



## Developing a Model of Human Resources Job Experience and Strategic Planning in Sports Organizations

Neda Khavari<sup>1</sup>, Akbar Afarineshkhaki<sup>2\*</sup>, Farideh Sharififar<sup>3</sup>, Hasan Ghasemalipour<sup>4</sup>

1- PhD Student of Physical Education and Sports Sciences, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Corresponding author:** Akbar Afarineshkhaki, Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**E mail:** akbarafarinesh@yahoo.com

Received: 4 Jan 2022

Accepted: 27 Aug 2022

### Abstract

**Introduction:** Utilizing the work experience of employees can be one of the ways to formulate better strategic planning in organizations. The present research was conducted with the aim of designing a model of human resources job experience and strategic planning in sports organizations in 2019.

**Methods:** The research method is descriptive-correlation. The statistical population of the research included all employees and managers of the Ministry of Sports and Youth of the country, numbering 890 people. The number of samples of 380 people was determined using Cochran's formula, and they were selected by simple random sampling (lottery method) and entered into the research. Data collection instruments were demographic questionnaire, "Work Experience Questionnaire" and "Strategic Planning Questionnaire". Content validity in a qualitative method and reliability of "Strategic Planning Questionnaire" were checked and confirmed by internal consistency method by calculating Cronbach's alpha coefficient of the instruments. The validity and reliability of the "Job Experience Questionnaire" has not been checked and the previous study was used. The data were analyzed with SPSS .24 and Lisrel. 8.5.

**Results:** There is a significant relationship ( $P \leq 0.01$ ) between the components of the strategic Planning and job experience. The linear relationship between 2 variables of job experience with strategic Planning is confirmed ( $P < 0.05$  and  $F = 1147.98$ ). Regression analysis shows that job experience ( $P < 0.01$  and  $t = 25.20$ ) has the ability to predict the strategic Planning. Based on the results of the beta coefficient, for one standard deviation unit increase in job experiences, the amount of the strategic Planning (0.792) of the standard deviation increases. In addition, the model fit index was reported as good.

**Conclusions:** There is a significant correlation between the components of the strategic Planning and job experience. It is suggested to consider job experience for strategic planning in sport organizations.

**Keywords:** Sports Organizations, Job Experience, Strategic Planning.



## طراحی الگوی تجربه شغلی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی

ندا خاوری<sup>۱</sup>، اکبر آفرینش خاکی<sup>۲\*</sup>، فریده شریفی فر<sup>۳</sup>، حسن قاسمعلی پور<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: اکبر آفرینش خاکی، استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ایمیل: akbarafarinesh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۵

### چکیده

**مقدمه:** بهره گیری از تجربه شغلی کارکنان می تواند یکی از راه های تدوین بهتر برنامه ریزی راهبردی در سازمان ها باشد. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو تجربه شغلی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی در سال ۱۳۹۹ انجام شد.

**روش کار:** روش پژوهش، توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور به تعداد ۸۹۰ تن بودند. تعداد نمونه ۳۸۰ تن با استفاده از فرمول Cochran تعیین شد و به روش نمونه گیری تصادفی ساده با روش قرعه کشی انتخاب و وارد پژوهش شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه جمعیت شناختی، "پرسشنامه تجربه شغلی" (Work Experience Questionnaire) و "پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی" (Strategic Planning Questionnaire) بود. روایی محتوا به روش کیفی و پایایی "پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی" به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ابزارها بررسی و تایید شد. روایی و پایایی "پرسشنامه تجربه شغلی" بررسی نشده است و به مطالعه قبلی اکتفا شده است. داده ها با نرم افزارهای اس پی اس اس نسخه ۲۴ و لیزرل نسخه ۸/۵ تحلیل شد.

**یافته ها:** بین مولفه های برنامه ریزی راهبردی با تجربه شغلی همبستگی معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. رابطه خطی بین ۲ متغیر تجربه شغلی با برنامه ریزی راهبردی تایید می شود ( $F = 1147/98$  و  $P < 0/05$ ). تحلیل رگرسیون نشان داد که تجربه شغلی ( $P < 0/01$  و  $t = 25/20$ ) توانایی پیش بینی برنامه ریزی راهبردی را دارد. بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد انحراف معیار افزایش در تجارب شغلی، میزان برنامه ریزی راهبردی ( $0/792$ ) انحراف معیار افزایش می یابد. بعلاوه، شاخص برازش در الگو در حد خوب گزارش شد.

**نتیجه گیری:** بین مولفه های برنامه ریزی راهبردی و تجربه شغلی همبستگی معنادار است. پیشنهاد می گردد جهت برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی، تجربه شغلی را لحاظ گردد.

**کلیدواژه ها:** سازمان های ورزشی، تجربه شغلی، برنامه ریزی راهبردی.

## مقدمه

امروزه تغییر و تحول به‌عنوان خصوصیت اصلی و عمده محیط به‌خصوص محیط‌های رقابتی شناخته می‌شود. سازمان‌ها در محیط پرتلاطم موجود، تنها با پایبندی به یک راهبرد بنیادین قادر خواهند بود تا علی‌رغم فراز و نشیب‌های محیطی، مسیر خود را در خصوص اهداف اساسی مورد نظر حفظ کنند (۱). در سازمان‌های ورزشی نیز وجود برنامه ریزی راهبردی از ضرورت بالایی برخوردار می‌باشد. به عقیده Bosco و همکاران (۲) در حوزه ورزش، می‌بایستی برنامه‌ریزی راهبردی در جهت ارتقای وضعیت عملکردی سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد. Twaiisi & Aldehayyat (۳) اظهار می‌دارند که توسعه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی سبب می‌گردد تا فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی در راستای اصول استاندارد قرار گیرد. Pearce (۴) معتقد است که عدم برنامه‌ریزی‌های راهبردی در مسیر توسعه سازمان‌های ورزشی، یکی از معضلات سازمان‌های ورزشی می‌باشد. از اینرو توسعه منابع انسانی سبب رشد سازمان‌ها و تغییرات گسترده در این سازمان‌ها و محیط رقابتی اطراف این سازمان‌ها می‌شود (۵).

