

شناسایی موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش

عیسی اسکندری^۱، مرتضی رضایی صوفی^{۲*}، لقمان کشاورز^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۵/۰۷) تاریخ پذیرش: (۹۹/۱۰/۳۰)

Identifying Strategic Management Barriers in the Department of Physical Education and Health Education

Isa. Eskandari¹, M. Rezaii Soufi^{2*}, L. keshavarz³

1. PhD student of sport management, University of Payam Noor, Tehran, Iran

2. Associate Professor, University of Payam Noor, Tehran, Iran

3. Professor, University of Payam Noor, Tehran, Iran

Received: (2020. July. 28)

Accepted: (2020. Jan. 19)

Abstract

The aim of this study was to identify the barriers to strategic management in the Deputy of Physical Education and Health of Education in Iran.

In terms of practical purpose and in terms of data collection, it is qualitative and semi-structured interviews. The population of this study included all managers, staff advisors and provincial deputies in the deputy of physical education and health, from which 50 people were selected based on work experiences, published articles, authorship of related books and their executive areas that were related to the present study. And the sampling method was theoretical and purposeful.

To analyze the information obtained in the interviews, open and centralized and selective coding methods were used. The results of the interviews indicated that strategic management barriers in the Deputy of Physical Education and Health of Education include 3 general categories and 9 components that include organizational ideology (educational barriers, structural barriers, design and planning barriers and professional ethics barriers), external organizational factors (legal and regulatory barriers, and environmental barriers) and organizational resources that include (information barriers, human barriers, and financial barriers). And one of the features of this research is to find new obstacles compared to other researches. The Deputy Minister of Physical Education and Health can take effective measures to remove the desired obstacles by using the capacities of the national media, attracting financial sponsors, participatory decision-making in implementation and continuous monitoring.

Keywords

Strategic Management, Physical Education and Health, barriers

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش ایران می باشد.

از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات از نوع کیفی و مصاحبه نیمه ساختار یافته می باشد. جامعه این پژوهش شامل کلیه مدیران، مشاوران حوزه ستادی و معاونین استانها در معاونت تربیت بدنی و سلامت بودند که از میان آنها ۵۰ نفر براساس تجارب کاری، مقالات چاپ شده، تالیف کتب مرتبط و حوزه اجرایی شان که مرتبط با پژوهش حاضر بودند انتخاب شدند و روش نمونه گیری نظری و به صورت هدفمند بود. برای تحلیل اطلاعات بدست آمده در مصاحبه ها، از روش کدگذاری باز و محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج نشان داد که موانع مدیریت استراتژیک در این معاونت شامل ۳ مقوله کلی و ۹ مولفه که عبارتند از ایدئولوژی سازمانی (موانع آموزشی، موانع ساختاری، موانع طراحی و برنامه ریزی و موانع اخلاق حرفه ای)، عوامل برون سازمانی (موانع حقوقی و قانونی و موانع محیطی) و منابع سازمانی که شامل (موانع اطلاعاتی، موانع انسانی و موانع مالی) می باشند. و از ویژگی های این پژوهش یافتن موانع جدید نسبت به سایر پژوهش هاست. معاونت تربیت بدنی و سلامت با استفاده از ظرفیت های رسانه ملی، جذب حامیان مالی، تصمیم گیری مشارکتی در اجرا و نظارت مستمر می تواند در رفع موانع مورد نظر اقدامات موثری انجام دهد.

کلید واژه ها

مدیریت استراتژیک، معاونت تربیت بدنی و سلامت، موانع

مقدمه

ما در عصری زندگی می‌کنیم که تحولات در آن شتابنده و غیر قابل پیش بینی است. وضع موجود مدیریت در جامعه ما نشان می‌دهد که بین تحولات و پیچیدگی‌های سازمان و توانایی‌های‌شان توازن وجود ندارد. در چنین فضایی که همه چیز در حال تغییر و تحول است سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های آموزشی باید دائماً آماده تحولات درونی و رویارویی با تغییرات باشند. بنابراین آموزش و پرورش نیز از این قضیه مستثنی نیست. و جهت بقا و رشد خود در این محیط متغیر، ناگزیر به پذیرش استراتژی می‌باشند و برای خروج از این چالش بایستی به فرایند مدیریت استراتژیک تکیه کنند. از اینرو مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری آینده سازمان‌ها و اجرای این تصمیمات سر و کار دارد. و می‌تواند نقش بسزایی داشته باشد. معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش متولی و مسئول توسعه سواد حرکتی، سواد بهداشتی و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی در میان بیش از ۱۲/۵ میلیون دانش آموز در سراسر کشور است. و به نوعی نقش ترویج، ارتقای سلامت و تندرستی افراد جامعه را به عهده دارند. که در واقع آنها در فرایند توسعه سلامت، همچون موتور محرکه جامعه عمل می‌کنند. مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک با توجه به شرایط و موقعیت‌های سازمان می‌توانند استراتژی‌های مناسب را برای سازمان خود اتخاذ نموده و به مرحله اجرا در آورند (نظری و همکاران، ۱۳۹۶). اگر چه از پیش تعیین نمودن استراتژی به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت سازمان ضروری می‌باشد اما صاحب نظران معتقدند که برای موفقیت استراتژیها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین استراتژی و هم اجرای استراتژی است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۴). در این راستا باید بیان نمود که ۶۰ الی ۸۰ درصد از سازمانها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نخواهند کرد و با شکست مواجه می‌شوند (امینی و اعرابی، ۱۳۹۵). در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور، نیز اغلب در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفقیت، چشمگیر نبوده است و اغلب سازمانها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند دست نیافته‌اند (کاظمی رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). گواه این واقعیت را می‌توان طرح جامع ورزش کشور (۱۳۸۲)، مطالعات ناظمی و همکاران (۲۰۱۵)، معصومی و همکاران (۱۳۹۴) معصومی و همکاران (۱۳۹۵) و (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۴) دانست که با هزینه‌های قابل توجهی طراحی و تدوین شده اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده است. در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. چه بسا

که استراتژی‌های ارزشمند بیشماری در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو میشوند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است (خالقی‌بابایی و همکاران، ۱۳۹۷). از نظر (هری؛ ۲۰۱۵) مهمترین موانع فرایند مدیریت استراتژیک، چشم انداز و بیانیه ماموریت مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک، مشخص نبودن اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم حمایت فرهنگی و فقدان منابع بودند. و همچنین کاتر و پاکو^۱ (۲۰۱۰) سیزده مورد از رایجترین موانع را در پنج گروه شامل: موانع و مشکلات تدوین استراتژی، موانع و مشکلات مدیریت تغییر، موانع و مشکلات فرهنگ سازمانی، و موانع و مشکلات مربوط به ساختار سازمانی و موانع و مشکلات رهبری تقسیم بندی نموده‌اند (کاتر و پاکو، ۲۰۱۰).

