستند و تفاوت ساختاری نیز چندان قوی نیست که ماهیت ساختاری را به کلی تغییر دهد.

بر اساس دستاوردهای پژوهش حاضر، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک سطح کنترل استراتژیک می‌باشد. این یافته با یافته‌های پژوهش البانا (۲۰۱۶) همخوان است. زیرا این پژوهش‌گر معتقد است مقوله سطح کنترل استراتژیک بر فرآیندهای استراتژیک نظارت می‌کند. همچنین کنترل استراتژیک زمینه‌ای را برای تصمیم‌گیری صحیح در ارتباط با موضوعات استراتژیک فراهم می‌آورد که می‌تواند از سوءاستفاده مدیران از قدرت و فرصت‌طلبی آن‌ها جهت بروز رفتارهای سیاسی در سازمان جلوگیری کند. علاوه بر این، کنترل استراتژیک یکی از اجزاء کلیدی الگوی جامع مدیریت بشمار می‌رود. در این الگو تدوین، اجرا

نسبت به شرایط و جوامع مختلف تغییر پیدا کرده است. از طرفی در بسیاری از ادارات بخصوص سازمان‌های ورزشی مشاهده می‌شود که مدیر سازمان از سازمان دیگری مأمور شده است. در این حالت مدیر در تلاش است سیاست‌های سازمان متبوع خودش را بدون در نظر گرفتن سیاست‌های سازمانی مکانی که در آن مأمور به انجام وظیفه شده است، اجرا کند. عوامل بسیاری در شکل‌گیری چنین رخدادی نقش دارند یکی از آن‌ها نداشتن اختیار این مدیران برای مدیریت سازمان مورد نظر است. وقتی که مدیران اصلی سازمان را صلب اختیار می‌کنیم و یا اختیارات محدودی را در برای آن‌ها لحاظ می‌کنیم، عملاً سازمان را به سمت و سوی سیاسی‌کاری سوق داده‌ایم. در چنین حالتی مدیر اختیاری از خود ندارد که آن‌ها را به زیردستان خود انتقال دهد. در نتیجه زمانی که اختیارات لازم واگذار نشود نوع نگاه به سازمان تغییر پیدا می‌کند و بیشتر مدیریت اعمال شده در آن را از نوع سیاسی می‌دانند. براین اساس اختیار کمتر با سیاست‌های سازمانی ارتباط علی معکوس دارد.

در بخش دیگری از پژوهش مشخص گردید که تأثیر سطح کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی منفی و معنادار است. این یافته با یافته‌های مطالعه البانا (۲۰۱۶) همخوان است چرا که کنترل استراتژیک با بهره‌گیری از امکانات فرصت‌طلبانه از سوءاستفاده مدیران از قدرت خود جلوگیری می‌کند. به اعتقاد هوپود<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) این اتفاق زمانی تشدید می‌شود که شرایط سازمان شرایط نابسامانی باشد. در این حالت سازمان‌ها کنترل استراتژیک را به منظور

و کنترل استراتژی سه بخش به هم وابسته‌اند و عملکرد هر یک از آن‌ها تحت تأثیر یکدیگر قرار می‌گیرد. بنابراین تا زمانی که هر سه بخش موفق عمل نکنند نمی‌توان اثربخشی برنامه‌های استراتژیک را تضمین کرد.