در دنیای امروز به‌منظور عملکرد موثر و داشتن سازمانی سودمند، به خصوص در سازمان‌های ورزشی که تمرکز آن‌ها بر عملکرد است، می‌بایست راهکارهایی ارائه شود که موجبات موفقیت آن‌ها برای رسیدن به اهدافشان را در فضای رقابتی فراهم سازد (۶). یکی از مهم‌ترین مراحل برنامه‌ریزی، انتخاب راهبرد مناسب می‌باشد. اجرای موثر راهبردهای توسعه سازمان، از ضروریاتی است که عامل موفقیت سازمان بوده و باعث گسترش و بهره‌برداری سازمان از مزایای راهبردی و تصمیم‌گیری‌های نوآورانه خواهد شد (۶). مدیران سازمان‌های ورزشی زمانی که از برنامه‌ریزی راهبردی در فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌های خود بهره‌برند، می‌توانند با موفقیت بیشتر در بازار رقابت نموده و به نتایج بهتری در زمان کوتاه‌تر و با هزینه کمتری دست یابند (۷). صاحب‌نظران معتقدند که مهم‌ترین دلایل شکست برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها عدم انتقال درست راهبردها، عدم هم‌سویی کارکنان، عدم تعهد مدیریت و عدم تخصیص منابع کافی می‌باشد؛ چرا که تنها ۵ درصد از کارکنان شرکت‌ها، درک درستی از راهبرد سازمان دارند و تنها ۲۵ درصد مدیران منافع خود را در گرو

راهبردها می‌دانند و همچنین ۸۵ درصد مدیران ارشد، کمتر از یک ساعت در ماه در مورد راهبرد، صحبت می‌کنند و تنها ۴۰ درصد سازمان‌ها بودجه خود را به برنامه‌ریزی راهبردی اختصاص می‌دهند (۸).

منابع انسانی منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی راهبردی است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند (۹). بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکنند (۱۰).

در این راستا، سپهوند و همکاران (۶) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که حمایت محیط پیرامون سازمان و حمایت مدیران و سهامداران اساس کار است. این ۲ عامل به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر دیگر متغیرها می‌باشند. بعلاوه، امیرخانیان و همکاران (۹) در پژوهش خود در رابطه با یادگیری در کار و تأثیر سابقه شغل بر راهبرد های مدیریت دریافتند که مدیران با تجربه بالا، بهتر می‌توانند محیط‌های خارجی را مدیریت کنند و قدرت را در داخل به اشتراک بگذارند تا به نتایج بهتری دست یابند. همچنین، معصومی و همکاران (۱۰) در پژوهش خود برای شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی، به این نتایج دست یافتند که: عوامل مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، نیروی ادراکی، نیروی ارتباطی، نیروی اجرایی، نیروی راهبردی، نیروی ارزیابی، نیروی فرهنگی به ترتیب به عنوان موانع مهم و موثر در مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی هستند. بعلاوه، یوزباشی و همکاران (۱۱) پژوهشی برای شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار را انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل اصلی سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار شامل؛ فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصبه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل می‌باشد.

با بررسی مطالعات می‌توان پی برد در تمامی حوزه‌ها

برنامه ریزی راهبردی، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو تجربه شغلی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی انجام شد.

### روش کار

روش پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان (غیر از قسمت خدمات) و مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور به تعداد ۸۹۰ تن بودند. تعداد نمونه ۳۸۰ تن با استفاده از فرمول Cochran تعیین شد و به روش نمونه گیری تصادفی ساده با روش قرعه کشی انتخاب و وارد پژوهش شدند.

معیارهای ورود به پژوهش شامل، شاغل در وزارت ورزش و جوانان شهر تهران در سال ۱۳۹۹ باشند (مدت زمان مشخصی برای سابقه کار نبوده و نمونه ها دارای سابقه زیر ۵ سال تا بالای ۲۰ سال داشتند). شرکت کنندگان در طی انجام پژوهش، در کلاس ها و دوره های روانشناسی مرتبط با پژوهش حاضر شرکت نداشته باشند. معیار خروج به این شرح بود که اگر شرکت کننده ای مقیاس پژوهش را کامل پاسخ نمی داد، از پژوهش خارج می شد.

ابزارهای مورد استفاده شامل اطلاعات جمعیت شناختی شامل جنسیت، سن، وضعیت تاهل، مدرک تحصیلی، مرتبط بودن رشته تحصیلی با شغل مورد تصدی و میزان سابقه شغلی در وزارت ورزش و جوانان بود.