در این میان آنچه که اهمیت دارد شناسایی موانع پیاده سازی استراتژیهاست؛ چرا که اگر یک سازمان نتواند این موانع را شناسایی و برنامه‌های استراتژیک خود را به طور موفقیت آمیز اجرا کند با آرا سوء زیادی مواجه خواهد شد. از جمله این آرا سوء میتوان، از دست دادن بخشی از پول و زمان سازمان، ایجاد سابقه و زمینه منفی در سازمان به علت ناکامی در اجراء، افت روحی کارکنان و پرخاشگر شدن آنها و همچنین از دست دادن اعتماد به مدیریت و ایجاد یک سازمان بی انعطاف، نام برد که علاوه بر آن اجرای ضعیف استراتژی چرخه بعدی برنامه‌ریزی را مختل میکند (پیمان فر، ۱۳۹۰). در ارتباط با پژوهش حاضر، مطالعاتی صورت گرفته که هر یک بعدی از ابعاد پژوهش حاضر را مورد کنکاش قرار دادند. در این ارتباط، کاندیدو و سانتوس^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان موانع اجرا و عدم موفقیت استراتژی مهمترین موانع را ساختار، مهارت انسانی و ارتباطات و ادراکات گزارش کردند.

در همین راستا (اسگدوم^۳، ۲۰۱۹) با هدف شناسایی موانع اجرای استراتژی، موانع استراتژی ناکارآمد ارتباطات با کارمندان و عدم توسعه یافتگی منابع انسانی را شناسایی کردند. نیک‌دست^۴ (۱۳۹۸) مهمترین موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران را موانع مدیریتی و موانع محیط سیاسی و حقوقی بر شمرد. در ادامه خنجری و همکاران^۳ (۱۳۹۷) پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و

1 Herri

2 Cater & Pucko

3 Cândido & Santos

4 Asgedom

برنامه‌ریزی صحیح، رعایت اخلاق حرفه‌ای، سیستم آموزشی مناسب مشکلات بنیادی‌تری بر بنیان این سازمان وارد خواهد کرد. حال با توجه به اهمیت و ضرورت تحقیق سوال این است که چه موانعی پیش روی مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش قرار دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و همچنین با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. برای گردآوری داده‌ها به صورت کیفی اقدام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای شورای راهبری، معاون وزیر، دو مشاور، رئیس فدراسیون ورزش دانش آموزی، مسئول طرح و برنامه معاونت، مدیر کل تربیت بدنی و معاونان مدیر کل و معاونان تربیت بدنی و سلامت استان‌ها بوده‌اند. که از این میان ۵۰ نفر براساس تجارب کاری، مقالات چاپ شده، تالیف کتب مرتبط و حوزه اجرایی‌شان که مرتبط با پژوهش حاضر بودند انتخاب شدند. با توجه به مبانی نظری پژوهش برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده گردید. بنابراین اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته، بررسی اسناد و گزارشات گردآوری شده است. فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها تا مرحله‌ای ادامه یافت که پژوهشگر به اشباع نظری رسید. در این پژوهش با بهره‌گیری از نظرات ۲۳ نفر از افراد مصاحبه شونده به اشباع نظری رسید و ۴ مصاحبه دیگر هم برای رعایت حد اشباع انجام گرفت. و فرایند جمع‌آوری یافته‌ها به پایان رسید. قابل ذکر است. مراحل کدگذاری در ۳ مرحله (اولیه، ثانویه و اختصاصی) انجام گرفت. در مرحله کدگذاری اولیه (باز)، به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده شد، سپس همه این عناوین در جدولی آورده شدند. که کدهای اولیه بر اساس، تحلیل جمله به جمله یا کدگذاری در سطح پاراگراف به پاراگراف، بعد از اتمام مصاحبه‌ها انجام شد. در گام دوم (کدگذاری ثانویه) در این مرحله کدهای اولیه به دلیل فراوانی آنها، به کدهای ثانویه تبدیل شدند، سپس، چند کد ثانویه تبدیل به کد مفهومی و در نهایت مقولات فرعی مشخص و ارائه شدند. در گام نهایی (کدگذاری اختصاصی)، در آن فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقات قرار گرفت. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله‌ی اصلی قرار دارد و سپس مقولات دیگر به عنوان مقوله‌های فرعی به آن ارتباط داده شدند و مقوله‌های اصلی تأیید و مشخص شدند.

جوانان غرب ایران انجام دادند. و نشان دادند که عوامل انسانی، عوامل محیطی، و عوامل سیاسی اقتصادی به عنوان عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک می‌باشند. علاوه بر این، کاظمی‌رضایی و همکاران (۱۳۹۶) نیز پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران پرداخته و موانع برنامه‌ریزی، منابع و ارتباطی را گزارش نمودند. در همین راستا، نظری و همکاران (۱۳۹۶) به تحلیل موانع اجرایی برنامه‌راهبردی ورزش استان اصفهان پرداختند. که ضعف در منابع انسانی و منابع مالی را مهمترین موانع اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بر شمردند. همچنین، معصومی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی را عوامل تخصیص منابع، نیروی انسانی، ارتباطی، راهبردی را گزارش نمودند. با توجه به این مطالب، امروزه مهمترین دغدغه سازمانهای ورزشی و آموزشی، پیاده سازی استراتژی‌هایی است که با صرف هزینه، تلاش و زحمت فراوان تدوین می‌شود. و در این میان موانعی وجود دارند که می‌توانند موفقیت استراتژی را به مخاطره بیندازند. موانعی که اگر به آن توجه نشود، پیچیدگی فرایند اجرا را برای مدیران حادث می‌کند (پیمانفر، ۱۳۹۰). بدون شک بی‌توجهی به موانع اجرا منجر به عملکرد ضعیف و همچنین تضعیف در فرایند تدوین استراتژی آینده می‌شود. بنابراین، ورزش آموزش و پرورش به عنوان بزرگترین حلقه ورزشی کشور می‌تواند به عنوان پایه و اساس ورزش قهرمانی و بستر مناسبی برای انتخاب و پرورش استعدادها و ورزشی باشد. که در این راستا برخی سیاست‌ها، مقررات و استراتژی‌های مورد استفاده به صورت پراکنده و از هم گسیخته در این سازمان وجود دارد و فاقد انسجام هستند و همچنین میتوان این چنین بیان نمود که به دلیل گسترش و توسعه ساختار سازمانی، تغییرات اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی و در مجموع محیط پرتلاطم و متغیر بیرونی، و ضعف محیط داخلی، اکثر استراتژی‌های تدوین شده، هنوز به‌روزرسانی نیز نشده‌اند و به مرحله اجرا هم نرسیده‌اند. و شکاف میان استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در این سازمان همچنان پابرجاست و تغییرات مدیریتی، عدم استفاده از نیروی انسانی متخصص و شایسته و تغییر در سیاست‌ها و رویه‌های آموزش و پرورش نیاز به بررسی دارد. و همچنین معاونت تربیت بدنی و سلامت به عنوان ارائه دهنده خدمات ورزشی و سلامت، نقش مهمی در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی و ارتقای سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان دارد و عدم توجه به

