

## Research Paper

**Designing a Paradigm Model of Strategic Alignment in Iran's Sport Federations****Mahdi Alikhah<sup>1</sup>, Shahab Bahrami<sup>2</sup>, Nazanin Rasekh<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran
2. Assistant Professor in Sports Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor in Sports Management, Institute of Physical Education and Sports Science, Tehran, Iran

**Received: 2021/04/28****Accepted: 2021/12/11**

---

**Abstract**

The present study was designed and implemented with the aim of designing a paradigm model of strategic alignment in Iran's sport federations. In the qualitative section, the statistical population includes prominent sports professors with a history of working in sports federations and some managers of selected sports federations, and in the quantitative section, it included the managers and employees of sports federations. In the qualitative section, 15 participants were selected through the purposive sampling, and in the quantitative section, 176 participants were selected through random convenience sampling. In this study, the data collection tools were the semi-structured interviews and the researcher-made questionnaires. The present study applied the grounded theory approach in the qualitative section and the structural equation method in the quantitative section to analyze the data using SmartPLS software. The qualitative section found that the items were grouped in 9 categories and 43 concept codes within six dimensions of the paradigm model. The quantitative section found that all six primary components of the study had an appropriate fit; therefore, in total, the study model had a good fit. In addition, the relations in the research model were confirmed (t value greater than 1.96). Since strategic alignment in sports federations can significantly influence all aspects of sports development in the country, it is recommended that the necessary measures be taken based on the proposed model to increase strategic alignment in sports federations.

**Keywords:** Sports Development, Sports Federations, Ministry of Sports and Youth, Strategic Alignment.

---

- 
1. Email: milad.alikhah@gmail.com
  2. Email: bahramishahab914@gmail.com
  3. Email: n\_rasekh663@yahoo.com



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

## Extended Abstract

### Background and Purpose

Nadler and Tushman's (1997, 156) strategic alignment is a new concept in strategic planning and is defined as the degree of compatibility of needs, demands, goals, aspirations and the structure of one sector with the needs, demands, goals, aspirations and structure of another sector (corresponding organization). Strategic alignment can have several benefits for the organization. The main default of strategic alignment is balancing the organization's strategies with its internal and external environment and it has significant effects on the performance of the organization (Ghonim, Khashaba, Al-Najaar & Khashan, 2020). When there is no strategic alignment, organizations were weakened and lagged behind their competition (Kim, Kim & Cwon, 2020, 2). Talon (2003) showed that after achieving strategic alignment, in 70% of companies, costs decreased and sales and customer service increased, while in 30% of the companies, the opposite results were observed. The present study was designed and implemented with the aim of designing a paradigm model of strategic alignment in Iran's sport federations.

### Materials and Methods

The present study is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of data collection method, and mixed in terms of research method. In the first stage, to build a model from the grounded theory and to test the model by quantitative descriptive-analytical method, the type of correlation based on the pattern of structural equations was used. The research method is a mixed exploratory type; That is, it is first qualitative and then quantitative. In the qualitative section, the statistical population includes prominent sports professors with a history of working in sports federations and some managers of selected sports federations, and in the quantitative section, it included the managers and employees of sports federations. In the qualitative section, 15 participants were selected through purposive sampling, and in the quantitative section, 176 participants were selected through random convenience sampling. In this study, the data collection tools were the semi-structured interviews and the researcher-made questionnaires. To evaluate the validity, credibility, portability and verification were used. In addition, in the present study, the method of intra-subject agreement was employed to calculate the reliability of the interviews conducted. In the quantitative section, the reliability and validity of the research model were assessed through structural equation modeling. The present study applied the grounded theory approach in the qualitative section and the structural equation method in the quantitative section to analyze the data using Smart PLS software.



### Findings

The qualitative section found that the items were grouped in 9 categories (Features of managers, communicational, implementing strategies, human, financial and non-financial resources, attitude, strategies, consequences, and strategic alignment in sport federations) and 43 concept codes within six dimensions of the paradigm model. The quantitative section found that all six primary components of the study had an appropriate fit; therefore, in total, the study model had a good fit. Moreover, the relations in the research model were confirmed (t value greater than 1.96).

### Conclusion

Implementation of strategic alignment strategies in Iranian sports federations can have several consequences at the intra-organizational and extra-organizational level, which can include consequences such as increasing employee's job satisfaction and loyalty, reducing conflicts between units within the organization and inter-organization, reduction in costs, achieving organizational goals, reducing parallel work and improving the performance of sports federations in various dimensions (public, championship and professional). Since strategic alignment in sports federations can significantly influence all aspects of sports development in the country, it is recommended that the necessary measures be taken based on the proposed model to increase strategic alignment in sports federations.

**Keywords:** Sports Development, Sports Federations, Ministry of Sports and Youth, Strategic Alignment.

### References

1. Ghonim, M.A., Khashaba, N.M., Al-Najaar, H.M., & Khashan, M.A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*.
2. Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms. *Sustainability*, 12(10): 1-23.
3. Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *A Diagnostic Model for Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
4. Tallon, P.P. (2003). *The alignment paradox*. CIO Insight.



## طراحی مدل همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

مهدی علیخواه<sup>۱</sup>، شهاب بهرامی<sup>۲</sup>، نازنین راسخ<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترا گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

این مقاله برگرفته از رساله دکتری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه است.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران اجرا شد. جامعه آماری بخش کیفی، اساتید برجسته حوزه ورزش با سابقه حضور در فدراسیون‌های ورزشی و برخی از مدیران فدراسیون‌های ورزشی منتخب بودند. جامعه آماری بخش کمی نیز مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی بودند. نمونه آماری بخش کیفی ۱۵ نفر (نمونه‌گیری به صورت هدفمند) و در بخش کمی ۱۷۶ نفر (نمونه‌گیری به صورت تصادفی در دسترس) مشخص شد. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از رویکرد تئوری زمینه‌ای در بخش کیفی و از روش معادلات ساختاری در بخش کمی از طریق نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش، نه مقوله و ۴۳ کد مفهومی استخراج شد که در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی جای گرفتند. در بخش کمی نیز مشخص شد که هر شش مؤلفه اصلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار بود؛ بنابراین مدل پژوهش برازش کافی داشت. همچنین روابط موجود در مدل پژوهش تأیید شد (مقدار تی بیشتر از ۱/۹۶). به دلیل اینکه همسویی راهبردی در فدراسیون‌ها ورزشی اثرات مثبت فراوانی بر تمامی زاویه‌ها برای توسعه ورزش کشور دارد، توصیه می‌شود که تدابیر لازم با توجه به مدل ارائه‌شده برای افزایش همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی اتخاذ شود.