«پرسشنامه تجربه شغلی» (Work Experience Questionnaire)، توسط Maister در شهر نیویورک ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۱۲ طراحی شد. ابزار دارای ۱۰۳ عبارت و ۱۰ مولفه: محیط کاری شما (your work environment) عبارت ۲۴ با ۲۴-۱، خودکار (work itself) با ۷ عبارت: ۳۱-۲۵، همکاری (co-operation) با ۱۰ عبارت: ۴۱-۳۲، ارزشیابی عملکرد (performance evaluation) با ۱۱ عبارت: ۵۲-۴۲، نظام پاداش (reward systems) با ۱۰ عبارت: ۶۲-۵۳، آموزش و مهارت افزایشی (training and skill-building) با ۷ عبارت: ۶۹-۶۳، مربیگری (coaching) با ۱۱ عبارت: ۸۰-۷۰، پست شما (your career) با ۳ عبارت: ۸۳-۸۱، فرهنگ سازمانی (firm culture) با ۱۷ عبارت: ۱۰۰-۸۴ و دستیابی به اهداف (achieving the goals) با ۳ عبارت: ۱۰۳-۱۰۱ می باشد. نمره گذاری این پرسشنامه، بر اساس لیکرت ۵ تایی: ۱ (کاملاً مخالفم)، ۲ (تا حدودی مخالفم)، ۳ (نظری ندارم)، ۴ (تا حدودی موافقم)، ۵ (کاملاً موافقم)

ازجمله ورزش، پژوهش های بسیاری انجام گرفته، اما در خصوص منابع انسانی توجه کمتری شده است (۱۱، ۱۰، ۹، ۶). لذا نبود مطالعات کامل سبب می گردد تا برداشتها از منابع انسانی و کاربردهای منابع انسانی در هر حوزه به شکل مناسب شکل نگیرد. در حوزه ورزش، می بایستی برنامه ریزی راهبردی در جهت ارتقای وضعیت عملکردی سازمان های ورزشی با تمرکز بر منابع انسانی، مورد بررسی قرار گیرد (۳). همچنین توسعه برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی سبب می گردد تا فعالیت های سازمان های ورزشی در راستای اصول استاندارد قرار گیرد (۸). سازمان ها به هر صورتی (دولتی / غیردولتی) که باشند چنانچه نیروهای انسانی آن ها، زبده و با تخصص شغلی لازم باشند در اجرای موفق راهبردی و دستیابی به اهداف سازمانی موفق تر خواهند بود (۱۲). در این میان، موانعی وجود دارند که می تواند موفقیت راهبردها را به مخاطره بیندازد؛ موانعی که اگر به آن ها توجه نشود، پیچیدگی فرآیند اجرا را برای مدیران حادث می کند (۱۳). موانع متعددی همچون موانع مالی، اجرایی، انسانی، اقتصادی، فرهنگی می توانند موجب کند شدن حرکت اجرایی برنامه شده و یا در تحقق اهداف آن خلل ایجاد کنند (۱۴). یافتن این موانع به سازمان های ورزشی بسته به نوع و ماهیت که کوچک باشند یا بزرگ و یا اینکه دولتی باشند یا غیر دولتی کمک می کند تا برنامه ریزی های راهبردی مختلفی را پایه ریزی نمایند (۱۵). با عنایت به اینکه سازمان های ورزشی می بایست برای دستیابی به اهداف و اجرای برنامه های راهبردی خود، ارتباط تجارب شغلی منابع انسانی با اجرای برنامه های راهبردی سازمان خود را فراهم سازند. لذا، بر این اساس نکته مهم این است که مستندسازی تجربه شغلی در مشاغل گوناگون خصوصاً در عصری که عنوان مدیریت دانش را با خود همراه دارد، از مسائل اساسی سازمان ها می باشد. لذا، ضروری است که نظام مستندسازی جهت ثبت، نگهداری و انتقال تجربیات شغلی در طول زمان و انتقال آن بین سایر افراد و سازمان ها جهت هماهنگی، همسویی، تشریک مساعی و تشکیل بصیرت واحد، ایجاد و گسترش یابد. به این وسیله نه تنها می توان از تکرار آزمون و خطاها خودداری کرد (۱۶)؛ بلکه از این طریق می توان به افزایش بهره وری فعالیت ها، پژوهش ها و طرح های در دست اجرای سازمان، دست یافت (۱۷). لذا، با توجه به مطالب مذکور و اهمیت تجربه شغلی در

می باشد. کمترین و بیشترین نمره آزمودنی در این پرسشنامه به ترتیب، ۱۰۳ و ۵۱۵ می باشد. نحوه تفسیر نمره بدست آمده نیز به این صورت است که نمره ۲۰۶-۱۰۳: تجربه شغلی کم، ۳۰۹-۲۰۷: تجربه شغلی متوسط، ۳۱۰ و به بالا: تجربه شغلی زیاد تفسیر می شود (۱۸).

طبق بررسی پژوهشگران، در خصوص روایی و پایایی ابزار فوق در پژوهش های خارجی، پژوهشی یافت نشد. در ایران خاوری و همکاران (۱۹)، در پژوهش خود «پرسشنامه تجربه شغلی»، را ترجمه و روانسنجی کردند. آن ها جهت ترجمه پرسشنامه رضایت کتبی از طراح آن اخذ کرده و سپس بر اساس راهنمای افراسیابی فر و همکاران (۲۰) توسط ۲ متخصص زبان انگلیسی از زبان اصلی به فارسی ترجمه کردند. در نهایت متخصصان فوق، نسخه نهایی ترجمه شده به زبان فارسی را از لحاظ اشتباهات املائی و نگارشی مورد بازنگری قرار دادند. روایی صوری پرسشنامه توسط ۳۰ تن از مدرسین رشته مدیریت ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز و دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان و همچنین، مدیران فدراسیون های همگانی هندبال، بسکتبال و والیبال مورد بررسی قرار گرفته و تایید شد. روایی سازه به روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در ۳۸۴ تن از کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور سنجیده شد. نتایج وجود ۱۰ مولفه: محیط کاری شما، خودکارآمدی، همکاری، ارزشیابی عملکرد، نظام پاداش، آموزش و مهارت افزایی، مربیگری، پست شما، فرهنگ سازمانی و دستیابی به اهداف را نشان داد و نتایج تحلیل عاملی تاییدی هم وجود این ۱۰ مولفه را مورد تایید گزارش نمود. در نهایت، پایایی با استفاده از ۲ روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی با نمونه فوق محاسبه و ضرایب آلفای کرونباخ برای مولفه های مختلف بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۰ و برای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۹ بود. مقدار ضریب پایایی ترکیبی برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۶ گزارش شد (۱۹).