یافته های پژوهش

محقق برای دستیابی به اطلاعات در خصوص موانع مدیریت استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت اداره آموزش و پرورش با صاحب‌نظران و خبرگان که آشنایی کامل با مسئله پژوهش داشتند، مصاحبه نموده و تجارب و نگرشهای آنها را در این خصوص جویا شد. در خصوص تحلیل مرحله‌ای یافته‌ها

باید گفت که ابتدا تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله‌ی بعدی آن مفاهیم، در قالب مقوله‌های بزرگتری قرار گرفتند. بعد از این مرحله سعی شد که مفاهیم شناسایی‌شده نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند که جزئیات این سه مرحله در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. کد باز، مفاهیم و مقوله ها

کد انتخابی مقوله‌ها (ابعاد)	کد محوری مفاهیم (مولفه‌ها)	کد باز (واقعه)
ایدئولوژی سازمانی	موانع آموزشی	وضعیت یادگیرنده بودن سازمان ها
		وضعیت حاکمیت مدیریت دانش در سازمان
		وضعیت بازآموزی مستمر دوره‌های مدیریت همه سطوح
		وضعیت آموزش شیوه های استعداد یابی معلمان
		وضعیت آموزشهای توانمندسازی در حوزه استراتژی برنامه
		وضعیت آموزش در توسعه قدرت تشخیص SWOT توسط نیروی انسانی
		توجه به بومی گزینی استراتژی ها با توجه به شرایط SWOT استان ها
	موانع ساختاری	تلفیق علم و تجربه در تدوین استراتژی
		نتیجه گرا بودن مسئولین
		اعتقاد به چهارچوب های علمی در فرایند استراتژی
		وضعیت نگاه استراتژیک مسئولین به امر ورزش
		وضعیت زیرساختی، تجهیزاتی و امکاناتی (فضای کافی)
		وضعیت استقلال کاری مناطق مختلف کشور
		میزان انعطاف پذیری مدیران
	موانع طراحی و برنامه ریزی	میزان هماهنگی در بخش تدوین اجرا و نظارت
		وضعیت توجه به کیفیت کار
		توجه به ارزیابی مستمر برنامه های استراتژیک
		ثبات تصمیم گیری ها و نگاه استراتژیک به برنامه ها
		داشتن مهارت در برنامه ریزی و اشراف کامل به استراتژی برنامه ریزان
		وضعیت تدوین برنامه های استراتژیک با توجه به بازخورد های اخذ شده
		وضعیت هماهنگی استراتژی ها با اهداف چشم انداز و رسالت
	موانع اخلاق حرفه ای	توجه به وضع موجود در نوشتن استراتژی
		وضعیت حضور متخصصان (وزارت بهداشت، ورزش و صدا و سیما) در نوشتن استراتژی
		توجه به منافع ذینفعان هنگام تدوین استراتژی
		الویت اجرا نسبت به تدوین و ارزیابی
		وضعیت شناخت موانع داخلی و خارجی در زمان تدوین برنامه استراتژی
		توجه به قابلیت اجرایی بودن برنامه
		دارا بودن وجدان کاری
		وضعیت کیفی اطلاعات کسب شده از استان ها
		میزان توجه به ارزشهای محوری
	تعهد سازمانی و الزام اخلاقی مورد نیاز در راستای استراتژی	
	موانع اخلاق حرفه ای	وضعیت اعتماد سازمانی
		رعایت سلسله مراتب سازمانی در اخذ پست های بالا
استفاده از افراد دلسوز و متعهد		
استفاده بهینه از امکانات توسط نیروی انسانی		

کد انتخابی مقوله‌ها (ابعاد)	کد محوری مفاهیم (مؤلفه‌ها)	کد باز (واقعه)
	موانع حقوقی و قانونی	میزان اطلاعات حقوقی مدیران
		وضعیت برنامه محور بودن متأثر از قانون به جای فرد محور و سلیقه ای بودن
		داشتن مکانیزیم بازخورد دقیق در مراحل تدوین
		حاکمیت علمی و تخصصی در جذب و استخدام
		داشتن چک لیست مناسب و فرم و استاندارد کاری مناسب ارزیابی
عوامل برون سازمانی	موانع محیطی	وضعیت آگاهی اولیاء از عملکرد و وظایف معلمان و مدیران مدارس
		موانع قانونی اجرایی و اداری
		تأثیر عوامل سیاسی در انتصاب افراد در سازمان
		تغییرات زمان اجرای برنامه ها متأثر از عوامل سیاسی و اجتماعی
		وضعیت کیفیت اجرای برنامه های ورزشی متأثر از خصوصی سازی مدارس
منابع سازمانی	موانع اطلاعاتی	قرار گرفتن تربیت بدنی در اولویت های آموزش و پرورش (فرهنگ سازی ضعیف)
		بهره گیری از خیرین در توسعه برنامه های ورزشی
		داشتن پایگاه داده مناسب و اطلاعات دقیق از استان ها
		وضعیت صحت و سوق داده ها
		وضعیت گزارش دهی
		وضعیت بازخورد عملیاتی شدن ارزیابی های انجام شده
	موانع انسانی	وضعیت آگاهی نیروی انسانی سازمان نسبت به استراتژی
		میزان آگاهی تدوین کنندگان برنامه از ساختار آموزشی و ورزشی
		داشتن کارگروه خبره در فرایند استراتژی
		ثبات نگاه استراتژیک به برنامه ها علی رغم تغییر مدیران
		میزان علاقه مندی، اعتقاد و انگیزه کافی نیروی انسانی
		وضعیت نیروی انسانی متخصص
		بهره گیری از مدیران با تجربه کاری بالا
		وضعیت تخصصی ارزیابان
		وضعیت حضور متخصصین (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی) در فرایند استراتژی
		پراکندگی و گستردگی کاری کارشناسان تربیت بدنی مناطق
	موانع مالی	مقاومت در برابر ارزیابی و تغییر
		در نظر گرفتن استعداد ها و توانایی ها و تخصصها
		داشتن اعتبارات مناسب در فدراسیون ورزش دانش آموزی
		وضعیت توزیع مناسب اعتبارات
وضعیت امکانات استان‌ها جهت پیاده سازی برنامه ها		
وضعیت مناسب میزان بودجه با منابع انسانی		
تناسب زمانی تخصیص منابع مالی		
وضعیت توجه به منابع مالی بخش نظارت و ارزیابی		

جهت نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت در سایه تجهیز منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب نموده‌اند با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آنها را به موفقیت برساند و از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت آمیز استراتژیها نمی‌تواند اجرای موفقیت آمیز آنها را تضمین نماید(خنجری و همکاران، ۱۳۹۷).