**واژگان کلیدی:** توسعه ورزش، فدراسیون‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان، همسویی راهبردی.

1. Email: milad.alikhah@gmail.com
2. Email: bahramishahab914@gmail.com
3. Email: n\_rasekh663@yahoo.com



## مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ و دستیابی به رشد و توسعه در محیط رقابتی باید به محیطی که در آن قرار دارند، توجه خاص داشته باشند. محیط هر سازمان متشکل از اجزا و عواملی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان تأثیر می‌گذارند. این تأثیرات در قالب فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ظهور می‌یابند و ابزار سازمان برای مواجهه با این تغییرات، داشتن برنامه راهبردی است و سازمان می‌کوشد بین توانمندی‌ها و ضعف‌های درونی خود و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی توازن برقرار کند (کلاهدوزی، رادفر و افشارکازمی، ۲۰۲۰، ۱۵). وجود برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزان در سازمان‌ها به منظور تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی الزامی است (احمدی و قیصری حسن‌آبادی، ۲۰۲۰، ۲)؛ البته یکی از چالش‌های اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها، تدوین درست راهبردها و پیاده‌سازی صحیح آن‌هاست (فرچ‌پور و نورالسنا، ۲۰۱۱، ۷۹). متأسفانه بسیاری از استراتژی‌ها، درست تدوین یا اجرا نمی‌شوند یا در مرحله عمل با شکست مواجه می‌شوند. در واقع، عوامل متعددی وجود دارند که سبب عدم موفقیت اجرای استراتژی‌ها می‌شوند. موانع سازمانی از جمله عوامل مهمی‌اند که اجرای استراتژی‌ها را با مشکل مواجه می‌کنند و شامل مواردی از جمله ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیراثربخش، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، فقدان سیستم کنترل مناسب، نبود سیستم پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، فقدان سیستم انگیزشی مناسب و فقدان رویکرد اجرایی مطلوب می‌شوند (رحیم‌نیا، پلیکروناکیس و شارپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۲۴۷). همچنین علاوه بر موانع سازمانی اشاره‌شده در زمینه اجرای راهبردهای سازمانی، در برخی از سازمان‌ها این راهبردها همسو با یکدیگر عمل نمی‌کنند.

همسویی راهبردی مفهوم جدیدی در برنامه‌ریزی راهبردی است و به‌عنوان میزان سازگاری نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار یک بخش با نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار بخش دیگر (سازمان متناظر) تعریف می‌شود (نادلر و تاشمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، ۱۵۶). همسویی، جزئی مجزا از راهبرد است و میزان حمایت راهبرد یک واحد سازمانی از راهبرد کسب‌وکار را نشان می‌دهد. هیکس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶، ۷۲) همسویی راهبردی یک سازمان را تناسب بین ساختار داخلی سازمان و محیط خارجی آن تعریف می‌کند. در پژوهش‌های مختلف از اصطلاحات دیگری از جمله تناسب، ادغام، پل، همجواری، پیوند و

1. Rahimnia, Polychronakis & Sharp
2. Nadler & Tushman
3. Hicks



قابلیت منابع پویا به جای همسویی راهبردی استفاده شده است (کیم، کیم و کوون، ۲۰۲۰، ۲). چارچوب همسویی راهبردی شامل دو بعد همترازی عمودی و افقی است. همترازی عمودی، اتصال بین کارکنان و راهبردها است و همترازی افقی، اتصال بین فرایندهای تجاری و مشتریان است. همسویی عمودی به حالتی گفته می شود که در آن همه کارمندان می توانند راهبردهای شرکت را روشن کنند و توضیح دهند که چگونه فعالیت های روزمره کاری آن ها از این راهبردها پشتیبانی می کند (کیم و همکاران، ۲۰۲۰، ۲). چنهال<sup>۲</sup> (۲۰۰۵، ۳۹۶) استدلال کرد که همسویی عمودی زمانی موفق است که دستاوردهای سطح پایین تر با اهداف سازمانی مطابقت داشته باشد؛ باین حال، علاوه بر همسویی عمودی، شرکت ها باید برای دستیابی به رشد کافی و کسب سود، به همسویی افقی نیز دست یابند. در همسویی افقی، نیازها و علایق مشتریان عناصر اساسی در تفکر، برنامه ریزی و رفتار کارکنان سازمان هستند (کیم و همکاران، ۲۰۲۰، ۲).

همسویی راهبردی مزایای متعددی را می تواند برای سازمان به دنبال داشته باشد. پیش فرض اصلی همسویی راهبردی، برقراری تعادل بین راهبردهای سازمان و محیط داخلی و خارجی آن است و تأثیرات چشمگیری بر عملکرد سازمان دارد (قنیم، خشابا، النجار و خشان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). وقتی نبود همسویی راهبردی وجود داشته باشد، سازمان ها ضعیف می شوند و از رقابت خود عقب می مانند (کیم و همکاران، ۲۰۲۰، ۲). تالون<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نشان داد، پس از دستیابی همسویی استراتژیک، در ۷۰ درصد از شرکت ها هزینه ها کاهش یافت و فروش و خدمات مشتریان آن ها افزایش یافت؛ در حالی که در ۳۰ درصد از شرکت نتایج معکوس مشاهده شد؛ البته نباید فراموش کرد که به دلیل تغییرات همیشگی که سازمان ها در فضای کسب و کار با آن روبه رو هستند، این همسویی دوام یافتنی نیست. مک آدام، میلر و مک سورلی<sup>۵</sup> (۲۰۱۹، ۱۹۶) نشان دادند که همسویی راهبردی با گذشت زمان پویا است؛ بنابراین، این فرایند به عنوان روند پویای ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و عدم قطعیت ها تعریف می شود. با مرور ادبیات پیشینه، پژوهش های بسیاری در زمینه همسویی راهبردی یافت شد که در حوزه علم سیستم اطلاعات مدیریت انجام گرفته اند و حتی هندرسون و ونکاترامان<sup>۶</sup> (۱۹۹۳، ۴۷۳) همسویی را به صورت درجه سازگاری و ادغام بین راهبردهای سازمان (از جمله راهبردهای تجاری) و راهبردهای

1. Kim, Kim & Kwon
2. Chenhall
3. Ghonim, Khashaba, Al-Najaar & Khashan
4. Tallon
5. McAdam, Miller & McSorley
6. Henderson & Venkatraman