در داخل کشور پژوهش دیگری که روایی و پایایی «پرسشنامه تجربه شغلی» را سنجیده باشد، یافت نگردید. «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی» (Strategic Planning Questionnaire) توسط Bryson (مکان طراحی ابزار یافت نشد) در سال ۱۹۹۹ طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۱۰ مولفه و ۳۲ عبارت به شرح ذیل می باشد؛ توافق اولیه (initial agreement) با ۴ عبارت (۴-۱)، تعیین وظایف

(determining duties) با ۳ عبارت (۷-۵)، تحلیل ذینفعان (stakeholder analysis) با ۳ عبارت (۱۰-۸)، مأموریت (mission) با ۳ عبارت (۱۳-۱۱)، شناخت محیط سازمانی (understanding the organizational environment) با ۳ عبارت (۱۶-۱۴)، موضوعات راهبردی پیش روی سازمان (strategic issues facing the organization) با ۵ عبارت (۲۱-۱۷)، تعیین راهبردها (determining strategies) با ۳ عبارت (۲۴-۲۲)، شرح طرح ها و اقدامات (description of plans and actions) با ۲ عبارت (۲۶-۲۵)، چشم انداز سازمان (vision of the organization) با ۴ عبارت (۳۰-۲۷) و برنامه عملیاتی (action plan) با ۲ عبارت (۳۲-۳۱) می باشد. ابزار نامبرده بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه ای (خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴، خیلی زیاد=۵) نمره گذاری شده است. همچنین حداقل نمره ۳۲ و حداکثر نمره ۱۶۰ می باشد. تفسیر نمره به این صورت است که نمره ۶۴-۳۲: بعنوان برنامه ریزی راهبردی ضعیف؛ نمره ۹۶-۶۵: بعنوان برنامه ریزی راهبردی متوسط و نمره ۹۷ به بالا: بعنوان برنامه ریزی راهبردی قوی تفسیر می شود (۲۱).

طبق بررسی پژوهشگران، پژوهش خارجی که روایی و پایایی «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی» را بررسی نموده باشد، یافت نگردید.

میرانی سرگزی و همکاران (۲۲) در پژوهش خود روایی «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی» توسط خبرگان و صاحب نظران (از مشخصات و مکان نمونه ها گزارشی در دسترس نیست) مورد بررسی و تایید شد. اما از نوع روایی، تعداد نمونه ها و نتیجه روایی گزارشی در دست نمی باشد. پایایی سنجیده نشده است. محمدی و همکاران (۲۳) در پژوهش خود روایی محتوا به روش کیفی «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی» را در نمونه ای به تعداد ۱۰ تن از خبرگان و متخصصان (تخصص نمونه ها گزارش نشده) بانک سپه در منطقه غرب تهران بررسی و مورد تایید گزارش نمودند. همچنین، پایایی را با استفاده از روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفاکرونباخ در نمونه ای به تعداد ۲۲۴ تن از کارکنان بانک سپه در منطقه غرب تهران محاسبه و ۰/۸۹ گزارش نمودند.

در پژوهش حاضر، روایی و پایایی «پرسشنامه تجربه شغلی» بررسی نشده است و به مطالعه قبلی اکتفا شده است. روایی محتوا به روش کیفی «پرسشنامه برنامه ریزی

## ندا خاوری و همکاران

که تمایل به خروج از پژوهش داشته باشند، مختار بودند. در نهایت، با کنار گذاشتن پرسشنامه های ناقص، ۳۸۰ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل داده ها در نرم افزارهای آماری اس پی اس نسخه ۲۴ و لیزرل نسخه ۸/۵ انجام شد.

### یافته‌ها

نتایج نشان داد که ۵۹ درصد از نمونه پژوهش را مردان تشکیل داده بودند. افراد متأهل ۶۷ درصد (۲۵۵ تن) بودند. یافته های مربوط به مدارک تحصیلی ۱۱ تن (۳ درصد) دیپلم، ۲۹ تن (۸ درصد) کاردانی، ۱۳۱ تن (۳۵ درصد) کارشناسی، ۱۶۸ تن (۴۳ درصد) کارشناسی ارشد و ۴۱ تن (۱۱ درصد)، دارای مدرک دکتری بودند. همچنین یافته های مربوط به طبقات سنی ۴۷ تن (۱۳ درصد) کمتر از ۳۰ سال: ۱۰۰ تن (۲۶ درصد)، ۳۱-۴۰ سال: ۱۳۴ تن (۳۵ درصد)، ۵۰-۴۱ سال: ۹۹ تن (۲۶ درصد) بودند. به لحاظ مرتبط بودن رشته تحصیلی با شغل مورد تصدی، ۲۹۳ تن (۷۷ درصد) رشته تحصیلی با شغل مورد تصدی مرتبط بود و ۸۷ تن (۲۳ درصد) رشته تحصیلی با شغل مورد تصدی غیرمرتبط بود. در زمینه سوابق کاری و شغلی ۳۶ تن (۱۰ درصد) کمتر از ۵ سال، ۸۷ تن (۲۳ درصد) ۱۰-۶ سال، ۸۹ تن (۲۳ درصد) ۱۵-۱۱ سال، ۱۰۱ تن (۲۶ درصد) ۲۰-۱۶ سال و ۶۷ تن (۱۸ درصد) بالای ۲۰ سال گزارش گردید. درصدهای مربوط به طبقات سابقه کار مدیریتی در سازمان های ورزشی، زیر ۵ سال (۹ درصد)، ۶ تا ۱۰ سال (۶ درصد)، ۱۱ تا ۱۵ سال (۸ درصد)، ۱۶ تا ۲۰ سال (۹ درصد)، ۲۱ سال به بالا (۷ درصد) و بدون سابقه (۶۱ درصد) بودند. در جدول ۱، واریانس مستخرج از سازه ها و پایایی آن نشان داده شده است و با توجه به ملاک، روایی همگرایی مورد بررسی قرار داده شده است.

