



شناسایی شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

حمیرا احمدی مجد^۱

ابراهیم علی‌دوست قهفرخی^۲

امین دهقان قهفرخی^۳

علی اصغر دورودیان^۴



10.22034/SSYS.2022.2131.2521

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۹/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش بر مسئولان کشور آشکار شده است. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش تحقیق، کیفی (نظریه داده‌بنیاد) و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند بود. پس از انجام ۱۵ مصاحبه با صاحب‌نظران، کدها به حد اشباع نظری رسیدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان و با استفاده از رویکرد ظاهرشونده گلایزر (۱۹۷۸) صورت گرفت. با انجام فرایند سه گام کدگذاری (باز، انتخابی و نظری) در نهایت برای برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تعداد ۸۴ کد اولیه غیرتکراری به دست آمد که در قالب ۲۳ مقوله طبقه‌بندی شد.

نتایج حاصل از کدگذاری‌ها نشان داد که برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بر مبنای چهار عامل قرار دارد: (۱) بازدارنده، (۲) تسهیل‌کننده، (۳) توسعه‌دهنده و (۴) پیامد. لذا زمانی که مکانیسم اثر این عوامل به‌درستی شناسایی و تشخیص داده شود، می‌توان شاهد رشد برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که همواره به کنترل راهبردی در کلیه سطوح توجه شود. یکی از مهم‌ترین راهکارهای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز کنترل راهبردی جامع و پویا در سازمان، درونی کردن کنترل و یا به تعبیری ترویج فرهنگ خودکنترلی میان کلیه اعضای وزارت‌خانه است.

واژگان کلیدی: برنامه کنترل راهبردی، عوامل بازدارنده، عوامل تسهیل‌کننده، عوامل توسعه‌دهنده و پیامد.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی ورزشی، گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
E-mail: Dr.b.ghadimi@gmail.com

^۴ استاد، گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

در گذشته سازمان‌های ورزشی از طریق واکنش و مقابله با چالش‌ها و تغییرات جدید، کسب و کار خود را حفظ می‌کردند. ولی امروزه تغییرات، بسیار سریع اتفاق می‌افتند و اغلب غیرقابل پیش‌بینی هستند. بر این اساس، سازمان‌های ورزشی برای مقابله با این تغییرات باید به فکر چاره باشند. به مدیریت پویا یا پیش‌بینی رویدادهای آینده نیازمند هستند. مدیریت و برنامه‌ریزی معادل راهبردی است که سازمان‌های ورزشی برحسب شرایط محیط‌های درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند راهبردی به میزان‌های مختلف از راهبردهای نوآورانه، توسعه‌ای، اکتشافی و تقویتی با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (خسروی‌زاده حمیدی و گودرزی، ۱۳۹۰). توسعه ورزش یک کمک همه‌جانبه به مردم برای شروع یک ورزش، ماندن در ورزش انتخابی خود و موفقیت در آن است. سوتیریادو^۱ (۲۰۱۳) توسعه ورزش را به عنوان یکی از فرصت‌های تأثیرگذار (مؤثر)، سیستم‌ها و ساختارها و فرآیندهایی تعریف کرده است که افراد جامعه در تمام سطوح یا گروه‌های خاص منطقه‌ای قادر می‌سازد (سوتیریادو، ۲۰۱۳) تا در ورزش، تفریح و سرگرمی شرکت کنند و عملکردشان را در هر سطحی که مدنظر آن‌هاست، پیشرفت دهند (د شپر، سوتیریادو و هیل^۲، ۲۰۲۱). در اوایل هزاره سوم، یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های راهبرد محور عدم اجرای راهبردهای تدوین نشده است. علمای علم مدیریت به‌ویژه مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی را برای برطرف کردن این دغدغه‌ها به حوزه مدیریتی سازمان‌ها معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تدوین شده را از حالت ذهنی به عینی تبدیل کنند (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). در این زمینه لشکربولکی (۱۳۹۳) معتقد است که جاری‌سازی راهبرد فرایندی بعد از برنامه‌ریزی راهبردی نیست، بلکه همزمان با برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی شروع می‌شود (لشکربولکی، ۱۳۹۳). متخصصان علوم مدیریت جهت فائق آمدن به این چالش، مدیریت راهبردی را معرفی نمودند (فطری، نسوکه و طیب^۳، ۲۰۱۹). مدیریت راهبردی تنها تعریف مسائل مهم و راهبردی در سازمان نیست، بلکه کسب اطمینان از اجرای آن نیز هست. به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی شامل بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبردی و ارزیابی و کنترل می‌باشد. مدیریت راهبردی یکی از عوامل مهم موفقیت برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو، مدیریت راهبردی به عنوان فرآیندی جامع و مفید، توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (روزنبرگ هانسن و فرلی^۴، ۲۰۱۶). برنامه راهبردی، فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره

