

## ارزیابی حوزه‌های مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان

## غربی

رباب یداله زاده<sup>۱</sup>، میر محمد کاشف<sup>۲</sup>، حسن محمدزاده<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه\*

۲ و ۳. دانشیار دانشگاه ارومیه

تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۱/۹/۲۹

## چکیده

مدیریت استراتژیک یکی از موضوعات اساسی مدیریت امروز است. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. پژوهش حاضر به ارزیابی حوزه‌های مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی می‌پردازد. آزمودنی‌های این پژوهش را ۴۷ نفر از مدیران و معاونان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد ویک گلیجیوس به نام «تعیین نیاز به بهبود در حوزه‌های استراتژیک» بود که استادان مدیریت روایی آن را تأیید کردند و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۸۱ به‌دست آمد. روش تحقیق توصیفی از نوع تحلیلی است که به‌صورت پیمایشی اجرا شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (انحراف معیار، میانگین، فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد درجه تحقق حوزه‌های فرهنگ، اطلاعات، منابع مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در حد مطلوب قرار ندارند ( $p < 0.05$ ). در مجموع از پژوهش حاضر می‌توان نتیجه‌گیری کرد که حوزه فرهنگ، اطلاعات، منابع مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارند و این حوزه‌ها نیاز به بهبود دارند.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، ادارات ورزش و جوانان، استان آذربایجان غربی

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک»<sup>۱</sup> است. این موضوع آن‌قدر مهم است که در جهان فرارقابتی قرن ۲۱ سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های خدماتی بدون داشتن نگاه ویژه به آن موفقیت مستدامی نخواهند داشت (۱). جهان دائماً در حال تغییر است و مدیریت سنتی نمی‌تواند با شرایط و محیط جدید سازگار شود. مدیریت برای انطباق با شرایط و محیط جدید باید استراتژی و سیاست خود را تغییر دهد و این است که به‌عنوان مدیریت استراتژیک شناخته شده است. مدیریت استراتژیک مدیریتی متنوع و موضوعی انعطاف‌پذیر در دوره جدید است که امروزه یکی از موضوعات مورد بحث و از زمینه‌های جذاب مدیریت توسعه و رویکردی سیستماتیک و مهم از مدیریت عمومی است که سازمان را در راهی قرار می‌دهد که موفقیت‌های مستمر آن را تضمین می‌کند (۲).

در تعریفی مدیریت استراتژیک روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در سازمان‌هاست. در این نوع مدیریت سعی می‌شود اطلاعات کمی و کیفی به‌گونه‌ای تنظیم شوند که بتوان در موقعیت‌های نامطمئن تصمیمات اثربخش اتخاذ کرد (۳).

برنامه‌ریزی عبارت است از فرآیندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آن جایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد. مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک مدل SWOT<sup>۲</sup> است که در لغت به معنی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است که در اصطلاح هم فرآیند شناسایی، بررسی و ارزیابی متغیرهای مؤثر و بالقوه داخلی و محیطی است. در تحلیل SWOT دو نوع بررسی انجام می‌شود: یکی بررسی درونی که در برگیرنده قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان است و امکان ارزیابی دقیق منابع و

---

1.Strategic Management

2.Strength, Weakness, Opportunity, Threat

محدودیت‌های سازمان را برای مدیریت فراهم می‌کند؛ از سوی دیگر کل‌نگری برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد می‌کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود (۳). در واقع سازمان‌هایی که سود کمتری دارند اغلب جزء سازمان‌هایی هستند که استراتژی مناسبی برای سازمان خود ندارند. مدیران سازمان‌هایی که اهداف استراتژیک دارند عمل‌گرا هستند، دائماً از فرصت‌ها و موقعیت‌ها به نفع سازمان خود استفاده می‌کنند، مسئولیت‌ها و اهداف خود را به شکل درازمدت تدوین و به صورت طرحی منسجم و استراتژیک عمل می‌کنند. همچنین راهبردهای انتخاب‌شده را به صورت موزون و هماهنگ اجرا می‌کنند، می‌توان گفت مدیریت استراتژیک عاملی کلیدی در دستیابی به عملکرد سازمان است (۴).