بنابراین یکسری از موانع بر سر راه عملیاتی شدن این استراتژیها

همانطور که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است، محققان با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌های انجام‌شده و بعد از کسب آراء افراد مصاحبه شونده، ۹ مؤلفه را شناسایی کردند و سپس آنرا به سه دسته کلی‌تر تقسیم‌بندی نمودند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش

کارشناسی در نوشتن راهبرد تلفیق شود نوعی هوشمندی استراتژیک در سازمان را ایجاد می‌کند و موجب اتخاذ بهترین تصمیمات در حوزه استراتژیک خواهد شد. با توجه به مطالب ارائه شده نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (هری، ۲۰۱۵)، آصفی و اسدی (۱۳۹۵) و عزیزی و محمدی (۱۳۹۰) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان بیان کرد که آموزش یکی از موثرترین عوامل در تغییر رفتار و ارتقاء مهارت نیروی انسانی در معاونت تربیت بدنی و سلامت است. ۲- موانع ساختاری: یکی از مولفه‌های دیگر، موانع ساختاری در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش است. ساختار سازمانی تعیین‌کننده نحوه ارتباطات جایگاه تصمیم‌گیری نحوه گزارش‌گیری و سلسله مراتب اختیارات است که در نمودار سازمانی نمایان می‌شود (بهراری و همکاران، ۱۳۹۴). از طرفی ساختار سازمانی وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند به وسیله آن به اهداف خود دست یابد. از اینرو ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از فنون مدیریت و یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود و اثرات شگرفی بر نگرش و رفتار اعضای سازمان دارد (داورپناه و هویدا، ۱۳۹۷). بنابراین در معاونت تربیت بدنی و سلامت نگاه و نگرش استراتژیک مسئولین به امر ورزش باید در کل سازمان و زیر مجموعه‌های آن نمایان شود. به طوریکه تمام افراد بخصوص کسانی که در تدوین استراتژی نقش دارند، را درگیر کنند. همچنین با توجه به اینکه همه اساتذها شرایط زیرساختی یکسان ندارد در اجرای استراتژی‌ها نیاز به استقلال کاری می‌تواند موجب خلاقیت در کار و احساس مسئولیت فردی در بین افراد سازمان شود و در ساختار سازمانی اثرات مهمی دارد. و هرچقدر میزان انعطاف‌پذیری سازمان با رعایت کیفیت کاری و انجام درست وظایف، در اجرای استراتژی بیشتر باشد آن سازمان به راحتی و با سرعت بالاتر با تغییرات مهم و آنی محیطی خودش را وقف خواهد داد. در کنار این عوامل اگر نظارت‌های مستمر انجام بگیرد و از مسیر اصلی خارج نشود می‌توان گفت ساختار استراتژی سازمان مناسبی می‌باشد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (کاندیدو و سانتوس، ۲۰۱۹)، آصفی و اسدی (۱۳۹۵)، قاسم‌زاده میرکلایی (۱۳۹۴) و (کاتر و پاکو، ۲۰۱۰) همسو می‌باشد. در همین راستا، (اسچاپ، ۲۰۰۶) پیشنهاد نموده است که سازگار نمودن ساختار سازمانی با استراتژی‌های سازمان می‌تواند به عنوان تضمین‌کننده اجرای استراتژی عمل نماید.

با توجه به این مطالب، فراهم نبودن ساختار مناسب،

وجود دارد که موفقیت این برنامه‌ها در گرو برطرف کردن این موانع و چالش‌ها می‌باشد. از اینرو، این پژوهش به دنبال شناسایی موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش بود. بر اساس تحلیل داده‌ها و رسیدن به اشباع نظری، سه مقوله کلی موانع مدیریت شناسایی و تأیید شد که هر کدام از این مقوله‌ها دارای یکسری مولفه بودند که عبارتند از: الف) ایدئولوژی سازمانی (موانع آموزشی، موانع ساختاری، موانع طراحی و برنامه ریزی و موانع اخلاق حرفه‌ای)، ب) عوامل برون سازمانی (موانع حقوقی و قانونی و موانع محیطی) و ج) منابع سازمانی که شامل (موانع اطلاعاتی، موانع انسانی و موانع مالی). ایدئولوژی سازمانی در واقع سنت‌ها و باورها و اعتقاد‌هایی است که یک سازمان خاص را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (میتزبرگ، ۲۰۰۷).

۱- موانع آموزشی: یکی از مولفه‌های ایدئولوژی سازمانی، موانع آموزشی است. آموزش کارکنان به منظور اجرای مناسب یک وظیفه یا کار و بهبود عملکرد در محیط کار امری ضروری می‌باشد. آموزش اکتساب نظام‌مند و توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴). در عصر حاضر ارزش و جایگاه هر سازمان را اندوخته‌ی دانش مفید و توان یادگیری آن سازمان تعیین می‌کند و اگر سازمانی نتواند به طور مستمر خود را با شرایط پیچیده و تغییرات محیطی انطباق دهند، محکوم به شکست خواهند بود (منتظرصومعه‌سرای و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش از نکات مهمی است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند یعنی اطمینان از اینکه کارکنان وظایف خود را با فراهم کردن دانش صحیح در مکان و زمان صحیح به شکل مؤثر انجام دهند. و معاونت تربیت بدنی و سلامت بایست اجرای آموزش، کلاس‌های ضمن خدمت با کیفیت و بهسازی نیروی انسانی سازمان خود را درپیش بگیرد. تا بتواند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و برکارایی خود بیفزاید و به نوعی توانمندسازی در بین نیروی انسانی انجام گرفته باشد. همچنین با توجه به نکات کلیدی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند در نگرش استراتژی‌های سازمان توجه به بومی‌گزینی استراتژی‌ها با توجه به شرایط ضعف‌ها و قوت‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها در استان بسیار حائز اهمیت است. چرا که در بعضی از استان‌ها شرایط لازم و زیرساختاری برای اجرا و عملیاتی‌سازی راهبرد وجود ندارد.

اگر علم و دانش و سیاست‌گذاری‌ها با تخصص و تجربه

همچنین عدم حضور افراد متخصص سازمان های مرتبط (وزارت ورزش و جوانان، وزارت بهداشت و صدا و سیما) که نقش مهمی در عملیاتی سازی برنامه های سازمان دارد نیز از مشکلاتی است که این معاونت با آن درگیر می باشد. این مسئله موجب می گردد تا بسیاری مسائل از جمله نیازها و خواسته های ذینفعان، جایگاه رقبا و ... نادیده گرفته شود و در نهایت به شکست و یا عملکرد ضعیف در اجرای استراتژی منجر شود.

۴- اخلاق حرفه ای: از موانع دیگری که در مدیریت استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت بسیار مهم می باشد مولفه اخلاق حرفه ای در سازمان است. بنابراین یکی از عمده ترین دغدغه های سازمان ها در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه هاست تا با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود، به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (شفیع پور، ۱۳۹۶). هر قدر اخلاق حرفه ای در سازمان ها از سوی مدیران و کارکنان مورد توجه قرار گیرد، سازمان در نیل به اهداف پیش بینی شده توفیق بیشتری خواهد داشت.