1 Sotiriadou

2 de Schepper, Sotiriadou, & Hill

3 Fitri, Nasukah & Tayeb

4 Rosenberg Hansen & Ferlie

طرح های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. در این رابطه، ماچادو و همکاران^۱ (۲۰۱۷) بیان کردند که برنامه ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمان است. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود و شرایط اجرای آن نیز مهیا گردد، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می شود. به طور کلی برنامه ریزی راهبردی نقش دوگانه مرتبط ساختن سازمان و افرادش را با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت هایش را ایفا می کند (ماچادو و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج تحقیقات حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد عملکرد سازمان هایی که به برنامه ریزی راهبردی می پردازند، بسیار بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان ها است و آنچه تحول و پیشرفت را رقم می زند، توسعه مبتنی بر راهبرد است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین خاشعی، اکبری و قاسمی شمس (۱۳۹۸) بیان کردند که شواهد حاکی از آن است که کنترل پیش فرض ها و مفروضات راهبردی می تواند نقش کلیدی در کنترل راهبردی ایفا کند (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت راهبردی، برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است؛ به گونه ای که موفقیت مستدام مؤسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری می کند، مؤسسه را با بستر حرکت خود (محیط) ارتباط می دهد و آن را برای موضع گیری آماده می نماید. اولین قدم در جهت تدوین مدیریت راهبردی در سال های آخر دهه ۵۰ برداشته شد. مدیران ورزشی برای کجایی و چرایی حرکت مؤسسه خود در آینده نیاز به تصمیم گیری داشتند و این روش را ابداع کردند. قسمت تحلیلی این روش را «طراحی راهبردی» و فرآیند طراحی گروهی آن را «برنامه ریزی راهبردی» خواندند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). همه سازمان ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. السن و ایدی^۲ (۱۹۸۲) برنامه ریزی راهبردی را تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرده اند که به موجب آن این که یک سازمان چیست، چه می کند و چرا اموری را انجام می دهد، مشخص خواهد کرد (السن و ایدی، ۱۹۸۲). فرای و استونر^۳ (۱۹۹۵) برنامه ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می کنند که برای کمک به سازمان های کوچک طراحی می شود تا آن ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند (فرای و استونر، ۱۹۹۵). اگر چه از پیش تعیین نمودن راهبرد به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن می باشد (لی و والش^۴، ۲۰۱۰)، اما صاحب نظران معتقدند که موفقیت راهبردها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین راهبرد و هم اجرای راهبرد است (اونیل و دیویس^۵، ۲۰۱۱). به تعبیری دیگر، در دنیای کنونی مدیران باید با توجه به بالا بودن سرعت تحولات و رقابت در صنعت، همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی،