در حوزه فرهنگ: شرط اولیه و لازم برای برنامه‌ریزی منطقی و استراتژیک شناخت فرهنگ سازمان است. فرهنگ انگیزه‌ای قوی است که بر همه جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. در واقع یکی از راه‌های توسعه در سازمان‌های ورزشی از لحاظ کمیت و کیفیت توسعه فرهنگ سازمانی است (۵) و یکی از عوامل کلیدی و گام مهم برای توسعه فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی فرهنگ سازمانی است (۶). موفقیت فعالیت‌های سازمان در گرو فرهنگ سازمانی آن است. فرهنگ، قدرت و توان اجتماعی است که سازمان را به حرکت در می‌آورد یا آن را از حرکت باز می‌دارد.

نتایج پژوهشی در نیوزیلند و استرالیا (۲۰۱۰) نشان داد فرآیند مدیریت استراتژیک راه حل بسیاری از مشکلات سازمان است. همچنین داده‌های جمع‌آوری‌شده نشان داد در استرالیا و نیوزیلند برای حل مشکلات سازمان در پی تدوین مدیریت استراتژیک و تصویب اولویت‌های استراتژیکی هستند (۷).

نتایج پژوهشی (۲۰۱۰) با عنوان «توسعه توانایی‌های استراتژیکی هیئت‌های ورزشی» نشان داد هیئت‌های ورزشی می‌توانند توانایی‌های استراتژیکی خود را توسعه دهند. یافته اصلی این بود که مدیریت استراتژیک در هیئت‌ها تأثیر مهمی در ارتباطات بین سازمانی دارد (۸).

نتایج پژوهشی (۲۰۱۲) که در فدراسیون آماتور بوکس در مصر<sup>۱</sup> انجام شد نشان داد چشم‌انداز روشنی از مدیریت و برنامه‌های استراتژیک وجود ندارد. به علاوه، تجزیه و تحلیلی از محیط

1.Egyptian Amateur Boxing Federationl

سازمان و همچنین اقدامی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و ظرفیت‌های اداری و مالی انجام نشده تا بتواند در حال و آینده سازمان تأثیر بگذارد (۹). نتایج پژوهشی (۲۰۰۹) که در شرکت‌های آلبانیایی انجام شده نشان داده است در بیشتر سازمان‌های آلبانیایی قوانین و روش‌های مدیریت استراتژیک به‌طور رسمی تأیید شده که مزایای طولانی‌مدت و انطباق تغییرات مداوم در بازارهای بین‌المللی را به ارمغان آورده است. همچنین در مطالعات فوق نشان داده شد مدیریت استراتژیک باعث می‌شود سازمان‌ها نقاط قوت و فرصت‌های خود را بشناسند و سعی در به حداقل رساندن نقاط ضعف و تهدیدهای خود باشند (۱۰).

در حوزه اطلاعات: دوران جدید که به عصر اطلاعات یا انفورماتیک معروف شده نوپددهنده جهانی نو با شیوه‌های نوین به‌کارگیری اطلاعات است. فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> که تا چندین سال قبل به‌عنوان برتری رقابتی و سلاحی استراتژیک مورد توجه سازمان‌ها بود، امروزه به‌عنوان نیازی رقابتی مطرح است (۱۱). به‌طور کلی بسیاری از سازمان‌های مدرن به‌تدریج به فناوری اطلاعات وابسته شده‌اند. استراتژی اطلاعات چارچوب کلی و عمومی‌ای را توصیف می‌کند که منابع و فرآیندهای اطلاعاتی باید بر مبنای آن مدیریت شوند تا سازمان به مهم‌ترین اهداف خود دست یابد (۱۲).

نتایج پژوهشی در استرالیا نشان داد یکی از راهبردهای مهم سند برنامه ملی ورزش استرالیا فراهم آوری داده‌های ملی دقیق و روزآمد است. در برنامه درازمدت استرالیا پیش‌بینی شده است هر یک از سازمان‌های ملی ورزش به گروه‌های جمع‌آوری داده مجهز شود. این کشور برای رفع مشکلات مربوط به جمع‌آوری، پردازش و توزیع داده‌های ورزشی از شبکه مجازی اسپرت نت<sup>۲</sup> بهره می‌گیرد. این شبکه ابزاری توانمند برای ارتباط بین سازمان‌ها و واحدهای ورزشی گوناگون است (۱۳).