فناوری اطلاعات آن تعریف کرده‌اند. دراصل، همسویی راهبردی مربوط به تناسب ذاتی پویا بین دو حوزه تجاری فناوری برای بهبود عملکرد سازمانی است (سینگ و هو،<sup>۱</sup> ۲۰۰۸، ۹۳۰). از جمله پژوهش‌هایی که به مقوله همسویی راهبردی تجاری-فناوری اشاره کرده‌اند، می‌توان به مطالعه شامخ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد که ادعا کرد همسویی راهبردی تجاری-فناوری اطلاعات یکی از محبوب‌ترین مفاهیم مدیریت مدرن در مدیریت بازرگانی و فناوری اطلاعات به‌ویژه در دانشگاه و صنعت است که به میزان همخوانی بین راهبردهای تجارت و فناوری اطلاعات اشاره دارد. نتایج پژوهش وی نشان داد، پرکردن شکاف همسویی بین راهبردهای تجارت و فناوری اطلاعات به سازمان‌ها برای دستیابی و همسویی راهبردی کمک می‌کند. شائو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹، ۹۶) تأثیر رهبری و فرهنگ سازمانی را بر همسویی راهبردی بررسی کرد. نتایج نشان داد، سبک‌های رهبری می‌توانند بر همسویی راهبردی تأثیر بگذارند. فرهنگ سازمانی کنترل‌گرا نیز تأثیر منفی بر همسویی راهبردی دارد. المجالی و دهالین<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) با بررسی عوامل تأثیرگذار بر همسویی راهبردی تجاری-فناوری اطلاعات نشان دادند که رهبری، ارزش‌ها و اعتقادات، منابع مدیریت فناوری اطلاعات، کیفیت خدمات و موفقیت در پیاده‌سازی فناوری اطلاعات از جمله عوامل تأثیرگذار بر همسویی راهبردی تجاری-فناوری اطلاعات هستند؛ با این حال، اگرچه پژوهشگران همسویی راهبردی در سایر حوزه‌ها را کمتر به کار برده‌اند، موضوع همسویی راهبردی تنها مختص به حوزه فناوری اطلاعات نیست. قنیم و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کرده‌اند که همسویی راهبردی شامل طیف وسیعی از ابعاد است و غیر از فناوری اطلاعات، از ابعاد فرایندها، کارمندان و مشتریان استفاده کرده‌اند. نتایج پژوهش جامی‌پور، متین، یزدانی و کوچک‌زاده (۲۰۱۹، ۲۱۶) نشان داد که عوامل اصلی مؤثر بر همسویی راهبردی بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت دانش عبارت‌اند از: فرهنگ دانش‌بنیان، حاکمیت مدیریت دانش و رویکرد راهبردی به مدیریت دانش، ارتباط بین مدیریت دانش و کسب‌وکار، پشتیبانی مدیریت عالی، توانایی‌های منابع انسانی، عوامل محیطی و رقابتی و قابلیت‌های مدیریت فناوری اطلاعات.

فدراسیون‌های ورزشی کشور بالاترین مراجع یک رشته ورزشی محسوب می‌شوند. فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌های مستقل و مجزا از هم عمل می‌کنند و دارای راهبردهای مختص به خود هستند. پژوهش‌های متعددی در زمینه تدوین برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزشی مختلف انجام

1. Singh & Hu
2. Shamekh
3. Shao
4. Almajali & Dahalin



گرفته‌اند و هریک از آن‌ها برنامه راهبردی ویژه خود را دارند. با وجود استقلال فدراسیون‌های ورزشی، در ایران این فدراسیون‌ها زیر نظر وزارت ورزش و جوانان فعالیت دارند؛ به طوری که براساس بند ۱۳ ماده ۴ اساس‌نامه وزارت ورزش و جوانان، یکی از وظایف وزارت ورزش و جوانان حمایت، نظارت و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های همه نهادهای ورزشی اعم از کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، فدراسیون‌ها، انجمن‌ها، هیئت‌ها و کمیته‌های ورزشی به منظور حسن اجرای وظایف است (اساس‌نامه وزارت ورزش و جوانان، ۲۰۱۸، ۶)؛ به همین دلیل، راهبردهای هر کدام از فدراسیون‌ها نه تنها باید همسویی داخلی داشته باشند، بلکه باید با راهبردهای سایر سازمان‌های متناظر از جمله سایر فدراسیون‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک همسو باشند که به نظر می‌رسد در حال حاضر چنین همسویی‌ای وجود ندارد؛ البته براساس تعریف همسویی راهبردی، منظور این است که راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی با همدیگر سازگاری داشته باشند تا همسو با راهبردهای سطح کلان ورزش کشور در ابعاد همگانی، تربیتی، قهرمانی و حرفه‌ای عمل کنند. راهبردهای یک سازمان ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی، زمانی از بیشترین کارایی و اثربخشی برخوردارند که با راهبردهای کلان ورزش همسو باشند. همچنین راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی نباید در مسیر متضاد با هم باشند؛ بنابراین نیاز است الگویی تدوین شود تا به همسویی بیشتر راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی در ایران کمک کند. پژوهش‌های اندکی در زمینه همسویی راهبردی در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته‌اند؛ از جمله سینگ و هو (۲۰۰۸، ۹۲۹) با بررسی همسویی راهبردی بین کمیته برگزاری المپیک و سازمان بازاریابی مقصد کشور میزبان به دو هدف مهم دست یافتند: یکی اینکه دانش ضمنی از هر دو سازمان برای کشف موضوعات مهم مربوط به بازی‌های المپیک ۲۰۰۴ آتن استخراج و سازماندهی شد؛ دوم اینکه موضوعات همسویی راهبردی بین حوزه‌های برنامه‌ریزی المپیک و بازاریابی مقصد را شناسایی کردند و یک چارچوب مفهومی برای کشورهای میزبان المپیک‌های آینده پیشنهاد دادند؛ بنابراین این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر همسویی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال اساسی است که الگوی همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران چگونه است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا متغیرها و عوامل هیچ‌گونه دست‌کاری نشده‌اند و مطالعه براساس رویکرد پژوهش، آمیخته است. در مرحله اول، برای ساخت الگو از رویکرد تئوری زمینه‌ای و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-





تحلیلی از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی است. ابزار استفاده‌شده در پژوهش بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری تدوین شده است که شامل ۴۳ گویه در قالب نه مؤلفه، به صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد = پنج امتیاز تا خیلی کم = یک امتیاز) است. در بخش اول (کیفی) برای انجام مصاحبه میدانی، اساتید برجسته حوزه ورزش با سابقه حضور در فدراسیون‌های ورزشی و برخی از مدیران فدراسیون‌های ورزشی منتخب (سه مدیر فدراسیون ورزش‌های گروهی و چهار مدیر فدراسیون ورزش‌های انفرادی با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری) جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. این افراد به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی درباره موضوع پژوهش انتخاب شدند (۱۵ مصاحبه با ۱۵ نفر تا حد اشباع نظری ادامه یافت). در بخش دوم (کمی) بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، به ساخت پرسشنامه اقدام شد که در بین مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی توزیع شد. برای مدلیابی معادلات ساختاری بین ۱۰ تا ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان) مناسب است (جکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۱۲۹). با توجه به وجود نه عامل در پژوهش حاضر، ۹۰ تا ۱۸۰ نمونه برای این پژوهش کفایت می‌کرد؛ بر همین اساس، ۱۹۶ نفر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند که از این تعداد، ۱۷۶ پرسشنامه صحیح بازگردانده شد. روایی و پایایی در بخش کیفی (قابلیت اعتماد پژوهش): برای بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد؛ بر این اساس، برای بررسی قابلیت باورپذیری از تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار به منظور کدگذاری چند نمونه مصاحبه برای کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران استفاده شد. برای بررسی انتقال‌پذیری با سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند، در مورد یافته‌های پژوهش مشورت شد. برای بررسی قابلیت تأییدپذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های مورد نیاز استفاده شد. علاوه بر این، در پژوهش کنونی از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به وی ارائه شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر با هم مشابه بودند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و