¹ Machado et al

² Olsen & Eadie

³ Fry & Stoner

⁴ Lee & Walsh

⁵ O'neill & Davis

زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را کنترل کنند. علاوه بر این، با توجه به جدی‌تر شدن بحث خصوصی‌سازی و رقابت‌پذیری باید به منظور کنترل و پاسخگویی به موقع به واکنش‌های رقبا و تحولات محیط از سیستم‌های کنترل نوین استفاده نمایند تا از این رهگذر موجبات حیات و بقای سازمان‌های خود را تضمین نمایند (لیم، لائوسیریونگ تونگ و چان، ۲۰۰۶). در حقیقت گرچه تدوین برنامه راهبردی سازمان و نیز بیانیه‌های رسالت، چشم‌انداز، اهداف و... یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران راهبردی سازمان‌هاست، ولی برای موفقیت راهبردی آنها کافی نیست. در واقع هنگامی که سازمان‌ها در راستای چشم‌انداز و مأموریت خود و با عنایت به اهداف راهبردی، برنامه‌های راهبردی خود را تبیین می‌کنند، نیازمند روشی هستند تا میزان تحقق این اهداف و پیشرفت خود در راستای این برنامه‌ها را اندازه‌گیری نمایند (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۹). کنی^۳ (۲۰۱۶) بیان کرد که کنترل راهبردی آخرین گام در فرآیند مدیریت راهبردی است و شامل نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی به عنوان یک کل و عهده‌دار نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند می‌باشد. بدین‌سان سازمان‌ها می‌توانند از طریق کنترل راهبردی به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت راهبردی بپردازند و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرآیند، آن حوزه‌هایی را که نیاز به توجه بیشتری دارند، پشتیبانی نمایند (کنی، ۲۰۱۶). خاشعی و طیبی ابوالحسنی (۲۰۱۹) کنترل راهبردی را ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان تعریف کردند (خاشعی و طیبی ابوالحسنی، ۲۰۱۹). بنابراین، کنترل راهبردی، مدیریت را قادر می‌سازد تا اطمینان یابد که نتایج واقعی در راستای نتایج حاصل از انتخاب راهبردی می‌باشد. کنترل راهبردی مدیریت را با اطلاعات مربوط مجهز می‌کند و به چگونگی پیشرفت حوزه‌های عملیاتی سازمان و نیز ایجاد شرایط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد مدیریت انتخاب‌شده کمک می‌نماید (نیکوکار و علی، دادی، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، از دیدگاه هاریسون^۴ (۱۹۹۱) کنترل راهبردی بر هماهنگی میان فرموله کردن راهبرد و اجرای آن دلالت دارد و بر اطمینان حاصل نمودن از اینکه راهبرد همزمان با جدول زمانی رو به سوی هدف می‌باشد، تأکید دارد (هاریسون، ۱۹۹۱). از این رو، ضرورت کنترل راهبردی در طبیعت درونی مجموعه روند مدیریت راهبردی تمرکز می‌یابد. کنترل راهبردی برای سنجش و ارزیابی تأثیر و کارایی راهبرد مدیریتی انتخاب‌شده، با تأکید ویژه بر دستیابی اهداف مدیریت در نظر گرفته شده است. مدیریت نمی‌تواند یک سیستم کنترل را به عنوان یک هدف مستقل طراحی نماید. این سیستم باید بخشی از روند زنجیره‌ای مدیریت راهبردی باشد و برای ارزیابی پیشرفت سازمان در جهت روشن شدن اهداف تجاری و اقتصادی آن طراحی شود (امینی،