در حوزه منابع انسانی: حوزه منابع انسانی مدیریت استراتژیک، گرایشی مدیریتی است که انسان را منبعی برای دستیابی به اهداف و رسالت سازمانی می‌داند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به افزایش بهره‌وری کارکنان و توانایی آن‌ها برای رسیدن به مأموریت‌های خود تأکید

- 
1. Information Technology
  2. Virtual Network Sports Net

می‌کند. در حال حاضر، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان داشتن سیستم مناسب جذب و مدیریت منابع انسانی سازمان است (۱۴).

در زمینه فعالیت‌های ورزشی بین‌المللی مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقشی کلیدی ایفا می‌کند که باعث تأثیرگذاری در توسعه سازمان ورزشی و استراتژی‌های سازمان می‌شود.

جهانی شدن فعالیت‌های ورزشی نه تنها باعث افزایش نقش عملکرد منابع انسانی، بلکه باعث افزایش توجه به استراتژی‌های در حال توسعه برای یکپارچه‌سازی منابع در کل سازمان می‌شود (۱۵). نتایج پژوهشی که در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی (۱۳۸۴) انجام شده نشان می‌دهد بخش ورزش کشور در زمینه برنامه‌ریزی دارای برنامه راهبردی جامع نیست و عمده تأکید آن بر بودجه‌بندی است، ولی ابزار مشخصی برای بودجه‌بندی هم وجود نداشته است که علت آن را در عدم توجیه اقتصادی طرح‌ها، کمبود بودجه و اعتبارات مورد نیاز و نبود نیروی انسانی تربیت شده بیان کردند (۱۲۶).

سازمان تربیت بدنی و ورزش نیز مانند دیگر بخش‌ها به تنگناها و مشکلات عدیده‌ای دچار است و محدودیت‌های بی‌شماری دارد که روند رشد آن را کند می‌کنند. به منظور رفع نقص‌ها و رسیدن به اهداف توسعه پایدار استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک لازم و ضروری است. در وضعیت فعلی، تصویر روشنی از آینده ورزش در دست نیست؛ به عبارت دیگر بخش ورزش در کشور برنامه راهبردی جامعی ندارد که اهمیت مدیریت استراتژیک را دوچندان می‌کند. مطالعه و ارزیابی مدیریت استراتژیک و تجزیه و تحلیل دقیق آن‌ها نقاط قوت و ضعف برنامه را مشخص و میزان تحقق اهداف این برنامه‌ها را در زمینه دست‌یابی به شاخص‌های تربیت بدنی تعیین می‌کند. به‌طور قطع، نتایج این بررسی‌ها در تدوین برنامه‌های آتی توسعه راهگشا خواهد بود و با توجه به اینکه ایران کشوری در حال توسعه است و همچنین در زمینه مدیریت استراتژیک در بخش تربیت بدنی و برنامه توسعه فعالیت پژوهشی کمی انجام شده، نیاز به شناخت و به‌کار بردن چنین روشی برای تسهیل در اجرای برنامه‌ها لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

## روش پژوهش

در تقسیم‌بندی تحقیقات علمی از نظر هدف آن‌ها را به تحقیقات کاربردی - بنیادی و توسعه‌ای تقسیم‌بندی کرده‌اند. این تحقیق به لحاظ هدف تحقیق توسعه‌ای است و برحسب نحوه

جمع‌آوری داده‌ها نیز توصیفی از نوع است که به‌صورت پیمایشی اجرا شده است. جامعه پژوهش حاضر ۴۷ نفر از مدیران و معاونان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است که نمونه آماری برابر جامعه آماری در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد ویک گلیجیوس<sup>۱</sup> به نام «تعیین نیاز به بهبود در حوزه‌های استراتژیک» بود که روایی آن توسط استادان مدیریت و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۱ تأیید شده است.