راهبردی» توسط ۳۰ تن از مدرسین که با طراحی ابزار نیز آشنا بودند، رشته مدیریت ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز و دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان بررسی و تایید شد. بعلاوه، روایی صوری بر اساس نگارش، جمله بندی و ظاهر منطقی «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی»، توسط همان ۳۰ تن از مدرسین رشته مدیریت ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز و دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان و همچنین، مدیران فدراسیون های همگانی هندبال، بسکتبال و والیبال مورد بررسی قرار گرفته و مورد تایید گزارش شد. همچنین، پایایی «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی» با استفاده از روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با ۳۸۴ تن (با حضور تمام نمونه ها) از کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور محاسبه و ۰/۹۶ بدست آمد. جهت گردآوری داده ها، معرفی نامه از گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب دریافت شد و سپس به واحد حراست و واحد پژوهش وزارت ورزش و جوانان کشور مراجعه شد و مجوز انجام پژوهش دریافت شد. سپس، نویسنده اول مطالعه حاضر، پس از معرفی خود و هدف پژوهش در حال انجام، پرسشنامه های اطلاعات جمعیت شناختی، «پرسشنامه تجربه شغلی» و «پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی» را در اختیار نمونه ها قرار دادند. محل جمع آوری داده ها در وزارت ورزش و جوانان کشور و در اتاق کار هر یک از کارکنان و مدیران انجام شد. گردآوری داده ها حدوداً ۳ ماه (روزی تقریباً ۳ ساعت) به طول انجامید. ملاحظات اخلاقی پژوهش به این شرح بود که، از مشارکت کنندگان رضایت شفاهی اخذ شد و به آن ها تعهد اخلاقی داده شد که مشخصات فردی در جای دیگری فاش نخواهد شد و رعایت کامل امانتداری به عمل آمد و هر زمان

جدول ۱: واریانس مستخرج از سازه ها و پایایی آن ها

متغیرها	شاخص‌ها	واریانس مستخرج از سازه ها	پایایی ترکیبی	ملاک	نتیجه	ضریب آلفا کرونباخ	ملاک	نتیجه
تجربه شغلی	۰/۷۱۳	۰/۹۶۱	۰/۷۰	قابل قبول	۰/۹۵۵	۰/۷۰	قابل قبول	
برنامه راهبردی	۰/۸۱۹	۰/۹۶۷	۰/۹۶۰	قابل قبول	۰/۹۶۰	۰/۷۰	قابل قبول	

و ضریب آلفای کرونباخ با توجه به ملاک ۰/۷۰ قابل قبول می‌باشند. در نتیجه روایی سازه به روش روایی

براساس جدول ۱، واریانس مستخرج از سازه‌ها قابل قبول است. همچنین پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلدشتاین)

همگرایی و پایایی قابل قبول است. مستخرج از سازه ها و همبستگی بین آن ها مورد بررسی همانگونه که در جدول ۲، قابل مشاهده است، واریانس قرار گرفته است.

جدول ۲: واریانس مستخرج از سازه ها و همبستگی بین آن ها

متغیرها	تجربه شغلی	برنامه راهبردی
تجربه شغلی	۰/۸۴۵	
برنامه ریزی راهبردی	۰/۸۴۴	۰/۹۰۵

از شاخص های برازش الگو ساختاری، ضریب تعیین است. به عبارتی، چند درصد از واریانس متغیر درون زا توسط متغیر برون تبیین می شود. بر اساس برازش الگو ساختاری ۰/۷۱۲ می باشد که در حد قوی گزارش می شود. در بررسی مقدار ضریب تعیین ملاک ۰/۱۹ وضعیت ضعیف، ۰/۳۳ متوسط ۰/۶۷ قوی محسوب می شود (جدول ۲). بر اساس جدول ۳، بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه های پژوهش انجام شد.

اعداد در قطر جدول ۲، جذر واریانس هر سازه می باشد. اگر جذر واریانس مستخرج از هر سازه از مقدار رابطه هر سازه با سازه دیگر بیشتر باشد، روایی و اگرایی الگو مورد تایید است. بر اساس داده های حاضر، روایی و اگرایی تجربه شغلی و برنامه ریزی راهبردی مورد تایید است (جدول ۲). در بررسی همبستگی تجربه شغلی با برنامه ریزی راهبردی، ملاک معناداری  $\pm 1/96$  می باشد. بر اساس داده ها همبستگی تجربه شغلی با برنامه ریزی راهبردی ( $\beta = 0/844$  و  $T\text{-Value} = 49/254$ ) مثبت و معنادار است. یکی

جدول ۳: نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه های پژوهش

سازه	آماره	SSO (مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون)	SSE (مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون)	1-SSE/SSO (شاخص بررسی اعتبار اشتراک)
تجربه شغلی	۳۷۹۰/۰۰۰	۳۷۹۰/۰۰۰	۳۷۹۰/۰۰۰	---
برنامه راهبردی	۳۷۹۰/۰۰۰	۳۷۹۰/۰۰۰	۱۷۴۲/۹۱۲	۰/۵۴۰

- \* مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون (SSO)
- \* مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون (SSE)
- \* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

شغلی ۳۷۹۰/۰۰۰ و برنامه ریزی راهبردی ۱۷۴۲/۹۱۲، شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO) برنامه ریزی راهبردی ۰/۵۴۰ و مثبت بودن تمامی مقادیر اعتبار اشتراک برای متغیرهای مکنون، می توان بیان کرد که الگو اندازه گیری از کیفیت مناسب برخوردار است (جدول ۳).