## 1. Jackson



درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

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

تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و همکار) برابر با ۳۴۲، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۳۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۹۲ بود. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۸/۹ درصد به دست آمد که از ۶۰ درصد بیشتر بود؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد.

پایایی و روایی بخش کمی: پایایی و روایی مدل پژوهش در بخش کمی از طریق روش مدل سازی معادلات ساختاری (در دو مدل اندازه گیری و مدل ساختاری) سنجش شد. روایی محتوا نیز با استفاده از فرم های روایی سنجی CVI و CVR روایی تأیید شد. مقدار CVR با توجه به تعداد اساتید (هشت نفر) ۰/۷۹ و مقدار CVI بیشتر از ۰/۸۰ به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوای ابزار پژوهش تأیید شد. روایی واگرا و همگرا که به معادلات ساختاری مربوط است، سنجش شد.

در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی (ویژگی های جمعیت شناختی و توصیفی) و آمار استنباطی استفاده شد. شاخص های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده ها (طبیعی یا غیرطبیعی بودن) به کار برده شد و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه گیری و مدل ساختاری از نرم افزارهای اسپس اس<sup>۱</sup> نسخه ۲۴، اسمارت پی ال اس<sup>۲</sup> نسخه ۲/۰ و مکس کیو دی ای<sup>۳</sup> نسخه ۲۰۱۸ استفاده شد.

## نتایج

نتایج توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های بخش مصاحبه پژوهش (هشت نفر از اساتید تربیت بدنی و هفت نفر از مدیران فدراسیون های منتخب) نشان داد، ۹۳/۳ درصد از شرکت کننده ها در پژوهش مرد و ۶/۷ درصد زن بودند. ۲۰ درصد از آزمودنی ها مدرک کارشناسی و ۸۰ درصد مدرک

1. SPSS
2. SmartPLS
3. MAXQDA



کارشناسی ارشد و دکتری داشتند. ۱۳/۳ درصد ۲۱ تا ۴۰ سال، ۵۳/۳ درصد ۴۱ تا ۶۰ سال و ۳۳/۴ درصد بیشتر از ۶۱ سال سن داشتند. تحلیل کیفی: در این مرحله، چند کد مفهومی به یک مقوله تبدیل می‌شود. در جداول زیر نتایج کدگذاری باز براساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است.

## جدول ۱- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

Table 1- Secondary coding and categorization

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	مفاهیم Concepts	مقوله Category
P8, P9, P11, P13	حاکمیت تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی	ویژگی‌های مدیران Features of managers
P1, P4, P5, P13	سبک رهبری مدیران فدراسیون‌های ورزشی	
P5, P7, P10	تجربه مدیران فدراسیون‌های ورزشی در تدوین و اجرای برنامه راهبردی	
P7, P9, P13, P15	عمل‌گرا بودن مدیران فدراسیون‌های ورزشی	
P2, P5, P9, P11	نحوه ارتباطات سازمانی بین مدیران با یکدیگر	ارتباطی Communicational
P4, P6, P7, P9	نحوه ارتباطات سازمانی بین کارکنان با یکدیگر	
P6, P10, P11, P12	نحوه ارتباطات سازمانی بین مدیران با کارکنان	
P5, P7, P8, P12	دستیابی برنامه‌ها به اهداف و نتایج مدنظر	پیاده‌سازی راهبردها Implementing strategies
P2, P6, P10	الزام به اجرای راهبردها در مدیران	
P9, P10, P11, P13	الزام به اجرای راهبردها در کارکنان	
P5, P6, P10	مشوق‌های لازم برای اجرای راهبردها از سوی کارکنان	
P3, P7, P8, P14	انعطاف‌پذیری در پیاده‌سازی راهبردها	



ادامه جدول ۱- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

Table 1- Secondary coding and categorization

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	مفاهیم Concepts	مقوله Category
P3, P7, P8, P15	همسویی نیروهای انسانی فدراسیون‌های ورزشی با راهبردها	انسانی human
P5, P8, P10, P12	تعداد نیروهای انسانی موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی فدراسیون‌ها	
P1, P8, P14	دانش و تخصص نیروهای انسانی فدراسیون‌ها	
P2, P7, P10, P13	تجربه نیروهای انسانی فدراسیون‌ها در خصوص اجرای برنامه‌های راهبردی	
P3, P11, P12, P14	وفاداری کارکنان به سازمان	
P6, P9, P13	تعهد سازمانی کارکنان	
P2, P3, P10, P12	انگیزش نیروهای انسانی	
P2, P6, P10	انجام رفتارهای شهروندی نیروهای انسانی	منابع مالی و غیرمالی Financial and non-financial resources
P3, P5, P10, P11	بودجه در اختیار فدراسیون‌های ورزشی برای تدوین برنامه راهبردی	
P1, P4, P6, P8, P12	بودجه در اختیار فدراسیون‌های ورزشی برای اجرای برنامه راهبردی	
P6, P7, P8, P10	فناوری لازم برای همسویی راهبردی	
P1, P3, P5, P8, P11	تجهیزات لازم برای همسویی راهبردی	نگرشی Attitude
P2, P9, P11	نگرش مدیران به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی	
P3, P5, P6	نگرش کارکنان به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی	
P1, P2, P11	درک برنامه‌ها و اهداف تدوین‌شده توسط کارکنان	