اطلاعات مربوط به تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات، پایان‌نامه)، بررسی اسناد و مدارک و گزارش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی سالانه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان غربی طی سال‌های اجرای برنامه توسعه کلان سوم و چهارم و همچنین برنامه توسعه پنجم استان جمع‌آوری شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و برای تحلیل آن‌ها از آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون همبستگی اسپیرمن، آزمون t مستقل) و همچنین از نرم‌افزار spss16 و Excel استفاده شده است.

## نتایج

۴۷ نفر از مدیران و معاونان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در این تحقیق حضور داشتند که برخی از مشخصات فردی نمونه‌های پژوهش و توزیع آن‌ها بر اساس سن، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات و سابقه خدمت با استفاده از نمودار بررسی شد که به‌طور خلاصه ارائه گردیده است.

نتایج توصیفی متغیرهای شخصی پژوهش حاضر در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است. نتایج مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد سن بیشتر آزمودنی‌های پژوهش بین ۴۱-۵۰ سال است (۴۲/۶ درصد) و ۴/۳ درصد از نمونه‌های پژوهش کمتر از ۳۰ سال سن دارند. بیشتر آزمودنی‌های پژوهش مدرک تحصیلی لیسانس (۷۶/۶ درصد) دارند. ن جدول ۲ نیز نشان می‌دهد از نظر سابقه خدمت، ۳۸/۳ درصد آزمودنی‌ها بیش از ۲۱ سال سابقه دارند، همچنین توزیع نمونه بر اساس رشته تحصیلی نشان می‌دهد رشته تحصیلی ۴۰/۴ درصد آزمودنی‌ها تربیت‌بدنی است.

1. Vic Gilgeous

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی افراد نمونه به تفکیک سن و سطح تحصیلات

متغیر	سن		سطح تحصیلات			
	کمتر از ۳۰ سال	۳۱-۴۰	۴۱-۵۰	۵۱-۶۰	فوق دیپلم	فوق لیسانس و بالاتر
فراوانی	۲	۱۷	۲۰	۸	۴	۴
درصد فراوانی	۴/۳	۳۶/۲	۴۲/۶	۱۷/۰	۸/۵	۱/۵

جدول ۲: فراوانی و درصد فراوانی افراد نمونه به تفکیک سابقه خدمت و رشته تحصیلی

متغیر	سابقه خدمت			رشته تحصیلی				
	کمتر از ۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	تربیت بدنی	مدیریت	علوم پایه	فنی مهندسی	سایر رشته‌ها
فراوانی	۵	۹	۱۱	۴	۱۸	۱۹	۹	۳
درصد فراوانی	۱۰/۶	۱۹/۱	۲۳/۴	۸/۵	۳۸/۳	۴۰/۴	۱۹/۱	۶/۴

ابتداءً از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن داده‌ها استفاده شد. سپس، درجهٔ تحقق هر یک از حوزه‌های فرهنگ، اطلاعات و منابع مدیریت استراتژیک، با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای بررسی شد.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیرها	فرهنگ	منابع	اطلاعات
Z - کولموگروف - اسمیرنوف	۰/۶۵	۰/۸۹	۰/۸۰
Sig	۰/۷۹	۰/۴۰	۰/۵۵

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد در تمامی متغیرها سطح معنی‌داری بیش از ۰/۰۵ صدم است و این نشان می‌دهد توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول ۴. شاخص‌های آمار توصیفی مربوط به حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک

متغیر/ شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف از میانگین
حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک	۴۷	۲۲/۵۱	۷/۸۳	۱/۱۴

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک

t	درجه آزادی	معنی‌داری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪	میانگین جامعه
-۳/۹۳	۴۶	۰/۰۰۰	-۴/۴۹	حد پایین -۶/۷۹	۲۷
				حد بالا -۲/۱۹	

نتایج حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در جدول‌های ۴ و ۵ نشان می‌دهد حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان آذربایجان غربی در حد مطلوبی قرار ندارد و با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارد ( $P < 0/05$ )؛ در نتیجه حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک نیاز به بهبود دارد.