¹ Lim, Laosirihongthong & Chan

² Fernandes et al

³ Kenny

⁴ Harrison

آذرشاهی و اکبری، ۱۳۹۸). نتایج پژوهش های گذشته نشان داده اند که برنامه کنترل راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج مطالعات البانا^۱ (۲۰۱۶) نشان داد که کنترل راهبردی از طریق سیاست سازمانی بر اثربخشی برنامه ریزی راهبردی تأثیر مثبت معناداری دارد. خان و نظیر^۲ (۲۰۱۶) نشان دادند که رابطه مثبتی میان ابعاد کنترل و عملکرد راهبردی این شرکت ها وجود دارد. همچنین خاشعی و همکاران (۱۳۹۸) بیان کردند که کنترل پیش فرض ها و مفروضات راهبردی می تواند نقش کلیدی در کنترل راهبردی ایفا نماید. با توجه به شواهد و مسائل فوق به نظر می رسد سازمان های ورزشی ایران و مهم تر از همه، وزارت ورزش و جوانان در اجرای راهبردهای خود برخی عوامل مهم را لحاظ ننموده و موانع زیادی نیز در این زمینه وجود دارد که در مرحله اجرا مشکلات زیادی ایجاد می نماید. در نتیجه، این که چرا اغلب برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران در اجرا ناموفق بوده است، به مهمترین مسئله در بحث مدیریت راهبردی سازمان های ورزشی ایران تبدیل شده است و به نظر می رسد فقدان الگوی کنترل جامع یکی از مهم ترین دلایل اجرای ناموفق و یا اثربخش نبودن برنامه های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان است. از سوی دیگر، تقریباً در دوره هایی که تغییرات کلان در «سازمان تربیت بدنی» سابق و «وزارت ورزش و جوانان» کنونی رخ داده است، برنامه های راهبردی جدیدی تدوین شده، اما درباره نحوه اجرای برنامه های تدوین شده و نظارت بر اجرای آنها و میزان موفقیت این برنامه ها در وزارت ورزش و جوانان همواره ابهام بوده است، چرا که تلاطم محیطی در سال های اخیر، وزارت ورزش و جوانان را مجبور به واکنش های متعدد و سریع کرده است. لذا برای این وزارت داشتن چشم اندازی روشن از عوامل خارجی تأثیرگذار و حصول پیشرفت در راه رسیدن به اهداف حائز اهمیت فراوان می باشد و انجام صحیح این موضوع مستلزم داشتن سیستم کنترلی است. بدین ترتیب، محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است»

شاخص های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران چیست؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفی، تفسیری و از نظر ماهیت اکتشافی است. روش پژوهش کیفی و از رویکرد نظریه داده بنیاد شیوه گلیزری استفاده شده است. در پژوهش حاضر با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری ۱۵ نفر از صاحب نظران (اعضای هیئت علمی دانشگاه، روسای فدراسیون های ورزشی و مدیران وزارت ورزش و جوانان) بودند. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه با برخی سؤالات توصیفی همچون سن، سابقه فعالیت و همچنین شناخت دقیق از سمت یا جایگاه مصاحبه شوندگان آغاز و در ادامه سؤالات اصلی پژوهش پرسیده می شد و در پایان نیز با یک سؤال باز خاتمه می یافت. مدت

¹ Elbanna

² Khan & Nazir

زمان مصاحبه بین ۳۰ الی ۶۰ دقیقه بود. جهت ثبت اطلاعات، علاوه بر نکته برداری، از دستگاه ویژه ضبط صدا نیز استفاده گردید. تعداد ۶ نفر از مصاحبه‌شوندگان به شکل هدفمند و با توجه به شناخت تیم تحقیق و مطالعه و بررسی مقالات و پژوهش‌های علمی شان و تعداد ۹ نفر هم به شیوه گلوله برفی و با معرفی گروه اول انتخاب شدند. در جریان تحقیق سعی شد با ایجاد تنوع در نمونه‌ها و دقت در روند پژوهش و انتخاب مشارکت‌کنندگان روایی پژوهش از نظر «مقبولیت»، «انتقال پذیری» و «تأییدپذیری» رعایت شود. همچنین از پایایی بازآزمون استفاده شد بدین شکل که ۳ مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر مصاحبه توسط یک نفر متخصص آشنا به حیطه مدیریت ورزشی کدگذاری مجدد شدند. کدهایی که بین دو کدگذار با هم مشابه بودند به‌عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص شدند و پایایی معادل ۸۱ درصد گزارش گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و بلافاصله پس از هر مصاحبه و در قالب سه گام اصلی کدگذاری (۱) مرحله کدگذاری باز^۱، (۲) کدگذاری انتخابی^۲ (گام اول و دوم را «کدگذاری حقیقی»^۳ می‌نامند) و (۳) کدگذاری نظری^۴ انجام شد. گفتنی است که تمامی مراحل کدگذاری با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۵ نگارش ۲۰۱۸ صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱: نمونه‌های پژوهش