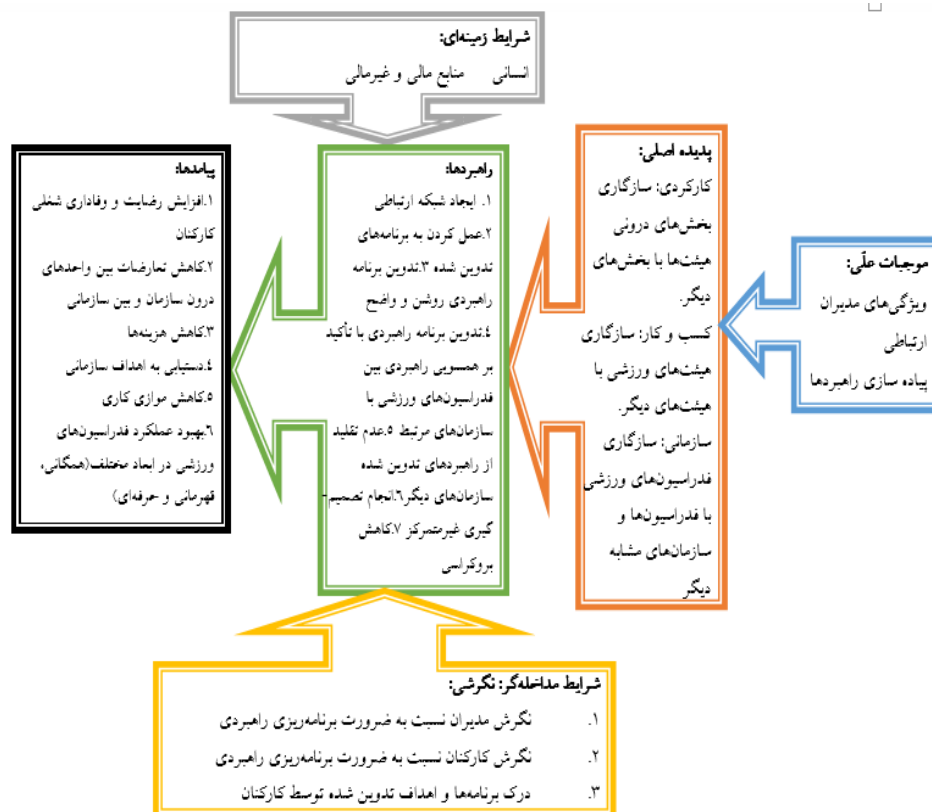
ادامه جدول ۱- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

Table 1- Secondary coding and categorization

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	مفاهیم Concepts	مقوله Category
P5, P6, P9, P12	ایجاد شبکه ارتباطی در بین کارکنان واحدهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی	راهبردها Strategies
P4, P9, P11	عمل کردن به برنامه‌های تدوین‌شده در سطوح مختلف سازمانی	
P6, P10, P13	تدوین برنامه راهبردی روشن و واضح بعد از نیازسنجی و با مشارکت کارکنان	
P7, P11, P14	تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط و گزارش روند اجرای آن به سازمان‌های مرتبط	
P1, P6, P14	تقلیدنکردن از راهبردهای تدوین‌شده سازمان‌های دیگر	
P3, P4, P10 P1, P2, P6, P13	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز کاهش بروکراسی	
P4, P7, P9	افزایش رضایت و وفاداری شغلی کارکنان	پیامدها Consequences
P9, P10, P11, P12	کاهش تعارض‌ها بین واحدهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی	
P5, P9, P13	کاهش هزینه‌ها	
P3, P8, P10	دستیابی به اهداف سازمانی	
P6, P7, P11, P12	کاهش موازی‌کاری	
P1, P5, P8, P10	بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در ابعاد مختلف (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای)	همسویی راهبردی فدراسیون های ورزشی Strategic alignment in sport federations
P1, P3, P13	سازگاری نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار بخش‌های درونی هیئت‌های ورزشی با نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار بخش‌های دیگر	
P2, P5, P10	سازگاری نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار هیئت‌های ورزشی با نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار هیئت‌های دیگر	
P5, P8, P9	ساختار فدراسیون‌های ورزشی با نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار فدراسیون‌ها و سازمان‌های مشابه دیگر	



در نهایت، ۴۳ کد مفهومی و نه مقوله اصلی استخراج شد. مدل نهایی همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران در شکل شماره یک نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل نهایی الگوی همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران

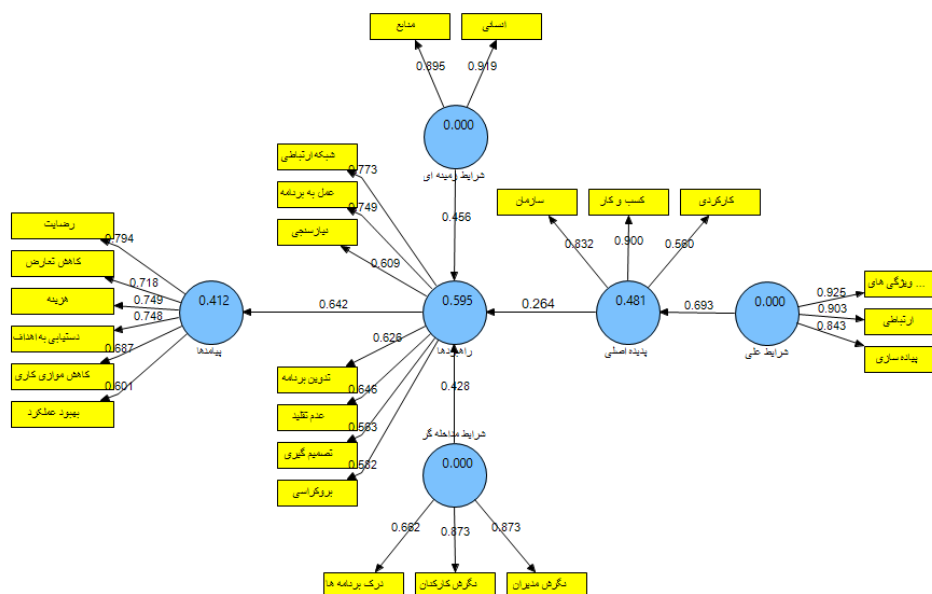
Figure 1- The final model of the paradigm model of strategic alignment in Iran's sport federations

بخش کمی: نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه پژوهش حاضر در بخش کمی نشان داد، ۴۷/۶ درصد از نمونه‌های پژوهش زن و ۵۲/۴ درصد مرد بودند. ۲۷/۸ درصد از آزمودنی‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۳۰/۷ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶/۷ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۴/۸ درصد بیشتر از ۵۱ سال داشتند. ۱۰/۲ درصد از آزمودنی‌ها کمتر از پنج سال، ۲۰/۴ درصد شش تا ۱۰ سال، ۳۷/۸ درصد ۱۱

تا ۱۵ سال، ۲۶/۵ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵/۱ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه داشتند. همچنین بیشتر آزمودنی‌ها دارای مدرک کارشناسی (۶۷/۵ درصد) و بقیه دارای مدارک کارشناسی‌ارشد و دکتری (۳۲/۵) بودند.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود و پایایی از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی انجام می‌شود. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۵ است. برای تمامی سؤال‌ها، ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۵ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در اینجا هیچ‌یک از سؤال‌ها حذف نشد. مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر شش متغیر، بیشتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل است. در این پژوهش پایایی متغیرها در حد مطلوب است. از آنجاکه پایایی تأیید می‌شود، می‌توان به بررسی فرضیه‌ها توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه به کل جامعه مدنظر تعمیم‌یافتنی است. معیار دوم بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را ۰/۴ و بیشتر معرفی کرده‌اند، برای تمامی شش متغیر، مقدار AVE بیشتر یا مساوی ۰/۴ است. روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که هر دو روش اول (سؤالات مربوط به هر متغیر با خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارد تا با متغیرهای دیگر) و روش دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه با رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است) را پوشش می‌دهد؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که اشاره شد، در بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) پرداخته نمی‌شود و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها را بررسی می‌شود.