جدول ۶. شاخص‌های آمار توصیفی مربوط به حوزه اطلاعات مدیریت استراتژیک

متغیر/ شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف از میانگین
حوزه اطلاعات مدیریت استراتژیک	۴۷	۲۳/۵۳	۶/۱۴	۰/۹۰

جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای حوزه اطلاعات مدیریت استراتژیک

t	درجه آزادی	معنی‌داری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪	میانگین جامعه
				حد پایین	حد بالا
-۷/۲۲	۴۶	۰/۰۰۰	-۶/۴۷	-۸/۲۷	-۴/۶۶
					۳۰

نتایج جدول ۶ و ۷ حوزه اطلاعات مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد حوزه اطلاعات در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در حد مطلوبی قرار ندارد و با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارد ( $P < 0/05$ )؛ بنابراین حوزه اطلاعات مدیریت استراتژیک نیاز به بهبود دارد.

جدول ۸. شاخص‌های آمار توصیفی مربوط به حوزه منابع مدیریت استراتژیک

متغیر/ شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف از میانگین
حوزه منابع مدیریت استراتژیک	۴۷	۲۲/۵۷	۵/۷۸	۰/۸۴

جدول ۹. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای حوزه منابع مدیریت استراتژیک

t	درجه آزادی	معنی‌داری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۹۵٪	میانگین جامعه
				حد پایین	حد بالا
-۸/۸۱	۴۶	۰/۰۰۰	-۷/۴۳	-۹/۱۲	-۵/۷۳
					۳۰

نتایج مربوط به حوزه منابع مدیریت استراتژیک در جدول‌های ۸ و ۹ نشان می‌دهد حوزه منابع مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در حد مطلوبی قرار ندارد و با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارد ( $P < 0/05$ )؛ در نتیجه حوزه منابع مدیریت استراتژیک نیاز به بهبود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بخش تربیت بدنی و ورزش نیز مانند دیگر بخش‌ها تنگناها و مشکلات عدیده‌ای دارد و با محدودیت‌های بی‌شماری روبرو است که روند رشد آن را کند می‌کند. به‌منظور رفع نقص‌ها برای رسیدن به اهداف توسعه پایدار استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک لازم و ضروری است. مدیریت استراتژیک به سازمان امکان می‌دهد به شیوه‌های خلاق و نوآور عمل کند و در مورد آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به‌گونه‌ای درآمد که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت نظارت درآورد. استفاده از مدیریت استراتژیک به‌عنوان عامل هماهنگی در رسیدن به اهداف سازمان نقش کلیدی و اساسی در موفقیت سازمان دارد.

فرآیند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایج بلندمدت به بار خواهد آورد. تصمیمات استراتژیک نادرست می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناپذیری در پی داشته باشد؛ بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت سازمان تأکید دارد (۱۷).

با توجه به اینکه امروزه یکی از متغیرهای اصلی در سازمان‌ها فرهنگ سازمانی است و فرهنگ سازمانی تحت تأثیر رفتار کارکنان و محیط سازمان قرار می‌گیرد، یکی از عواملی که می‌تواند رفتارهای نوآورانه را در میان اعضای سازمان تحریک کند فرهنگ سازمان است. در واقع، فرهنگ محرکی برای نوآوری و یکی از عناصر اصلی برای استراتژی سازمان محسوب می‌شود (۱۸).

اهداف کلی بخش تربیت بدنی و ورزش کشور در برنامه پنجم توسعه عبارتند از: ارتقای سلامت آحاد جامعه و تلاش در رفع آسیب‌های اجتماعی با ورزش همگانی، تأمین توسعه