ردیف	تخصص	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	سن
۱	مدیریت ورزشی	هئیت علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۵۵
۲	مدیریت ورزشی	هئیت علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۶۰
۳	مدیریت ورزشی	هئیت علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۵۸
۴	مدیریت ورزشی	هئیت علمی دانشگاه	دکتری	زن	۵۱
۵	مدیریت ورزشی	هئیت علمی دانشگاه	دکتری	زن	۴۸
۶	مدیریت ورزشی	رئیس فدراسیون	دکتری	مرد	۵۰
۷	مدیریت دولتی	رئیس فدراسیون	کارشناسی ارشد	مرد	۵۲
۸	فیزیولوژی ورزشی	رئیس فدراسیون	دکتری	مرد	۴۷
۹	مدیریت ورزشی	مدیر میانی وزارت ورزش و جوانان	کارشناسی ارشد	زن	۴۸
۱۰	مدیریت	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	زن	۴۷

¹ Open coding

² Selective coding

³ Substantive coding

⁴ Theoretical coding

⁵ MAXQDA

شناسایی شاخص های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۵۰	مرد	دکتری	مدیر میانی وزارت ورزش و جوانان	مدیریت ورزشی	۱۱
۵۲	مرد	دکتری	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	مدیریت ورزشی	۱۲
۵۱	مرد	دکتری	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	مدیریت ورزشی	۱۳
۵۴	مرد	دکتری	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	مدیریت ورزشی	۱۴
۴۸	مرد	دکتری	مدیر میانی وزارت ورزش و جوانان	مدیریت	۱۵

جدول ۲: نمونه استخراج کد از مصاحبه در مرحله کدگذاری باز

کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه	کد باز
P1	یکی از مهم ترین کارهای که باید انجام داد به نظرم باید نسبت به ماموریت سازمان اطمینان حاصل کرد. سپس باید چشم انداز سازمان نیز مورد بررسی قرار گیرد و با اطمینان از ارزش ها، رو به اهداف راهبردی سازمان با اطمینان گام برداشت و بر اساس راهبردهای بالقوه تدوین شده از اثر بخشی آنها اطمینان حاصل کرد. یکی از عواملی که می تواند در طول زمان مهم به نظر برسد حفظ اثر بخشی راهبردهای تثوین شده است	« اطمینان از صحت ماموریت » « اطمینان از صحت ارزش ها » « اطمینان از صحت چشم انداز سازمان » « اطمینان از صحت اهداف راهبردی » « اطمینان از اثربخشی بالقوه ابردهای تدوین شده » « حفظ اثربخشی راهبردهای تدوین شده در طول زمان »

در مجموع و پس از کدگذاری مرحله به مرحله، تعداد ۸۴ کد اولیه غیر تکراری به دست آمد که در قالب ۲۳ مفهوم و ۴ مقوله عوامل بازدارنده، عوامل تسهیل کننده، عوامل توسعه دهنده و پیامدها طبقه بندی شدند.

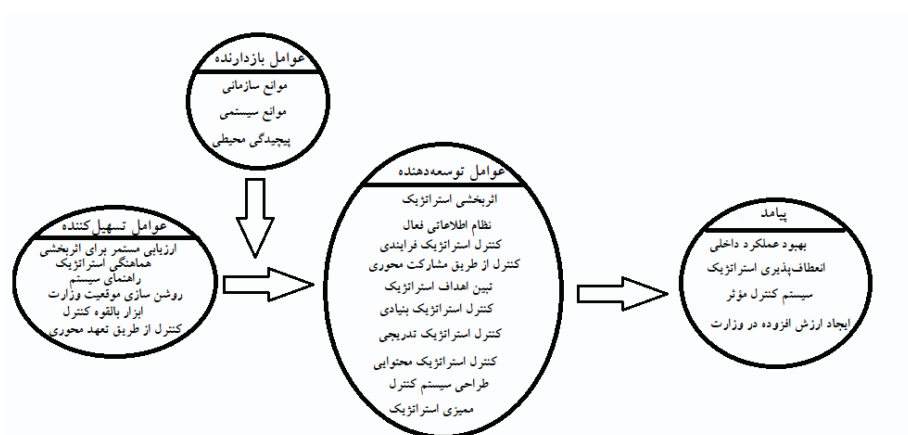
جدول ۳: مقوله ها، مفهوم ها، و نمونه کدهای حاصل از تحلیل داده ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله	مفهوم	کد
		مقاومت کارکنان
	موانع سازمانی	تأخیر در ارائه نتایج کنترل استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه
عوامل بازدارنده	موانع سیستمی	اتلاف وقت مدیران اجرایی افزایش هزینه های نگه داشت بازده غیر منظم و ناکافی افزایش اصطکاک در میان ادارات مختلف
	پیچیدگی محیطی	ناهمگونی محیطی