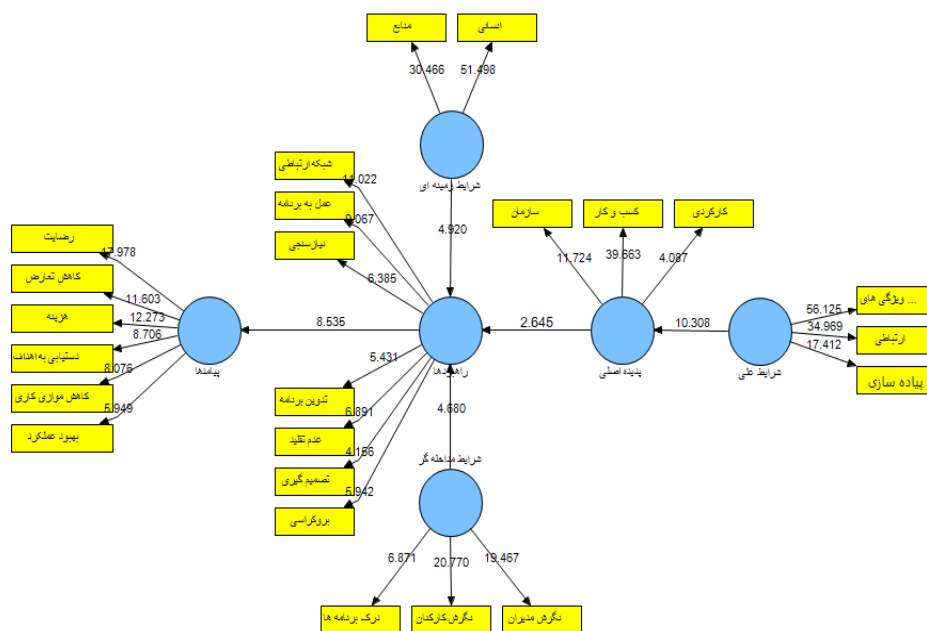


شکل ۲- مدل اندازه گیری (بررسی ضرایب مسیر مدل پژوهش)

Figure 2- Measurement model (study of path coefficients of research model)

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values است. در صورتی که این مقدار از  $0.95$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان  $1/96$  دارد (جدول شماره دو)؛ البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می دهد و شدت رابطه بین متغیرها را نمی توان با آن سنجید.





شکل ۳- ضرایب معناداری t (مقادیر t-values)

Figure 3- Significance coefficients t (t-values)

جدول ۲- میزان اثر و مقادیر t-value در مدل ساختاری

Table 2- Effect and t-value values in the structural model

نتیجه Result	مقدار تی t-value	میزان اثر The amount of effect	روابط Relationships
تأیید Confirmed	10.308	0.693	شرایط علی بر پدیده اصلی Causal conditions on the main phenomenon
تأیید Confirmed	4.920	0.456	شرایط زمینه‌ای بر راهبردها contextual conditions on strategies
تأیید Confirmed	4.680	0.428	شرایط مداخله‌گر بر راهبردها Interventional conditions on strategies
تأیید Confirmed	2.645	0.264	پدیده اصلی بر راهبردها main phenomenon on strategies
تأیید Confirmed	8.535	0.642	راهبردها بر پیامدها Strategies on consequences



با توجه به شکل‌های شماره دو و شماره سه و جدول شماره دو، مقدار t-value برای پنج رابطه مربوط به فرضیه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۹۵ است و همه رابطه‌ها تأیید شده است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود که برای بررسی پایایی از ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. خلاصه بررسی شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری در جدول شماره سه نشان داده شده است که برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند. به دلیل اهمیت، مقادیر پایایی و روایی در جدول شماره چهار گزارش شده است.

## جدول ۳- برازش مدل اندازه‌گیری

Table 3- Measurement model fit

نتیجه Result	آزمون‌ها Exams	معیارها Criteria
بیشتر از ۰/۵ More than 0.5	ضرایب بارهای عاملی Factor load coefficients	پایایی Reliability
بیشتر از ۰/۷ More than 0.7	آلفای کرونباخ cronbach's alpha	
بیشتر از ۰/۷ More than 0.7	پایایی ترکیبی Combined reliability	
بیشتر از ۰/۴ More than 0.4	میانگین واریانس استخراج شده AVE	روایی همگرا Convergent validity
تأیید Confirmed	روش اول (سؤالات مربوط به هر متغیر با خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارد تا با متغیرهای دیگر)	روایی واگرا Divergent validity
تأیید Confirmed	روش دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه با رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است)	



جدول ۴- پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و روایی همگرا متغیرهای پژوهش

Table 4- Composite reliability, Cronbach's alpha and convergent validity of research variables

میانگین واریانس استخراج شده AVE	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	پایایی ترکیبی Combined reliability	
0.511	0.785	0.862	شرایط علی Causal conditions
0.611	0.782	0.839	شرایط زمینه‌ای Contextual conditions
0.475	0.785	0.838	همسویی راهبردی Strategic alignment
0.426	0.802	0.862	شرایط مداخله‌گر Interventional conditions
0.503	0.840	0.884	راهبردها Strategies
0.533	0.542	0.735	پیامدها Consequences

مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برون‌زا یا مستقل برابر با صفر است. در این قسمت، مقدار  $R^2$  برای هر سه متغیر درون‌زا، بیشتر از  $0/۳۲$  و برابر با مقدار متوسط است. مقدار  $Q^2$  برای سه متغیر درون‌زای مدل بیشتر از  $0/۱۵$  است که نشان می‌دهد متغیر برون‌زا (مستقل) در پیش‌بینی متغیر وابسته متوسط است و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش تأیید شده است (جدول شماره پنج).