مسائل فرهنگی و رفاه اجتماعی با ترویج شیوه‌زندگی سالم از طریق ورزش، ارتقای جایگاه ورزش کشور در عرصه منطقه‌ای و بین‌المللی با ورزش قهرمانی، تقویت نقش زنان و افزایش فرصت‌ها و گسترش سطح مشارکت آنان در فعالیت‌های ورزشی، تأمین منافع مالی از طریق افزایش مشارکت بخش خصوصی، گسترش آموزش و پژوهش به‌منظور تربیت نیروی انسانی کیفی و ارتقای بهره‌وری در ورزش کشور، توسعه ورزش حرفه‌ای از طریق ساماندهی باشگاه‌های خصوصی با ارائه تسهیلات و حمایت‌های قانونی و نظارتی دولت، بهبود ورزش کشور از طریق افزایش مشارکت دستگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی و .... که به‌عنوان وضعیت مطلوب در نظر گرفته می‌شوند. بررسی اجمالی برنامه توسعه در استان آذربایجان غربی نشان می‌دهد روند رشد بخش تربیت بدنی و ورزش ضعیف و کند است و با نرخ رشد جمعیت کشور و فعالیت‌ها و طرح‌های اجراشده در بخش‌های مشابه دیگر استان‌ها تناسبی ندارد که این خود نشان‌دهنده موفق نشدن اهداف برنامه اول، دوم و سوم توسعه در این بخش در استان است. همچنین استان آذربایجان غربی در بخش تربیت بدنی و ورزش با وجود داشتن امکانات طبیعی، جغرافیایی و نیروی انسانی مناسب هنوز در مدیریت استراتژیک و استفاده از استراتژی‌ها برای رسیدن به اهداف توسعه جایگاه خود را به‌دست نیاورده است.

اولین حوزه مورد بررسی، حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک است. با توجه به اینکه آینده جهان در قرن بیست و یکم، آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج فناوری‌های برتر و گسترش تجارت است، شرط توفیق در این میدان بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌های پیش روی است. تمام این موارد ایجاب می‌کند که فرهنگ سازمانی و محیط خوب شناخته شود تا بتوان با انتخاب استراتژی مناسب در دنیای رقابت باقی ماند. برای اثربخشی استراتژی‌های عملکرد هر سازمان باید فرهنگ آن سازمان تقویت شود. در واقع، تقویت فرهنگ بر پایه اثربخشی استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت سازمان ضروری است (۱۹). نتایج پژوهش (۲۰۰۷) با عنوان مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی ورزشی (مطالعه موردی در راگی بریتیش کلمبیا) نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌های ورزشی دولتی و غیرانتفاعی کمک می‌کند به‌طور استراتژیک فکر و عمل کنند. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان به رهبری سازمان، فرهنگ سازمان، پیچیدگی محیط سازمان و غیره بستگی دارد که دلیلی بر این مدعاست (۲۰).

همچنین نتایج پژوهش حسینجانی و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان «بررسی میزان دستیابی به اهداف سند برنامه سوم و چهارم توسعه استان گیلان در زمینه تربیت بدنی» نشان داد در استان گیلان طی سال‌های برنامه سوم و سال‌های ابتدایی برنامه چهارم به‌طور متوسط ۷۲٪ از اهداف برنامه‌ریزی‌شده در حوزه تربیت بدنی محقق شده است، اما هنوز نقاط ضعف بسیاری وجود دارد (۲۱) که نیز نشان می‌دهد امروزه دیگر این اصل انکارناپذیر است که توسعه در کل چرخش فرآیند بدون گسترش مبانی فرهنگی غیرممکن است. شاید استفاده از هیچ‌کدام از عوامل مدیریت استراتژیک به اندازه عوامل اجتماعی و روانی پیچیده و مبهم نباشد؛ زیرا فرهنگ سازمانی پدیده‌ای مبهم است. با توجه به اطلاعاتی که از حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به‌دست آمد، این حوزه از مدیریت استراتژیک در حد مطلوبی قرار ندارد و از دیدگاه آزمودنی‌ها با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارد ( $P < 0.05$ )؛ بنابراین حوزه فرهنگ مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان این استان نیاز به بهبود دارد.