افزون بر این یافته‌ها نشان داد که اختیار بر سیاست‌های سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. از آنجا که مدیریت استراتژیک و تحقیقات متمرکز بر رفتار سازمانی اختیار را به‌عنوان یک پیش‌نیاز سیاست‌های سازمانی در نظر گرفته‌اند (فریس و کاسمر، ۱۹۹۲)، اختیار در این مطالعه به عنوان یک ورودی دیده می‌شود که سیاست‌های سازمانی را هدایت می‌کند. به عنوان مثال، عدم نظارت مستقیم یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های قابل‌توجه سازمان‌ها با اختیار بالای کارمند است که ممکن است از سوی برخی به عنوان رهایی از مقررات و سیاست‌ها درک شود و از این پس ممکن است فضای بیشتری برای عملکرد سیاسی فراهم نماید. از این رو، استدلال می‌شود که اگر به مدیران این آزادی داده نشود که در مورد کار خودشان با نظارت کمتر تصمیم‌گیری کنند، امکان رفتار سیاسی بالاتر خواهد بود. به عبارت دیگر، وقتی به مدیران اختیار داده نشود تا به روش‌های خاص خود برای دفاع از منافعشان عمل کنند، این ممکن است عملکرد رفتار سیاسی را افزایش دهد (چایلد، البانا و رودریگز، ۲۰۱۰). با وجود پیچیدگی‌های مطرح شده، این نتیجه آشکار است که اختیار انگیزه ذاتی سیاست‌های سازمانی را نشان می‌دهد و در نتیجه اختیار بیش از حد احتمالاً سیاست‌ها را افزایش می‌دهد. اما در این مطالعه عکس این نتیجه به دست آمد. این احتمال وجود دارد که این رخداد

۱. Hopwood

اطلاعات مربوطه می‌گردد (پتی‌گرو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در نتیجه انتظار می‌رود سیاست‌های سازمانی اطلاعات لازم برای تدوین و اجرای مؤثر استراتژی را تحریف کند. در نتیجه این عمل تصمیم‌گیری بازیگران سازمانی بر اساس اطلاعات ناقص و نادرست خواهد بود. مایتلیس و لارنس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بر این باور هستند که سیاست‌های سازمانی تفرقه‌انداز هستند. این تفرقه‌اندازی ممکن است اتفاق نظر در مورد مسائل کلیدی استراتژیکی و تخصیص مسئولیت‌ها برای انجام مؤثر استراتژی‌ها را محدود کند. همچنین البانا و همکاران (۲۰۱۵) گزارش کردند که سیاست‌های سازمانی شدید با اتفاق نظر کمتر در میان مدیران در خصوص مأموریت سازمان ارتباط دارد و از آنجا که سیاست‌ها زمان‌بر هستند، آن‌ها همچنین ممکن است تصمیم‌گیری‌ها را به تأخیر بیندازند و در نتیجه منجر به احتمال از دست دادن فرصت‌های مهم، به هدر رفتن منابع سازمانی و به تأخیر انداختن اجرای استراتژی شوند.

این مطالعه بینش‌هایی را در خصوص نقش اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک در سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و تأثیر سیاست‌های سازمانی بر عملکرد برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه کرد که به لحاظ نظری در تحقیق قبلی پیشرفت کمی داشتند. این پژوهش نخستین پژوهشی است که به صورت تجربی در بخش سازمان‌های ورزشی انجام شده است.

جلوگیری از اقدامات سیاسی مدیران و امنیت منافع سازمانی بیشتر می‌کنند. چرا که کنترل استراتژیک سازمان را در مقابل مدیرانی که می‌خواهند عملی مغایر خواست سازمان داشته باشند، محافظت می‌کند.

سرانجام مشخص شد که در تبیین اثربخشی برنامه‌های استراتژیک سیاست‌های سازمانی نقش منفی و معنی‌داری دارد. به موجب این یافته احتمال می‌رود فرآیندهای سیاسی تجزیه و تحلیل جامع و دقیق توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک را سست کنند. در نتیجه آن‌ها احتمال اینکه این برنامه‌ها به شکلی ضعیف تدوین و بصورت ناموفق اجرا شوند افزایش پیدا می‌کند. این یافته همخوان با یافته‌های مطالعه چایلد و همکاران (۲۰۱۰) و البانا (۲۰۱۶) است. دلیلش این است که رفتار سیاسی منجر به کاستی‌های متعدد در سازمان مانند محدودیت و تحریف اطلاعات، هدر رفتن زمان و درک ناقص از محیط می‌شود که در نهایت نمی‌توان روی محدودیت‌های محیطی تمرکز کرد. بنابراین، رفتار سیاسی ممکن است با دفاع مداوم از منافع شخصی تصمیم‌گیرندگان و محدود کردن تبادل و تحلیل اطلاعات برای ایجاد هرج و مرج بکار رود و این راه را برای اقدام و عملکرد تصمیم‌گیرندگان به گونه‌ای باز می‌کند که به آن‌ها کمک می‌کند تا از اهداف خود بیشتر از اهداف سازمان‌ها دفاع کنند. به عنوان مثال، افرادی که سیاسی هستند ممکن است برخی گزینه‌های عملی را نادیده بگیرند چون این گزینه‌ها با اهداف آن‌ها در تضاد است. علاوه بر این، بسیاری از تاکتیک‌های سیاسی، مانند دست‌کاری اطلاعات، منجر به افشای بخشی از