جدول ۵- مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$

Table 5- Values  $R^2$  and  $Q^2$

$Q^2=1-SSE/SSO$	SSE	SSO	$R^2$	عامل Factor
0.263	421.302	572	0.445	پدیده اصلی Main phenomenon
0.589	235.245	572	0.528	راهبردها Strategies
0.477	298.875	572	0.324	پیامدها Consequences



برازش مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (جدول شماره شش)، در هر سه متغیر، مقدار بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد؛ بنابراین در بخش کمی مشخص شد که هر شش مؤلفه اصلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است؛ از این رو مدل پژوهش برازش کافی دارد. همچنین روابط موجود در مدل پژوهش تأیید شده است (مقدار تی بیشتر از ۱/۹۶).

جدول ۶- برازش مدل کلی

Table 6- Overall model fit

GOF	Communality	(R <sup>2</sup> )R Square	عامل Factor
0.579	0.754	0.445	پدیده اصلی Main phenomenon
0.587	0.654	0.528	راهبردها Strategies
0.458	0.648	0.324	پیامدها Consequences

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به ارائه مدل همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته شد؛ به همین دلیل، از رویکرد تئوری زمینه‌ای برای ارائه الگو استفاده شد و مدل ارائه‌شده از فرایندهای کدگذاری ناشی از مصاحبه با نخبگان به دست آمد. براساس نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، مدل پارادایمی همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شامل نه مقوله و ۴۳ کد مفهومی استخراج شد و در دل ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی جای گرفتند. در بخش کمی نیز مشخص شد که هر شش مؤلفه اصلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است؛ بنابراین مدل پژوهش برازش کافی داشت و همچنین روابط موجود در مدل پژوهش تأیید شد.

در مدل طراحی‌شده، عامل ویژگی‌های مدیران به‌عنوان یکی از موجبات علی در همسویی راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی در نظر گرفته شده است. مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند نقش مهمی در ایجاد همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی داشته باشند؛ زیرا مدیران در تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های راهبردی سازمان زیر نظر خود نقش اثرگذاری دارند. همسو با نتایج پژوهش حاضر،



جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) یکی از عوامل اصلی مؤثر بر همسویی راهبردی بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت دانش را پشتیبانی مدیریت عالی معرفی کردند که بدون حمایت آن‌ها دستیابی به همسویی راهبردی بسیار دشوار به نظر می‌رسد. براساس نتایج پژوهش، برای ایجاد همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی، مدیران آن‌ها باید دارای تفکر راهبردی باشند، عمل‌گرا باشند و تجربه کافی در تدوین و اجرای برنامه راهبردی داشته باشند. همچنین براساس یافته‌های پژوهش، سبک رهبری مدیران بر همسویی راهبردی تأثیرگذار است که در این زمینه المجالی و دهالین (۲۰۱۱) عامل رهبری را یکی از عوامل تأثیرگذار بر همسویی راهبردی تجاری-فناوری اطلاعات معرفی کردند. شائو (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود عنوان کرد که سبک‌های رهبری می‌توانند بر همسویی راهبردی تأثیر بگذارند. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر همسویی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، پیاده‌سازی راهبردها است. در مرحله تدوین برنامه راهبردی باید به راهبردهای دیگر سازمان‌های متناظر توجه کرد تا راهبردها همسو با یکدیگر باشند، اما پیاده‌سازی این راهبردها نیز از اهمیت بسیار برخوردار هست؛ زیرا پیاده‌سازی نکردن یا پیاده‌سازی ناقص این راهبردها می‌تواند تأثیرگذاری یک برنامه راهبردی درست‌تدوین‌شده را تحت تأثیر قرار دهد و سازمان نتواند از مزایای آن بهره‌مند شود. برای دستیابی برنامه‌ها به اهداف و نتایج مدنظر، مدیران و کارکنان به اجرای دقیق راهبردهای سازمان ملزم هستند؛ البته انعطاف‌پذیری در پیاده‌سازی راهبردها و ارائه مشوق‌های لازم برای اجرای راهبردها از سوی کارکنان بسیار بااهمیت است. در این زمینه، فرج‌پور و نورالسنا (۲۰۱۱) یکی از چالش اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها را پیاده‌سازی صحیح راهبردها می‌دانند که اجرای صحیح نشدن آن بر همسویی راهبردی اثر منفی دارد. از دیگر موجبات علی تأثیرگذار بر همسویی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، می‌توان به عامل ارتباطی اشاره کرد. برای اینکه فدراسیون‌های ورزشی مختلف بتوانند با یکدیگر همسویی راهبردی داشته باشند، این فدراسیون‌ها و مدیران آن‌ها باید با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ داشته باشند. همچنین ارتباط بین مدیران و کارکنان و ارتباط بین کارکنان با یکدیگر نیز برای همسویی راهبردی الزامی است. در این زمینه، رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۹) اشاره کردند که ارتباطات ناقص و ناکافی تأثیر منفی بر پیاده‌سازی راهبردها دارد و می‌تواند بر همسویی راهبردی تأثیرگذار باشد؛ البته در کشور ما تمام فدراسیون‌های ورزشی با نظارت وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند و دفتر امور مشترک فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش می‌تواند در برقراری ارتباط بین فدراسیون‌های ورزشی برای همسویی راهبردی بین آن‌ها نقش کلیدی ایفا کند.

پدیده محوری در این مدل، سازگاری نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار بخش‌های درونی هیئت‌های ورزشی با نیازها، تقاضاها، اهداف و آرمان‌ها و ساختار بخش‌های دیگر، سازگاری هیئت‌های



ورزشی با هیئت‌های دیگر و سازگاری فدراسیون‌های ورزشی با فدراسیون‌ها و سازمان‌های مشابه دیگر است و مقوله‌ها بر مبنای مدل پارادایمی حول آن سازمان‌دهی می‌شوند. در مدل پارادایمی ارائه‌شده در این پژوهش، مجموعه راهبردهایی شامل ایجاد شبکه ارتباطی در بین کارکنان واحدهای درون سازمانی و بین‌سازمانی، عمل کردن به برنامه‌های تدوین‌شده در سطوح مختلف سازمانی، تدوین برنامه راهبردی واضح بعد از نیازسنجی و با مشارکت کارکنان، تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط و گزارش روند اجرای آن به سازمان‌های مرتبط، تقلید نکردن از راهبردهای تدوین‌شده سازمان‌های دیگر، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و کاهش بروکراسی برای ایجاد همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد شده است.