فناوری اطلاعات دومین حوزه مدیریت استراتژیک است که در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارزیابی شد. فناوری اطلاعات از مهم‌ترین منابع تولید مزیت‌های رقابتی و بهترین عامل برای شکل‌گیری فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان‌ها در عصر اطلاعات است. از آنجا که سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر، غیرمتمرکزتر و در سطح جهان پراکنده‌تر می‌شوند، پیوسته بر اهمیت سیستم اطلاعات افزوده می‌شود واقعیت این است که ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم؛ بنابراین سازمان‌هایی که از نظر سیستم اطلاعاتی دارای مهارت لازم نباشند، از نظر رقابتی دچار ضعف خواهند بود. از سوی دیگر، وجود سیستم‌های اطلاعاتی قوی برای سازمان این امکان را به‌وجود می‌آورد که در زمینه‌های دیگر هم به شایستگی‌های ممتاز دست یابد. با توجه به نقش فناوری اطلاعات در محیط‌های رقابتی حوزه فناوری اطلاعات مدیریت استراتژیک برای سازمان‌ها نقش به‌سزایی دارد. سازمان‌ها برای موفقیت بلندمدت و توسعه و حفظ خود، با توجه به تأثیرات محیط داخلی و خارجی، به قابلیت‌های تکنولوژیکی نیاز دارند. در طول دهه ۸۰، نویسندگان حوزه مدیریت استراتژیک به دنبال ارائه راه حلی بالقوه برای مدیریت، پیچیدگی و پویایی سازمان‌ها بودند. واژه استراتژیک بر پیوند مدیریت فناوری و مدیریت استراتژیک در زمینه مدیریت فناوری تأکید دارد (۲۲). استراتژی سیستم‌های اطلاعات دو ضرورت مهم دارد: اولاً سیستم‌های اطلاعات در فناوری باید اهداف استراتژیک سازمان در نظر گرفته شوند؛ ثانیاً فرصت‌های ارائه‌شده توسط سیستم‌های فناوری اطلاعات به‌عنوان مزیتی

رقابتهی شناسایی شوند (۲۳). با توجه به اینکه امروزه در عصر اطلاعات به سر می‌بریم، این امر از افزایش توانمندی‌های روزافزون فناوری اطلاعات حاصل می‌شود. به موازات فرآیند جهانی شدن و از میان برداشته شدن مرزهای جغرافیایی فناوری اطلاعات نیز گسترش می‌یابد و در واقع فناوری اطلاعات بستری برای جهانی شدن محسوب می‌شود. با توجه به نتایج مربوط به حوزه اطلاعات، مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی از دیدگاه آزمودنی‌ها در حد مطلوبی قرار ندارد و این حوزه با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارد ( $P < 0/05$ )؛ بنابراین می‌توان گفت حوزه اطلاعات مدیریت استراتژیک به بهبود نیاز دارد.

سومین حوزه از حوزه‌های مدیریت استراتژیک که در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی ارزیابی شد حوزه منابع انسانی است. مطالعات نشان داد مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین دارایی هر سازمان است و می‌توان گفت ارتباط تنگاتنگی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اثربخشی سازمان وجود دارد. همچنین وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. منابع ارزشمند ممکن است با به تصویر کشیدن قابلیت‌های سازمان اعم از دارایی‌ها، شایستگی‌ها، فرآیندهای سازمانی، ویژگی‌های سازمان، اطلاعات و دانش سازمان را قادر می‌کند با پیاده کردن استراتژی‌ها باعث بهبود کارایی و اثربخشی سازمان شود (۲۴). با توجه به نتایج، این حوزه از حوزه‌های مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی از دیدگاه آزمودنی‌ها در حد مطلوب قرار ندارد. حوزه منابع انسانی مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان این استان با میانگین جامعه از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری دارد ( $P < 0/05$ )؛ در نتیجه این حوزه نیز نیاز به بهبود دارد.

می‌توان به‌طور کلی گفت ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در حوزه‌های فرهنگ، اطلاعات و منابع انسانی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. مدیریت می‌تواند با تدوین راهبرد کلان که در واقع ترکیب مفهوم استراتژی ورزش با سیاست ملی بر اساس نیازهای حال و آینده بخش ورزش کشور است، بر مبنای راهبرد کلان در سه بخش اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت به تدوین اهداف و برنامه‌ها بپردازد و با برنامه‌ای جامع برای تحقق اهداف، حوزه‌های مورد نظر را ارزیابی کند و اقدامات لازم برای بهبود آن‌ها انجام دهد.