بمنظور بررسی کیفیت ابزارهای اندازه گیری، شاخص اشتراک Communnality Index مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به نتایج جدول ۳، مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون (SSO) تجربه شغلی ۳۷۹۰/۰۰۰ و برای برنامه ریزی راهبردی ۳۷۹۰/۰۰۰، همچنین مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون (SSE) برای تجربه

جدول ۴: نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه های پژوهش

NFI	Chi-Square	d_G	d_ULS	SRMR	شاخص های برازش الگو
شاخص برازش استاندارد	کای دو	فاصله نامتمرکز	مجدور فاصله اقلیدسی	شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده	
۰/۹۴	۱۰۶۲۷/۴۵۱	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۰۷	مقادیر بدست آمده
بالای ۰/۹۰	---	زیر ۰/۹۵	زیر ۰/۹۵	زیر ۰/۰۸	ملاک

ساختاری "اثرات مستقیم و غیر مستقیم" (اهمیت) و مقادیر متوسط متغیرهای مکنون (عملکرد) را مقابله می دهد تا حوزه های پر اهمیت برای بهبود فعالیت های مدیریتی (یا تمرکز خاصی از الگو) را مشخص شوند. در الگو بررسی شده، سازه هدف متغیر برنامه ریزی راهبردی است و اهمیت و عملکرد متغیر تجربه شغلی در مورد آن بررسی می شود. با توجه به نتایج، تجربه شغلی از منظر اهمیت، دارای مقدار ۰/۸۴۴ و از منظر عملکرد، دارای مقدار ۵۰/۰۸۶ می باشد.

### بحث

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگو تجربه شغلی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی در سال ۱۳۹۹ انجام شد. با عنایت به اینکه موضوع پژوهش بسیار جدید بوده و خلا پژوهشی در این زمینه وجود داشت؛ لذا در پرداختن به بحث به ناچار به پژوهش های مشابه استناد شد.

نتایج پژوهش حاضر، حاکی از آن است که از بین مولفه های "پرسشنامه تجربه شغلی"، فرهنگ سازمانی و محیط کاری شما به ترتیب دارای بیشترین و کمترین بار عاملی در تحقق مولفه های تجارب شغلی می باشد. در این زمینه نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۲۴) همسو با پژوهش حاضر می باشد. نتایج پژوهش آن ها حاکی از آن بود که بین مدیریت راهبردی و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان شهید مطهری شهرستان مرودشت همبستگی معنادار وجود دارد. این یافته را چنین می توان تبیین نمود که برنامه ریزی راهبردی وسیله ای در جهت تحقق هدف یا اهدافی است و هدف نهایی تمام برنامه ریزی راهبردی اینست که نه تنها از اثربخشی و کارآیی تمام امکانات برنامه ها و عملکردها برای ارضای نیاز کلیه کارکنان اطمینان حاصل نماید، بلکه این افراد را در شکل گیری و توسعه یک سازمان پویا تشویق و تسهیم نماید.

بعلاوه، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سازگاری مولفه های برنامه ریزی راهبردی با تجارب شغلی همبستگی مثبت و معناداری دارد. Petkovic و همکاران (۸)، در مطالعه خود با عنوان "اهمیت برنامه ریزی راهبردی بر نتایج سازمان های ورزشی" به این نتایج دست یافتند که برنامه ریزی راهبردی روند فعالیت ها را مشخص می کند. به بیان آن ها، مشارکت مدیران، تنظیم اهداف راهبردی، مستندسازی آن ها، تجزیه و تحلیل، پیش بینی، انتخاب راهبردی، کنترل

بر اساس جدول ۴ نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه های مطالعه در مجموع، می توان گفت که برازش الگو در حد خیلی خوب است.

جهت بررسی برازش الگوی تجربه شغلی با برنامه ریزی راهبردی، رابطه علی متغیرها در حالت استاندارد برای ۱۰ مولفه "پرسشنامه تجربه شغلی" مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به ترتیب برای پست شما ۰/۸۵۹، همکاری ۰/۸۳۰، مربیگری ۰/۸۶۳، فرهنگ سازمانی ۰/۹۰۸، دستیابی به اهداف ۰/۸۵۸، ارزشیابی عملکرد ۰/۹۰۷، نظام پاداش ۰/۸۳۲، آموزش و مهارت افزایی ۰/۸۲۶، خودکاری ۰/۸۴۲، محیط کاری شما ۰/۷۰۴ گزارش شد. همچنین رابطه علی متغیرها در حالت استاندارد برای ۱۰ مولفه "پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی" با "پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی" مورد بررسی قرار گرفت و به ترتیب، برنامه عملیاتی ۰/۹۳۵، توافق اولیه ۰/۸۹۳، ماموریت ۰/۹۵۰، چشم انداز سازمان ۰/۹۴۲، شناخت محیط سازمانی ۰/۸۷۷، شرح طرح ها و اقدامات ۰/۸۹۵، تحلیل ذینفعان ۰/۷۸۶، موضوعات راهبردی پیش روی سازمان ۰/۹۱۸، تعیین راهبردها ۰/۹۲۷ و تعیین وظایف ۰/۹۱۴ گزارش گردید.