۱. Pettigrew

۲. Maitlis & Lawrence

- intended strategy modes*. *European Management Review*, 6(2): 94-106.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). *Strategic planning as a complex and enabling managerial tool*. *Strategic Management Journal*, 38(8): 1741-1752.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). *On the evaluation of structural equation models*. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1): 74-94.
- Bento, A. L., Bento, R., & White, L. F. (2014). *Strategic performance management systems: Impact on business results*. *Journal of Computer Information Systems*, 54(3): 25-33.
- Borenstein, M., Rothstein, H., Cohen, J., Schoefeld, D., Berlin, J., & Lakatos, E. (2001). *Power And Precision™*. Englewood, NJ: Biostat Inc.
- Buonocore, F. (2010). *Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes*. *Tourism Management*, 31(3): 378-385.
- Child, J., Elbanna, S. A. I. D., & Rodrigues, S. (2010). *The political aspects of strategic decision making*. *The handbook of decision making*, 105-137.
- Dimitratos, P., Liouka, I., & Young, S. (2014). *A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries*. *Long Range Planning*, 47(1-2): 64-75.
- Elbanna, S. (2010). *Making strategic decisions: A state of the art review and empirical evidence from a cultural perspective*. *Dudweiler Landstr: Lambert Academic Publishing*.
- به همین دلیل یافته‌های این مطالعه می‌تواند به عنوان یک مرحله مهم در پیشبرد نظریه‌پردازی در مورد نقش سیاست سازمانی و مفاهیم مشابه در بخش سازمان‌های ورزشی بکار گرفته شود. به‌طور کلی مشخص گردید که اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک موجب اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و کاهش رفتار سیاسی می‌شوند. همچنین مشخص شد که رفتار سیاسی تأثیرات منفی بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک دارد. با توجه به نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، پیشنهاد می‌گردد آموزش‌های لازم به افراد دیگر در برنامه‌ریزی استراتژیک درباره عملیات و فرایندهای داخلی سازمان داده شود. کنترل روند تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های کلی سازمان بر اساس خطمشی‌های سازمانی باشد. درک مشترک در مدیران و کارمندان در مورد کاری که انجام می‌دهند شکل بگیرد. و سرانجام بین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان یک پیوند استراتژیک ایجاد شود.

#### منابع

- Abdolghader, R. J. (2016). *Analyzing the strategic position of sports in the province of Iraqi Kurdistan and formulating strategies for its development*. Master Thesis in Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Guilan.
- Alvani, S. M., (2013). *General Management*. Tehran. Ney Publication.
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). *Adaptive strategy making: The effects of emergent and*