از انجایی که سازمان آموزش و پرورش به عنوان نهاد و متولی اصلی آموزش اخلاق و رفتار در بین جمعیت بزرگ دانش آموزی در جامعه شناخته می شود و به عنوان یک عنصر کلیدی در پرورش و تربیت منابع انسانی آینده بشمار می رود، توجه به مواردی مانند ارزشهای محوری، وجدان کاری، تعهد و اعتماد سازمانی و رعایت سلسله مراتب سازمانی می تواند به میزان چشمگیری مشکلات اخلاقی که امروزه گریبانگیر اکثر سازمان ها است و سازمان آموزش و پرورش هم از آن مستثنی نیست، را برطرف کرد و اخلاق مداری سرلوحه کار منابع انسانی خود قرار دهند. با توجه به مطالب بیان شده نتایج این پژوهش با پژوهش های (کاندیدو و سانتوس، ۲۰۱۹)، قهرمان تبریزی (۱۳۹۶)، کریمی دستجردی (۱۳۸۹) در یک راستا می باشد.

سلیمی (۱۳۹۶) در پژوهش خود بیان داشت، که پیاده سازی فرآیند توسعه اخلاق حرفه ای و اعمال کدهای اخلاقی در یک سازمان ورزشی نتایج مثبت مادی و معنوی را به دنبال دارد.

همه این مطالب گویای این امر است که عدم توجه این معاونت به اخلاق حرفه ای و ضعف در رعایت اصول اخلاقی در برخورد با نیروی انسانی خود و ذی نفعان بیرونی، می تواند مشکلاتی را برای خود این نهاد ایجاد کند و مشروعیت این سازمان و اقدامات آن را زیر سوال ببرد. علاوه

بر خلاقیت و نوآوری در معاونت تربیت بدنی و سلامت حاصل نخواهد شد و حتی برخورداری از بهترین کارکنان، بهره چندان برای معاونت نخواهد داشت. زیرا ساختار یکی از اجزای مهم تعیین کننده کارایی هر سازمان محسوب می شود. و در صورتیکه ساختار سازمانی به درستی طراحی نشود خود می تواند منجر به بروز بی تفاوتی در کارکنان شود.

۳- موانع طراحی و برنامه ریزی: از جمله مواردی که از طرف اکثر مصاحبه شوندگان مورد تاکید قرار گرفت عبارت بودند از داشتن مهارت در برنامه ریزی و اشراف کامل به استراتژی برنامه ریزان، هماهنگی استراتژی ها با اهداف چشم انداز و رسالت، حضور متخصصان در نوشتن استراتژی، وضعیت شناخت موانع داخلی و خارجی در زمان تدوین برنامه استراتژی و توجه به قابلیت اجرایی بودن برنامه).

در شرایط بسیار متحول امروزی طراحی و برنامه ریزی استراتژیک برای موفقیت هر سازمان نقش اساسی دارد. بدیهی است هر سازمان که دارای توان برنامه ریزی استراتژیک مناسب باشد، در میدان عمل با موفقیت مواجه خواهد شد. هرگاه استراتژی سازمان غلط و یا اشتباه آمیز باشد علی رغم موفقیت های موردی درون سازمانی و یا راندمان مناسب قطعی، شانس زیادی برای بقا پایدار ندارد. (لیال فیلهو و همکاران، ۲۰۱۹) در مطالعه خود نشان دادند که بسیاری از مشکلات و موانع تکراری که مانع دستیابی به اهداف توسعه پایدار در دانشگاه ها می شوند، مستقیم یا غیرمستقیم با کمبودهای برنامه ریزی مرتبط هستند.

با توجه به این مطالب نتایج پژوهش های کاظمی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)، (هری، ۲۰۱۵)، عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) با پژوهش ما همسو می باشد.

نتایج این پژوهش مبین این است که عدم شناخت از موانع داخلی و خارجی و عدم مهارت در برنامه ریزی در معاونت تربیت بدنی و سلامت می تواند از مهمترین موانع در تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک باشد.

این در حالی است که یکی از مهم ترین و موثرترین گام های برنامه ریزی استراتژیک، بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان است. این فرایند بر شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید سازمان تاکید دارد. بنابراین یکی از دلایل ضعف طراحی و تدوین استراتژی صرفاً حضور مدیران عالی در برنامه ریزی بوده و کمتر از نظرات مدیران میانی و عملیاتی استفاده شده است.

بر این حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در این نهاد آموزشی و ورزشی را قادر می‌سازد به میزان قابل توجهی تنش‌ها را در معاونت کاهش داده و موفقیت در تحقق اثر بخش اهداف، را یاری نماید و سازمان را پاسخگو سازد؛ لذا امروزه داشتن بستری مناسب برای توسعه اخلاق حرفه ای، به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بیشبرد اهداف محسوب می‌گردد.

از ابعاد دیگر موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش موانع برون سازمانی است که شامل مولفه های(مولفه حقوقی و قانونی و مولفه محیطی) می باشد

امروزه سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های اجتماعی، به‌صورت مستمر تحت تأثیر یک سری عوامل درونی و بیرونی قرار دارند. که عوامل برون‌سازمانی طبیعی پویا و متغیر دارند. می‌توان گفت عوامل بیرونی هر سازمان منشاء هر نوع تغییر و تحول سازمانی به حساب می‌آیند. و اینها ناشی از تحولات گوناگون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فنی، سازمان‌ها می باشند.

۵- موانع حقوقی و قانونی: اولین مولفه در موانع برون سازمانی مدیریت استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت مولفه حقوقی و قانونی است.

در عصر حاضر که توسعه و پیشرفت در تمام جوانبش، در گرو قانون و تبعیت از مقررات حاصل می‌شود. بنابراین، برای برخورداری از سازمان متعالی و پیشرو، لازم است بیش از پیش با معضل قانون‌گریزی مبارزه شود(دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). قانون‌پذیری و قانون‌گرایی یکی از عوامل مهم پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و نهادهای هر جامعه‌ای است. با وجود این، اگر مدیران و کارمندان هر نهادی، با عدم توجه به قانون، مرتکب قانون‌شکنی شوند و قوانین و مقررات را نادیده بگیرند. بی‌شک، سلامت سازمان به خطر افتاده، مسیر پیشرفت و دستیابی به اهداف آن، با مشکل مواجه خواهد گردد. بنابراین، برای برخورداری از سازمان متعالی و پیشرو، لازم است بیش از پیش با معضل قانون‌گریزی مبارزه شود. در همین ارتباط نتایج پژوهش‌های صادقی و همکاران(۲۰۱۸)، (ابیدات^۸ و همکاران(۲۰۱۷)، نیک‌دست(۱۳۹۸)، آصفی و اسدی(۱۳۹۵)، قاسمی(۱۳۹۵) و عزیزی(۱۳۹۰) با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

با توجه به مطالب گفته شده مدیران این معاونت باید قبل از هر چیز خود را به عنوان افرادی قانون محور در سازمان شناسانده و مقررات را به عنوان سرلوحه کار خویش قرار داده و عاری از هرگونه تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای باشند.

علاوه بر این اگر معاونت بتواند از هرگونه بینظمی چه در انتخاب و استخدام افراد، و استاندارد های کاری و چه در نظارت و ارزشیابی و عواملی که موجب خلل در برنامه‌ها در جهت رسیدن به اهداف می شوند، بپرهیزد. همه افراد سازمان بر پایه مقررات و استانداردهای رفتاری، مقبولانه عمل خواهند کرد. و در اکثر موارد خود را با رفتار درست تطبیق خواهند داد.