جهت بررسی برازش الگو تجربه شغلی بر برنامه ریزی، رابطه علی متغیرها در حالت معناداری برای ۱۰ مولفه تجربه شغلی و مقیاس تجارب شغلی به ترتیب پست شما ۰/۵۴، همکاری ۰/۲۸۱، مربیگری ۰/۵۶۹، فرهنگ سازمانی ۰/۶۵۳، دستیابی به اهداف ۰/۸۲۳، ارزشیابی عملکرد ۰/۷۳۸، نظام پاداش ۰/۱۳۶، آموزش و مهارت افزایی ۰/۱۴۹، خودکاری ۰/۰۹۳، محیط کاری شما ۰/۳۲۱ و رابطه علی متغیرها در حالت معناداری برای ۱۰ مولفه "پرسشنامه برنامه ریزی راهبردی"، برنامه عملیاتی ۰/۷۸۴، توافق اولیه ۰/۹۵۱، ماموریت ۰/۳۱۳، چشم انداز سازمان ۰/۲۳۵، شناخت محیط سازمانی ۰/۷۶۳، شرح طرح ها و اقدامات ۰/۲۸۷، تحلیل ذینفعان ۰/۵۵۳، موضوعات راهبردی پیش روی سازمان ۰/۶۲۲، تعیین راهبردها ۰/۷۰۸ و تعیین وظایف ۰/۱۳۷ گزارش گردید. همچنین در بررسی رابطه علی متغیرها در حالت استاندارد برای ۲ متغیر اصلی تجربه شغلی و برنامه ریزی راهبردی مقدار ۰/۸۴۴ و مقدار ۴۹/۲۵۴ برای رابطه علی این متغیرها در حالت معناداری گزارش شد.

در تحلیل ماتریس اهمیت - عملکردی - Importance-Performance Matrix(Map)Analysis، اثرات کل الگو



به‌عنوان اجرای راهبردی تلاش کنند. لذا همبستگی بین اجرای راهبردی و تجارب شغلی منابع انسانی وجود دارد (۲۶).

### نتیجه‌گیری

بین مولفه‌های برنامه ریزی راهبردی با تجربه شغلی همبستگی معنادار وجود دارد به این صورت که تجربه شغلی، توانایی پیش‌بینی برنامه ریزی راهبردی را دارد. پیشنهاد می‌گردد جهت برنامه ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی، تجربه شغلی را لحاظ نمایند. با توجه به اینکه نمونه‌های پژوهش حاضر محدود به وزارت ورزش و جوانان در شهر تهران می‌باشد، این مورد می‌تواند بعنوان محدودیت به شمار می‌رود. بنابراین، در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و شهرها می‌بایست احتیاط گردد.

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله دکتری دانشجو خانم ندا خاوری در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی به راهنمایی آقای دکتر اکبر آفرینش خاکی و خانم دکتر فریده شریفی فر می‌باشد که با کد ۱۴۱۴۸۲۹۹۱۴۱۷۶۸۴۱۴۰۰۱۶۳۴۱۰۲۱۸ و در تاریخ ۱۳۹۹/۰۶/۳۰ در سایت پژوهش‌ساز به آدرس <https://ris.iau.ac.ir> ثبت شده است. از کلیه کسانی که در این پژوهش یاری نمودند، نهایت تشکر و قدردانی می‌شود.

### تضاد منافع

نویسندگان این مقاله هیچگونه تضاد منافی گزارش نکردند.

و اصلاح برنامه ریزی راهبردی و بهبود و ارزیابی فعالیتها جزو فعالیت‌های اصلی برنامه ریزی راهبردی هستند و نتایج آن‌ها در ارائه خدمات از طریق نوآوری و توسعه کارسازمانی و رضایت از خدمات سازمانی منعکس می‌شود. بعلاوه، یوزباشی و همکاران (۱۱) در پژوهش خود با عنوان "عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران)" به این نتیجه دست یافتند که: مقوله‌های اصلی سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری (تجربه شغلی) به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد که شامل؛ فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل می‌باشد. این یافته را چنین می‌توان تبیین کرد در سازمانی که تجارب شغلی بالا باشد، نشان‌دهنده این است که توانایی برنامه ریزی راهبردی آن سازمان بالاست. تجارب شغلی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌ها جهت توانایی مدیران می‌باشد. سازگاری مولفه‌های تجارب شغلی روی عملکرد کارمندان و ارزیابی موفقیت برنامه ریزی راهبردی و سازمان‌ها موثر است (۲۵). مدیران منابع انسانی، برنامه ریزی راهبردی با تجارب شغلی قادر به کشف وظایف مختلف منابع انسانی با انگیزه‌های شخصی بیشتر می‌باشند و آن‌ها را جهت وظایف راهبردی در سازمان‌هایشان آماده می‌کند. تجربه شغلی باعث می‌شود مدیران منابع انسانی جهت توسعه خودشان

### Reference

- Salih A, Doll Y. A middle management perspective on strategy implementation. *International Journal of Business and Management*. 2013; 8 (22): 32-39. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/28820/0> <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p32>
- Bosco F, Allen DG, Singh K. Executive attention: An alternative perspective on general mental ability, performance, and subgroup differences. *Journal of Study of People at Work*. 2015; 68 (4): 859-898. <https://doi.org/10.1111/peps.12099>
- Twaissi NM, Aldehayat JS. Do stakeholders matter? Stakeholders as moderators in the relationship between formal strategic planning and organizational performance. *Management*

- Science Letters. 2021; 11(4): 1175- 1188. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.021>
- Pearce JA. Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment. *International Journal of Manpower*. 2005; 26 (6): 1-12. [https://www.academia.edu/48256052/Strategic\\_Management\\_Formulation\\_Implementation\\_and\\_Control\\_in\\_a\\_Dynamic\\_Environment](https://www.academia.edu/48256052/Strategic_Management_Formulation_Implementation_and_Control_in_a_Dynamic_Environment)
- Tang G, Chen Y, Jiang Y, Paille P, Jia J. Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2018. 56 (1): 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Sepahvand R, Saedi A, Moemenifard M. [Designing a green human resource management model in sports organizations using an interpretive