- of Hospitality Management, 31(2): 442-450.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational Politics. Research in human resources management, 1-39.
  - Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). *Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives*. Strategic Management Journal, 36(9): 1317-1337.
  - Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). *Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing*. Journal of Management Studies, 40(1), 109-139.
  - Memarzadeh, Gh, R., Najafbeigi, R., Tekei, A, Gh. (2014). *Designing a Strategic Control Model for Researching the Objectives of the 20-Year Vision Document of the Islamic Republic of Iran*, Quarterly Journal of Strategic and Macro Policies, 2(6): 1-24.
  - Oliver, R. W. (2005). *The Evolution of Business Strategy*. Journal of Business Strategy.
  - Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). *The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study*. European Management Journal, 32(2): 305-318.
  - Pettigrew, A. M. (2014). *The politics of organizational decision-making*. Routledge.
  - Rick, J. (2007). *Strategic Planning-key SuccessFactors and how to Avoid ten Common Mistakes*. Online Marketing & Advertising Solutions.
  - Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. M. (Eds.).
  - Elbanna, S. (2016). *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*. Tourism Management, 52: 210-220.
  - Elbanna, S., & Child, J. (2007). *Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model*. Strategic Management Journal, 28(4): 431-453.
  - Elbanna, S., C. Thanos, I., & M. Papadakis, V. (2014). *Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making: a constructive replication*. Journal of Strategy and Management, 7(3), 226-250.
  - Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). *Perceptions of organizational politics*. Journal of management, 18(1): 93-116.
  - Ghafarian, V., Aliahmadi, A. R. (2000). *Investigating the causes of failure of strategic planning and presenting two new findings*. Modares Magazine, 6(3): 83-98.
  - Hopwood, A. G. (2009). *The economic crisis and accounting: Implications for the research community*. Accounting, Organizations and Society, 34(6-7): 797-802.
  - Houlihan, B., & Green, M. (Eds.). (2007). *Comparative elite sport development*. Routledge.
  - Hrebiniak, L. G. (2006). *Obstacles to effective strategy implementation*. Organizational dynamics, 35(1): 12-31.
  - Hung, H. K., Yeh, R. S., & Shih, H. Y. (2012). *Voice behavior and performance ratings: The role of political skill*. International Journal



*Organizational Strategic Planning: The Mediating Effect of Strategic Flexibility (Case Study: Mellat Bank.* Master Thesis. Executive Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.

(2010). *Organizational control.* Cambridge University Press.

- Stanic, A. (2004). *Removal of the Head of a Multilateral Organization-Independence of International Organizations and Their Secretariats-Political Interference by Member States in the Operation of International Organizations.* Am. J. Int'l L., 98, 810.
- Zarei. M. (2016). *Role of Strategic Control and Managers' Autonomy in Promoting the Effectiveness of*



## The Influence of Managers' Authority and Strategic Control Level on the Effectiveness of the Strategic Plans Through Political Behaviors in Ministry of Sport and Youth

Abbas Nateghnouri<sup>1</sup>, Seyed Salahedin Naghshbandi<sup>2\*</sup>, Mohsen Baqerian Farahabadi<sup>3</sup>

Received: Jul 24 , 2018

Accepted: Dec 17, 2018

### Abstract

**Objective:** The literature of strategic management is clearly advocating and supporting the effectiveness of strategic plans. Because the effectiveness of the strategic planning of an organization is associated with the level of implementing the targets with task results. The purpose of this study was to examine the influence of Managers' authority and strategic control level on the effectiveness of the strategic plans through political behaviors in ministry of sport and youth.

**Methodology:** The present research is in terms of purpose an applicable research and in terms of strategic and quantitative as a correlation path, it is a field in terms of data collection and in terms of prospective time. The statistical society of the research was all employees of Ministry of Sport and Youth. The sample volume was estimated 370 people and the sampling method was simple stochastic. Questionnaire was used in order to collect the data and in order to analyze the findings, structural equation modeling was applied.

**Results:** Analysis of the findings showed that in one case independent variables influence the strategic plans and in other cases, these factors reduce political behavior. It was also found that political behavior had a negative impact on the effectiveness of strategic plans.

**Conclusion:** Based on the findings of this research, the effectiveness of strategic plans is influenced by political behaviors, the discretion of managers, and the level of strategic control.

**Keywords:** Effectiveness of strategic plans, managers' authority, political behaviors, control level.

---

1. MA of sport management at Islam Azad University of Tehran, Science and Research Branch, Iran, 2. Assistant Professor of Sport Management, Dept. of Physical Education, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. 3. Assistant Professor of Sport Management, Dept. of Physical Education, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

\* E-mail: : salah.naghshbandi@yahoo.com