۶- موانع محیطی: مولفه دیگر در حیطه برون سازمانی موانع مدیریت استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت بحث موانع محیطی است. یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در هر سازمانی بررسی محیط بیرونی سازمان و پارامترهای آن است، به عبارت دیگر این تهدیدات و فرصت‌های محیطی هستند که خواه ناخواه بر سازمان، تأثیر گذارند. سازمان‌ها درحیال زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با دنیای بیرون است که به آن‌ها موجودیت و هویت می‌دهد. این دنیای بیرون را می‌توان کشور، جامعه و فرهنگ آن، دولت و قوانین آن، مشتریان و خواسته‌ها، نیازها و سلائق آن‌ها، تأمین‌کنندگان، رقبا و غیره دانست. بنابراین سازمان برای بقاء، بایستی قدرت انطباق‌پذیری با محیط را دارا باشد. در غیر این صورت تداوم حیات خود را به خطر خواهد انداخت. خنجری و همکاران(۱۳۹۷) اظهار می‌دارند که یکی از وظایف اصلی استراتژیست، مدیریت بین سازمان و محیط خارجی آن است. با توجه به این مطالب و نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گودرزی و همکاران(۱۳۹۴) و کریمی دستجردی و همکاران(۱۳۸۹) مطابقت دارد.

تأثیر عوامل سیاسی در انتصاب افراد و اجرای برنامه‌ها در سازمان، فرهنگ سازی ضعیف و خصوصی‌سازی و ضعف در جذب خیرین به عنوان مهمترین گویه‌ها در موانع محیطی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

بنابراین مهمترین چالش فراوری مسئولان کشور و معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش، سرعت سرسام‌آور تغییرات محیطی می‌باشد که عواملی مانند عوامل فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری که به موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان یا کشور اثر می‌گذارد را شامل می‌شود. از اینرو انطباق با محیط بیرونی می‌تواند رمز موفقیت این سازمان آموزشی و ورزشی باشد.

از ابعاد دیگر موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش موانع منابع سازمانی است که شامل مولفه های(مولفه موانع اطلاعاتی، موانع انسانی و موانع مالی) می باشد. همان‌طور که روشن است، منابع سازمانی شامل همه‌ی دارایی‌ها، توانمندی‌ها، ویژگی و فرایندهای سازمانی، دانش و اطلاعات و هر چیزی است که تحت کنترل یک

سازمان را منابع انسانی تشکیل میدهد به طوری که، مدیریت کردن این سرمایه ارزشمند و استفاده بهینه از آن، به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری یکی از مهمترین کارهایی است که باید در هر سازمان انجام گیرد. در واقع در بین تمامی عوامل سازمانی، این منابع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می‌کند. با عنایت به این مطالب نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (اسگدوم ۲۰۱۹)، قهرمان‌تبریزی و همکاران (۱۳۹۶)، آصفی و اسدی (۱۳۹۵)، معصومی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

مطالعات نانگ (۲۰۱۴) نشان داده است که رشد و توسعه یک سازمان با رشد و توسعه منابع انسانی آن همبستگی مستقیم دارد و موفقیت و بهروزی یک سازمان در گرو وجود منابع انسانی شایسته و با کیفیت است (نانگ، ۲۰۱۴).

با توجه به یافته‌ها و نتایج دیگر پژوهش‌ها، هر چقدر معاونت تربیت بدنی بتواند از افراد با تجربه‌کاری بالا در کنار نیروی انسانی متخصص و علاقه‌مند در مراحل مدیریت استراتژیک سود ببرد، می‌توان گفت که به اهدافش نزدیکتر شده است و این حاصل نمی‌شود مگر با ایجاد انگیزه در نیروی انسانی (مادی و معنوی). و برای اینکه معاونت بتواند در رقابت با سایر معاونت‌ها و سازمان‌ها موفق باشد باید خلاق و نوآور باشد و لازمه این امر بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی خود و حتی بیرون از سازمان (متخصصان سیاسی، اقتصادی و فرهنگی) می‌باشد. و نکته دیگر مقاومت نیروی انسان در برابر تغییر است که به دلیل ترس از دست دادن جایگاه شغلی، تمایل و تلاش زیادی برای اجرای استراتژی‌ها از خود نشان نمی‌دهند. اغلب این مقاومت‌ها به دلیل عدم آگاهی از پیامدهای اجرای استراتژی است. بنابراین جهت برطرف کردن این مشکل می‌توان با برگزاری سمینارهای آموزشی و روشن نمودن مزایای اجرای استراتژی برای نیروی انسانی با استفاده از مکانیزم‌های انگیزشی این مقاومت و احساس ترس و ابهام را در آنها از بین برده و این نقطه ضعف را به قوت تبدیل نمود.

۹- موانع مالی: آخرین مانع در مبحث منابع سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت موانع مالی است. بی‌شک، منابع مالی یکی از اساسی‌ترین الزاماتی است که در دنیای اقتصادی امروز، سازمان‌ها با آن روبرو هستند. کلیه فعالیت‌های سازمان وابسته به منابع مالی می‌باشند به نوعی می‌توان گفت منابع مالی همچون خون در

سازمان است. همچنین تمامی این موارد در جهت رسیدن به اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان، پیاده سازی تصمیمات استراتژیک و کمک به اثربخشی و کارایی هر چه بیشتر کسب و کارها است.

۷- موانع اطلاعاتی: یکی از موانع بحث منابع سازمانی در معاونت تربیت بدنی و سلامت، مولفه موانع اطلاعاتی است. امروزه سرعت تصاعدی در فناوری و پیشرفت چشمگیر آن که میتوان در پدیده‌هایی مثل اینترنت و شبکه های رایانه‌ای مشاهده کرد از اهمیت بالایی برخوردارند. بنابراین سازمانها، به خصوص معاونت تربیت بدنی و سلامت برای ادامه فعالیت در دنیای پیچیده و متغیر نیازمند کسب اطلاعات صحیح و کافی در زمان مناسب هستند که بدون آن در دریای عدم اطمینان غوطه‌ور خواهند شد و تنها چیزی که می‌تواند این عدم اطمینان را کاهش دهد، اطلاعات است. سایمون معتقد است در سازمانهای اداری تصمیم‌گیری محور اصلی فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد و محور اصلی تصمیم بر اطلاعات استوار است (لطفی‌یامچی، ۱۳۹۳). از اینرو معاونت تربیت بدنی نیازمند به فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مناسب و به روز می‌باشد. با توجه به این مطالب یافته‌های پژوهش ما با یافته‌های (کاندیدو و سانتوس ۲۰۱۹)، لیاپهو (۲۰۱۳)، آصفی و اسدی (۱۳۹۵) و محسنی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

بنابراین داشتن پایگاه داده مناسب و اطلاعات درست در همه استانها، گزارش دهی و بازخورد صحیح از آن و اطلاع داشتن همه افراد سازمان از فرایندهای استراتژی در معاونت موجب صرفه جویی در زمان انجام کارها، سرعت پاسخگویی به مشتریان و در نهایت افزایش سرعت انجام کارها خواهد شد. و از طرفی می‌توان بیان نمود که داشتن سیستم اطلاعاتی درست موجب ارتباطات سریعتر و به دنبال آن موجب اثربخشی سازمان خواهد گردید.