- structural modeling approach]. *Journal of Human Resource Management in Sports*. 2018; 6 (1): 17-34. [https://shm.shahroodut.ac.ir/article\\_1397.html](https://shm.shahroodut.ac.ir/article_1397.html)
7. Farihi Sh, Karami H, Aghaee R. [Investigating the relationship between documenting employees' work experiences and organizational productivity]. *International Conference on Futurology. Humanities and Development*. Ahar. 2016. <https://civilica.com/doc/581135/>
  8. Petkovic J, Jasinskas E, Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization. *Ekonomika a Management*. 2016; 19 (4): 56-72. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-4-005>
  9. Amirkhanyan AA, An SH, Hawks BA, Meier KJ. Learning on the Job: The impact of job tenure and management strategies on nursing home performance. *Administration & Society*. 2019; 52 (4): 593-630. <https://doi.org/10.1177/0095399719874755>
  10. Maasomi H, Gharayagh-zandi H, Kia-kajori D, Emadi SR. [Identification and prioritization of strategic management barriers in the ministry of sports and youth and sports federations using Entropy-Fuzzy decision making method]. *Journal of Sports Management and Motor Behavior Research*. 2016; 12 (23): 295- 317. [http://msb.journals.umz.ac.ir/article\\_1155.html](http://msb.journals.umz.ac.ir/article_1155.html)
  11. Yozbashi A, Abili Kh, Kharazi SK, Sobhaninezhad M. [Organizational factors underlying the transition to the work environment (Case study; National Gas Company of Iran)]. *Journal of Human Resources Education and Development*. 2016; 9 (?): 45- 21. <http://ensani.ir/fa/article/358146/>
  12. Abdalkrim G. The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: An empirical research. *International Journal of Business and Management*. 2013; 8 (10): 134-143. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/23718> <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p134>
  13. Bryson JM. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th edition. 2018. <https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations:+A+Guide+to+Strengthening+and+Sustaining+Organizational+Achievement,+5th+Edition-p-9781119071600>
  14. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 2005. <https://www.amazon.com/Strategy-Safari-Through-Strategic-Management/dp/0743270576>
  15. Poister TH, Streib G. Elements of strategic planning and management in municipal government. *Public Administration Review*. 2005; 65 (1): 45- 56. <https://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/Executive%20Fellows%20PDF%20readings/Poister%20and%20Streib%20-%20strategic%20planning.pdf> <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
  16. Schmidt FL, Hunter JE, Outerbridge AN, Goff S. Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypotheses. *Journal of Applied Psychology*. 1988; 73(1): 46-57. DOI:10.1037//0021-9010.73.1.46 <https://doi.org/10.1037//0021-9010.73.1.46>
  17. Ismulyana D. Analysis of personality, ability and motivation and its effects on job performance lecturers in higher education in the environment of Binaniaga Foundation. *International Journal of Economics and Management Studies*. 2019; 6 (10): 1-23. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I10P103>
  18. Maister DH. *Managing the Professional Service Firm*. New York City: Simon and Schuster. 2012. [https://books.google.com/books/about/Managing\\_The\\_Professional\\_Service\\_Firm.html?id=2VpMKuoJVMC#v=onepage&q=david%20H%20maister%20Questionnaire&f=false](https://books.google.com/books/about/Managing_The_Professional_Service_Firm.html?id=2VpMKuoJVMC#v=onepage&q=david%20H%20maister%20Questionnaire&f=false)
  19. Khavari N, Afarineshkhaki A, Sharififar F, Ghasemalipour H. [Translation and psychometrics of "Job Experience Questionnaire" in sports organizations]. *Journal of Health Promotion Management*. 2022; 11 (5): 42-50. <https://jhpm.ir/article-1-1493-fa.html>
  20. Afrasibai Far A, Yaghmaie F, Abdoli S, Abedsaeidi ZH. [Research tool translation and cross-cultural adaptation]. *Advances in Nursing and Midwifery*. 2006; 16 (54): 58-67. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=73026>
  21. Bryson JM. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. *Public Administration Review*. 2010; 70 (1): 255-267. ISBN: 978-1-119-07160-0

22. Mirani Sargazi N, Hafezi A, Mofakhami A, Besharat Nia MS. [The importance and role of strategic planning in the application of e-learning in higher education]. *Journal of New Approaches in Educational Sciences*. 2021; 3 (3): 38- 47.
23. Mohammadi R, Kasraei AR, Mehrinejad S. [Investigating the impact of strategic planning on organizational effectiveness (Sepah Bank, West Tehran region)]. the 2nd National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran. 2016. <https://civilica.com/doc/597459/>
24. Hosseini AR, Mahmoudi A, Sajjadian Z. [Investigating the relationship between strategic planning and job performance]. The fifth international conference on accounting and management and the 2nd Conference on Entrepreneurship and Open Innovations. Tehran. 2015. <https://civilica.com/doc/501086/>
25. Moghli A, Farami M, Moshirizadeh R. [Strategic capacity of managers based on job recognition, job variability, organizational support and job adjustment]. *Journal of Development Evolution Management*. 2019; 38 (?): 11-21. [http://www.jdem.ir/article\\_669559.html?lang=fa](http://www.jdem.ir/article_669559.html?lang=fa)
26. Tashakoriyan Jahromi A, Roshan SA, Azizi J, Hojjatdost S. Analyzing the effect of empowering and communication skills of hospital personnel on their job efficiency. Study: Shahid Beheshti Hospital-Yasuj-Iran. *Iranian Journal of Occupational Health*. 2018; 15 (1): 65-75. <https://www.sid.ir/fa/JOURNAL/ViewPaper.aspx?id=350360>