عوامل انسانی به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای در همسویی راهبردی مطرح‌اند. برای همسویی راهبردی، تلاش نیروهای انسانی فدراسیون‌های ورزشی باید با راهبردهای فدراسیون همسو باشد. این نوع همسویی، همسویی راهبردی عمودی شناخته می‌شود. در این حالت همه کارمندان می‌توانند توضیح دهند که چگونه فعالیت‌های روزمره کاری آن‌ها از این راهبردها پشتیبانی می‌کند (کیم و همکاران، ۲۰۲۰). همسو با نتایج پژوهش، چنهال (۲۰۰۵) استدلال کرد که همسویی عمودی زمانی موفق است که دستاوردهای سطح پایین‌تر با اهداف سازمانی مطابقت داشته باشد. در کنار اینکه تعداد نیروهای انسانی موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی فدراسیون‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، نباید از اهمیت دانش و تخصص، تجربه، وفاداری، تعهد و انگیزش نیروی انسانی غافل ماند. راهبردها به‌خودی‌خود انجام نمی‌شوند؛ بلکه نیروی انسانی مجرب است که دستیابی به راهبردها را برای سازمان امکان‌پذیر می‌کند. اینکه نیروی انسانی چقدر به وظایف خود و حتی فراتر از نقش خود (رفتار شهروندی) در قبال راهبردها و اهداف سازمانی عمل کند، می‌تواند به همسویی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی کمک کند. در این زمینه، جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) نیز به نقش توانایی‌های منابع انسانی در افزایش همسویی راهبردی بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت دانش اشاره کرده‌اند. غیر از منابع انسانی که بحث شد، منابع مالی و غیرمالی نیز به‌عنوان عوامل زمینه‌ای در همسویی راهبردی تأثیرگذار هستند. برای همسویی راهبردی باید بودجه کافی در اختیار فدراسیون‌های ورزشی برای تدوین و اجرای برنامه راهبردی قرار گیرد و فناوری و تجهیزات لازم برای تسهیل همسویی راهبردی در اختیار فدراسیون‌های ورزشی باشد. غیر از عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر (محیطی) نیز بر اجرای راهبردهای ارائه‌شده در مدل پارادایمی نقش دارد که در حیطه نگرشی می‌توان به نگرش مدیران و کارکنان به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی و درک برنامه‌ها و اهداف تدوین‌شده توسط کارکنان اشاره کرد. همسو با این یافته، نتایج پژوهش جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹)



مشخص کرد، عوامل محیطی بر همسویی راهبردی بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت دانش تأثیر دارد.

اجرای راهبردهای همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌تواند پیامدهای متعددی در سطح درون‌سازمانی و برون‌سازمانی داشته باشد که در این زمینه می‌توان به پیامدهایی شامل افزایش رضایت و وفاداری شغلی کارکنان، کاهش تعارض‌های بین واحدهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به اهداف سازمانی، کاهش موازی کاری و بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در ابعاد مختلف (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای) اشاره کرد. همسو با نتایج این پژوهش، قنیم و همکاران (۲۰۲۰) ادعا کردند که همسویی راهبردی بر عملکرد سازمان تأثیرات چشمگیری دارد. همچنین، کیم و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند، در صورت نبود همسویی راهبردی، سازمان‌ها ضعیف می‌شوند و از رقابت خود عقب می‌مانند. تالون (۲۰۰۳) نیز نشان داد که پس از دستیابی به همسویی استراتژیک، هزینه‌های شرکت‌ها کاهش یافت و فروش و خدمات به مشتریان آن‌ها افزایش یافت. در مجموع، با توجه به آنکه همسویی راهبردی در فدراسیون‌ها ورزشی اثرات مثبت فراوانی بر تمامی زوایا برای توسعه ورزش کشور دارد، توصیه می‌شود که مدیران تدابیر لازم را برای افزایش همسویی راهبردی در فدراسیون‌ها ورزشی با توجه به مدل ارائه‌شده اتخاذ کنند. با توجه به اینکه در این پژوهش به‌صورت کلی به همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته شده است، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌هایی را طراحی کنند که به‌صورت جزئی‌تر به این مسئله بپردازند و همسویی راهبردی را در زمینه‌های فناوری اطلاعات، مؤلفه‌های ورزشی (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای)، فرایندها، کارمندان، مشتریان و... در هریک از فدراسیون‌های ورزشی بررسی کنند.

## References

1. Ahmadi, M., Qaisari Hasan Abadi, M. (2020). A review of using object-orientation properties of C++ for designing expert system in strategic planning. *Computer Science Review*, 37, 1-10.
2. Almajali, D. A., & Dahalin, Z. M. (2011). Factors influencing IT-business strategic alignment and sustainable competitive advantage: A structural equation modelling approach. *Communications of the IBIMA*, 2011, 261315.
3. Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes. *Accounting, Organization and Society*, 30, 395-422.
4. Constitution of the Ministry of Sport and Youth. (2018). Law on objectives, duties and powers of the ministry of sports and youth, pp. 1-12.



5. Farajpoor, G., & Nooroalnesa, R. (2011). An integrated framework for formulate and implement strategies at the Islamic Republic of Iran Postal Company. *IJIEPM*, 22(1), 77-90. (in Persian).
6. Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-208.
7. Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
8. Hicks, K. (2016). Construct validation of strategic alignment in learning and talent development. *Performance Improvement Quarterly*, 28(4), 71-89.
9. Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N: q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10, 128-141.
10. Jami Pour, M., Matin, H. Z., Yazdani, H. R., & Kouchak Zadeh, Z. (2019). A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment. *Knowledge Management & E-Learning*, 11(2), 215-232.
11. Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). The impact of employees' perceptions of strategic alignment on sustainability: An empirical investigation of korean firms. *Sustainability*, 12(10), 1-23.
12. Kolahdoozi, M., Radfar, R., & Afshar Kazemi, M.A. (2020). Providing an intelligent model for strategic planning in e-business (Case study: Companies active in the field of information and communication technology). *Journal of Industrial Management Faculty of Humanities*, 53, 14-25. (in Persian)
13. McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195-209.
14. Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *A diagnostic model for organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
15. Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J. M. (2009). A conceptual framework of impeters to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian University. *Education Business and Society*, 2(4), 246-261.
16. Singha, N., & Hu, C. (2008). Understanding strategic alignment for destination marketing and the 2004 Athens Olympic Games: Implications from extracted tacit knowledge. *Tourism Management*, 29, 929-939.
17. Shamekh, F. R. (2008). *Business-IT strategic alignment concept in theory and practice* (Master's thesis), IT University of Göteborg, Göteborg, Sweden.
18. Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
19. Tallon, P.P. (2003). *The alignment paradox*. New York: CIO Insight.





**استناد به مقاله**

علیخواه، مهدی؛ بهرامی، شهاب؛ و راسخ، نازنین. (۱۴۰۲). طراحی مدل همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵(۷۷)، ۳۲۳-۴۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.10441.3391

Alikhah, M., Bahrami, Sh., & Rasekh, N. (2023). Designing a Paradigm Model of Strategic Alignment in Iran's Sport Federations. *Sport Management Studies*, 15 (77), 323-47. (In Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10441.3391

**مهدی علیخواه<sup>۱</sup>، شهاب بهرامی<sup>۲</sup>، نازنین راسخ<sup>۳</sup>**