۸- موانع انسانی: یکی دیگر از مولفه‌های موانع سازمانی در معاونت تربیت بدنی، موانع انسانی می‌باشد. نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت منابع انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و گاه در رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارد که هیچ جامعه‌ای توسعه نمی‌یابد، مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۵). از اینرو نقش انسان به عنوان مهمترین سرمایه هر سازمان، پررنگتر از سایر منابع است. و به عبارتی سنگ زیربنای هر

مانع بزرگ به همراه نه مولفه (۹) مربوط به هر یک از این موانع مورد شناسایی قرار گرفته است. که محقق با توجه به کاربردی بودن این پژوهش، و نتایج بیان می‌دارد:

۱- معاونت تربیت بدنی و سلامت تعامل نزدیکی با رسانه‌ها به خصوص رسانه ملی داشته باشند تا به معرفی و نقش ورزش دانش آموزی و فعالیت‌های آن در سطح جامعه پردازد.

۲- بهتر است برای رفع درصدی از مشکلات مالی استفاده از خیرین و حامیان مالی و سرمایه‌گذاران خصوصی در ورزش آموزش و پرورش استفاده گردد. که برای ایجاد انگیزه بیشتر چنین گروه‌هایی می‌توان برنامه‌های عملیاتی زیر را پیشنهاد داد: برنامه تجلیل از خیرین، بهره‌مندی از معافیت مالیاتی سالیانه متناسب با میزان سرمایه‌گذاری یا هزینه کرد بخش خصوصی در سال، حمایت از حق نام (برند) برای حامیان مالی و اعطای کارت خیرین برای حامیان مالی.

۳- جهت طراحی و برنامه ریزی درست برای رسیدن به اهداف سازمان رعایت این موارد (جمع‌آوری اطلاعات و نگاه سیستمی به تمام مسایل و متناسب با تمام پتانسیل‌ها و ظرفیتهای موجود، بازخورد درست، توجه به منافع ذینفعان و استفاده از متخصصان داخلی و بیرونی (وزارت بهداشت، ورزش و صدا و سیما) ضروریست.

۴- جهت ایجاد تغییرات مثبت در راستای بهبود وضعیت کنونی استفاده از مشارکت‌های کارکنان در امر تصمیم‌گیری، تقدیر و تشکر دوره ای از کارکنان پرتلاش، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و طراحی ساز و کار پرداخت پاداش بر اساس عملکرد واقعی صورت گیرد.

۵- دستیابی به اهداف و استانداردها، نیازمند به نظارت مستمر و داشتن یک برنامه قانونمند است. بنابراین باید با تشکیل تیم‌ها و کمیته‌های نظارتی به منظور تعیین میزان تطابق برنامه‌ها با استانداردها اقدام نمود. همچنین اجرای یک نظام پایش و ارزشیابی منسجم می‌تواند جهت شناسایی انحرافات احتمالی و اقدامات اصلاحی و بازخورد پیشنهاد شود.

۶- با حضور همه مدیران ستادی (حتی استانی) در همه سطوح در جلسات تصمیم‌گیری اهداف استراتژیک سازمان، آنها را متعهد تر و ملزم به رعایت اخلاق حرفه ای می‌کند. و اعتماد آنها به سازمان بیشتر خواهد شد.

۷- برای تدوین اهداف، مسؤولان و تصمیم‌گیران به نیازهای مناطق و تنوع قومی و فرهنگی توجه نمایند و با توجه به نیازسنجی‌های به عمل آمده، برنامه‌ها تدوین گردد.

رگ‌های بدنه سازمان می‌باشد. و در صورتی که سازمان از نظر منابع مالی با مشکلی مواجه شود، کل حیات سازمان به خطر می‌افتد. از این رو، هر سازمانی برای انجام فعالیت‌ها و نیل به اهداف خود به این منابع نیازمند است. با توجه به این مطالب نتایج پژوهش ما با پژوهش‌های نظری وهمکاران (۱۳۹۶)، قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۸۶) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) در یک راستا می‌باشد. مهمترین گویه‌هایی که در این مانع بوسیله مصاحبه شوندگان عنوان شد عبارتند از: اعتبارات کم و توزیع نامناسب و زمانبندی نادرست آن، متناسب نبودن بودجه با منابع انسانی و وضعیت نیازمندی استانها.

نتایج پژوهش اصفی و اسدی (۱۳۹۵) نشان داد که در صورت عدم تخصیص و کمبود منابع مالی و اعتبار کافی در اکثر سازمان‌های ورزشی تدوین و اجرای استراتژی با شکست روبرو خواهد شد. در همین راستا چیوری (۲۰۱۶) منابع مالی را از جمله عوامل اثر گذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک می‌داند (چیوری، ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه وزارت آموزش و پرورش به عنوان بزرگترین سازمان از نظر پرسنل در کشور می‌باشد، میزان بودجه لحاظ شده برای آن کافی نبوده و بالطبع بر عملیاتی شدن استراتژیک تاثیر منفی گذاشته است که نتایجش در معاونت تربیت بدنی و سلامت بیشتر قابل لمس است. به طوری که بسیاری از استراتژی‌ها بدون در نظر گرفتن شرایط زیرساختی استان‌ها تدوین شده‌اند و فقط این برنامه‌ها در مرکزیت استان‌ها حالت اجرایی دارد در حالی که اکثر از شهرستان‌ها به دلیل کمبود منابع سخت افزاری و زیرساختی با مشکل روبرو هستند و این منجر به شکست استراتژی و برنامه‌ها خواهد شد که نمونه بارز آن را می‌توان طرح «سیاح» نام برد.

از طرفی هم می‌توان گفت به دلیل دولتی بودن این نهاد و با توجه به سیاست‌های مالی متغیر دولت، معمولاً تخصیص بودجه و اعتبارات در زمان پیش‌بینی شده صورت نمی‌گیرد و همین موضوع منجر به توقف استراتژی‌ها و برنامه‌ها و یا کند نمودن و یا محدود نمودن استراتژی‌ها می‌گردد که این مهم به نوبه خود منجر به ضعف یا شکست در برنامه‌های استراتژیک خواهد شد.