## منابع

۱. سانچز ران. هین آیم. مدیریت استراتژیک نوین. ترجمه اسماعیلی، محمود رضا. چاپ اول. تهران. موسسه فرهنگی منادی تربیت، ۱۳۸۹.
2. Jorfi, H. Jorfi, S. Strategic operation Management. International Strategic Management conference. Procedia Social and behaviored sciences 24, 2011.
۳. دیوید فردآر. مدیریت استراتژیک. ترجمه پارسائیان، علی. اعرابی، سیدمحمد. چاپ بیستم. تهران انتشارات سمت، ۱۳۹۰.
4. Nedelea S. Adriana, L. The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. Review of International Comparative Management. ISSUE 1, 2009.
5. Razayi M, S, H. Jafari, A. Analysis of the Relationship Between Entrepreneurial organizational Culture & Personality Attributes of sport Teachers: Evidence from Mazandaran province in Iran. Middle-East Journal of Scientific Research; 2012. 11 (2): 201-8
6. Ghorbani M. Razavi, N. The study of the Relationship Between Organizational Culture and Conflict Management, Middle – East J. Scientific Research, ISSN; 2011. 1990- 9233.
7. Babiak, K. Thibault, L. Challenges in multiple cross-sector partnerships. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2009. 38, 117-143.
8. Ferkins L. Shibur, D. Developing board strategic capability in sport organization the national \_ regional governing, 2010.
9. Abd, K. Abd, E. Mahram, E. Diagnostoc study about the strategic planning Reality in the Egyptian Amateur Boxing Federation. Journal of Sport science; 2012. 6(1):14-20
10. Kume V. Leskaj, E. Strategic Management Aspects in Albanian Companies. JEL Classification: M19; 2009.
۱۱. کیانفر فرهاد. نقش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استراتژیک در فرایند تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان. نشریه علمی پژوهشی. سال ششم شماره ۱۹.
12. Nicolae, M. Information Management Support for Strategic. Managing Information Technology in the Internet worked Enterprise. Boston: Irwin, 2009.
13. Launched, J. Patty, R. Effective Strategic Planning, Journal of Strategic Planning, Journal of Strategic Management, 2010.
14. Ayanda, O. Strategic Human Resource Management and organization Effectiveness in the public sector. ISSN145+243XISSUE, 2010.
15. Som, A. Innovative Human Resource Management and Corporate performance in the context of Economic Liberalization in India. Thunderbird International Business Review, 2008. 49(2):1-33
۱۶. سند تفضیلی نظام جامعه توسعه تربیت بدنی در ورزش کشور (توسعه مدیریت و

برنامه‌ریزی). ۱۳۸۴. مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور.

17. Oliver F. The structure and evaluation of the strategic management field: Acontent analysis of 26 yers of strategic management, 2008.
18. Julia C. Valencia,N. Jimenez, D. Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, 2012; Vol. 49Iss:1pp. 55-72. 12-05.
19. Parmelli E. Flodgren, G. Schaafsma,M. Baillie, N. The effectiveness of strategies to change organizational culture to improve healthcare performance.2011; (Review). ISSUE 1
20. Kriemadis T. Theakou, E. Strategic planning models in sport organizatiInternational Journal Sport Management; 2007.
۲۱. حسین جانی الف. بررسی میزان دستیابی به اهداف سند برنامه سوم و چهارم توسعه استان گیلان در زمینه تربیت بدنی؛ ۱۳۸۸. سومین کنگره ملی مدیریت ورزشی شهر کرد.
22. Sahlman K. Elements of Strategic Technology Management.Faculty of Technology, Department of Industrial Engineering and Management University of oulu, Finland.C 362, 2010.
23. Duhan, S. A capabilites based toolkit for Strategic information systems planning in SMES. International Journal Information Management. 2007; 352-67.
24. Peppard J. Ward J. Beyond Strategic in Formation systems towards an IS capability. Journal of strategic Information sestem. 2004; 167-94

#### ارجاع مقاله به روش ونگوور

یداله‌زاده رباب، کاشف میرمحمد، محمدزاده حسن. ارزیابی حوزه‌های مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۴): ۳۷-۲۲۳