در پایان، تاکید می‌گردد که پژوهش حاضر با انجام یک رویکرد علمی به شناسایی موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش پرداخته است و سه

REFERENCES

- Amini Alashti, A. A., Arabi, Seyed Mohammad. (2016). Presenting a strategy implementation strategy in Tehran Water and Sewerage Company. *Management and Development Process*, 29(4), 45-78.
- Asefi, A. A., Asadi Dastjerdi, H. (2016). Investigating the obstacles to the development of public sports in public universities in Tehran and providing practical solutions for its development. *Sports Management*, 8(6), 823-844.
- Asgedom, D. B., Lehal, R. (2019). Barriers to the Successful Implementation of Strategy in Large Manufacturing Companies: Evidence from Ethiopia. *International Journal of Management Studies*, 2(3), 83-92.
- Azizi, N., Mohammadi, Sh. (2011). Obstacles to the implementation of strategic management in education: A reflection on the views of managers and experts of the Education Organization of Kurdistan Province. *Journal of Educational Sciences, Shahid Chamran*, 6(2), 51-74.
- Bahari Moafagh, Z., Hamidi, Y., Giti, A. (2014). Investigating the Comparison of Barriers to Organizational Structure in the Libraries of Hamadan University of Medical Sciences and Bu Ali Sina University. *Epistemology*, 8(28), 27-38.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*.
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.
- Chiuri, B. W. (2016). Strategic Management Practices among Technical Training Institutions in Kenya: A Case Study of Technical Training Institutions in Nairobi. *International Journal of Business & Law Research* 4 (2): 20-39, April-June.
- Danaeifard, H. (2010). Escape law in Iran: Explain the role of political, economic, legal, managerial and socio-cultural factors. *Law Enforcement Science*, 11(3), 8-65.
- Davarpanah, S. H. H., R. (2018). Relationship between organizational structure and organizational indifference of the studied employees: Isfahan University staff. *Development of Human Resource Management and Sport* 49, 15-36.
- Eidipour, K., Ashraf Khazaei, A., Arian, E., Gholami Tarskloyeh, S. (2014). Challenges and obstacles to the development and advancement of football in the western provinces of the country. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2(5), 51-58.
- Ghahraman Tabrizi, S., Rahimi, I., Razavi, S. M. J. (2016). Identification and prioritization of barriers to the development and advancement of swimming in Kerman province based on the process of hierarchical analysis (AHP). *Sports Management*, 9(1), 113-128.
- Ghasemi, M. R. (2015). Identifying the obstacles facing the establishment of the strategic management system in the Agricultural Jihad Organization of Semnan Province. *Islamic Azad University, Shahroud Branch. School of Humanities, Department of Public Administration, M.Sc. Thesis*.
- Ghasemzadeh Amir Kolaei, E. (2014). Investigating the obstacles to the success and continuity of the implementation of the National Talent Plan of the Iranian Athletics Federation. *Applied Research in Sports Management*, 4(2), 35-47.
- Goodarzi, M., Ghorbani, M. H., Safari, H. (2014). Identifying and developing a model for the implementation of strategic plans in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Sports Management Studies*, 31, 13-32.
- Herri, A. W. Z., and Irda (2015). Barriers in Implementing Strategic Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera. *Proceedings of 32nd International Business Research Conference* 23 - 25
- Karimi Dastjerdi, D., Pourezat, A. A., Seyed Kalali, N., Akhavan Anvari, M. R. (2009). Ranking of obstacles to the implementation of strategic decisions. *Strategic Management Studies*(2), 31-49.
- Kazemi Rezaei, S. E. Z. S., Abbasi, H. (2016). Identifying and prioritizing the barriers to formulating and implementing strategic management in the General Departments of Sports and Youth of Western Iran. *Contemporary Research in Sports Management*, 7(13), 69 - 82.
- khaleghi babae, S., Keshavarz, L. (2019). Implement of Athletic Sport development strategies based on the Balanced Scorecard model. *Applied Research of Sport Management*, 7(2), 11-25.
- Khanjari, T., Zartoshtian, Sh., Eidi, H. (2018). Identifying and compiling a model of factors affecting strategic management measures in sports and youth departments in western Iran.

- Applied Research in Sports Management*, 7(2), 89-98.
- Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L. L., Shiel, C., do Paço, A., Price, E. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. *Journal of Cleaner Production*, 235, 678-687.
 - Lihalo, M. (2013). Barriers to strategy implementation by mid-sized companies in Kenya. *Global journal of management and business research administration and management*, 13(12), 249-288.
 - Lotfi, H., Ahanchian, M. R., Karami, M. (2014). Identifying Barriers to Transfer of Education in the Organization of the First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences. *Ayandeh Saz Scientific Research and Consulting Company - Mazandaran Province - Sari 30 - June 2014*.
 - Lotfi Yamachi, S., Seyed Amiri, M., Lotf Yamachi, Kh. (2013). Investigating the effect of using information technology and its effectiveness in sports organization. *Studies on the basics of management in sports*, 1(2), 53-62.
 - Masoumi, H., Gharaei Zandi, H., Kia Kojoori, D., Emadi, S. R. (2016). Identify and prioritize strategic management barriers in the Ministry of Sports and Youth and Sports Federations using the decision-making method. *Entropy - Phase Research of Sports Management and Motor Behavior* 12(23), 295-317.
 - Mintzberg, H. (2007). Henry Mintzberg: Mintzberg on Management. *Inside Our Strange World Of Organizations 1989, New York and London: Free Press/Collier Macmillan*. 418 pages.
 - Mirkamali, S. M., Sahraei, M., Romiani, Y. (2016). The effect of strategic human resource management on organizational performance with the mediating role of human capital in physical education faculties and sports sciences of public universities in Tehran. *Sports Management*, 8(3), 465-453.
 - Mohseni, S. (2011). Investigating the relationship between strategic management barriers and the level of familiarity and its use in sports organizations in Mazandaran province. North University, *Faculty of Physical Education, M.Sc. Thesis in Physical Education, Mazandaran*.
 - Montazer Soomehsarai, N., Hosseini, M. A., Yazdani, Sh., Nakhostin, M. R. (2014). Investigating the status of organizational learning ability and its barriers and facilitators at the University of Pahizist and Rehabilitation Sciences. *Development of Education in Medical Sciences*, 8(17), 93-101.
 - Naong, M. (2014). The impact of skills-development training on lower-level employee's motivation and job satisfaction—A case-study of five South African companies. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(20), 369.
 - Nazari, R., Tabatabai, M., Karimian, J. (2016). Analysis of barriers to operationalization of Isfahan province's strategic sports program based on Fortune model. *Sports Management*, 9(1), 99-112.
 - Nazemi, S., Asadi, S. T., & Asadi, S. T. (2015). Barriers to strategic planning implementation; case of: Mashhad electricity distribution company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 2-9.
 - Nikdast, H. (2018). Identifying the obstacles to the implementation of strategic planning in selected sports federations in Iran. North University. *Sports Management, PhD Thesis*.
 - Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors affecting strategy implementation. *Review of International Business and Strategy*.
 - Peymanfar, M. H. (2010). Barriers to the effective implementation of strategies in the Iranian sports system, M.Sc. *Thesis in Sports Management .Tarbiat Moallem University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tehran*.
 - Sadeghi, S., Sajjadi, S. N., Rajabi Nooshabadi, H., Jalali Farahani, M. (2018). Social-Cultural Barriers of Muslim Women Athletes: Case Study of Professional Female Athletes in Iran. 2(1) 06-10. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, 2(1), 10-16.
 - Salimi, M. (2017). Provide a model for developing professional ethics in sports organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 2(1), 1-13.
 - Schaap, J. I. (2006). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 2.
 - Shafipour, S. F., Zare Zaidi, A., Matani, M. (2016). The role of professional ethics of managers in the success of organizations. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 5(7), 38-48.