پویایی محیطی	
اثربخشی راهبردی	اطمینان از اثربخشی بالقوه راهبردهای تدوین شده حفظ اثربخشی راهبردهای تدوین شده در طول زمان
نظام اطلاعاتی فعال	ارزیابی مبانی زیربنایی راهبرد فدراسیون مقایسه نتایج به دست آمده با استانداردها و نتایج مورد انتظار ایجاد اقدام‌های اصلاحی برای از بین بردن شکاف‌های عملکردی
کنترل راهبردی فرایندی	شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد پیگیری عملکرد واقعی شاخص‌های کلیدی استفاده از انحرافات از عملکرد برنامه‌ریزی
کنترل از طریق مشارکت محوری	مشارکت‌پذیری شجاعت و ریسک‌پذیری علاقه‌محوری
عوامل توسعه دهنده	تبیین اهداف کلان تبیین اهداف بلندمدت سالیانه تبیین چشم‌انداز تطابق راهبرد با اهداف مدیریت مسائل راهبردی
کنترل راهبردی بنیادی	تحلیل حوزه راهبردی مدل‌سازی سیستم‌ها برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو کنترل مرکز مسئولیت
کنترل راهبردی تدریجی	کنترل براساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی کلاسیک کنترل براساس راهبردهای عمومی گردآوری داده‌ها برای بررسی اعتبار مفروضات برنامه‌ریزی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها تغییر داده‌ها و جواب‌دهی با تغییر محتوای راهبرد در صورت لزوم
کنترل راهبردی محتوایی	تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب
طراحی سیستم کنترل	

	تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل
عوامل توسعه	ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری
دهنده	توسعه راه حل های جایگزین برای مشکلات
	توسعه راه های سرمایه گذاری بر فرصت ها
	آزمایش فرضیات مربوط به مشکلات و فرصت های بهبود از طریق تحلیل مسائل خاص
	تعیین چشم انداز داخلی و خارجی
	اطمینان از صحت مأموریت
ارزیابی مستمر برای اثربخشی	اطمینان از صحت ارزش ها
	اطمینان از صحت چشم انداز سازمان
	اطمینان از صحت اهداف راهبردی
	اطمینان از برقراری یکپارچگی راهبردی
هماهنگی راهبردی	هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت راهبردی
	هماهنگی عمودی بین راهبردهای سطح فدراسیون
	هماهنگی بین سطح راهبردی و سطح عملیاتی
	اطمینان از درستی فعالیت ها
	ارزیابی حیاتی نقشه ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم -
عوامل تسهیل کننده	های آینده به دست می آید
	ارزیابی حیاتی فعالیت ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم های آینده به دست می آید
	جمع آوری اطلاعات
روشن سازی موقعیت وزارت	تفسیر اطلاعات
	انتقال اطلاعات
	ابزار ساختاری
	سیستم های اطلاعات مدیریت
ابزار بالقوه کنترل	سیستم های مدیریت منابع انسانی
	کارت امتیازات متوازن
	تکلیف گرایی
کنترل از طریق تعهد محوری	مسئولیت پذیری
	وفاداری

	توانایی تغییر موضوع
انعطاف‌پذیری راهبردی	توانایی تغییر طرح‌ها
	کنار گذاشتن راهبردهای کنونی یا اجرای راهبرد جدید
	بهبود بهره‌وری
بهبود عملکرد داخلی	روحیه خوب کارکنان
	بهبود کیفیت خدمات
	تکمیل تسهیلات جدید
	کنترل‌ها باید متناسب با برنامه و فعالیت‌ها تنظیم شوند
	کنترل‌ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند
	در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود
پیامد	اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به‌روز باشند
سیستم کنترل مؤثر	اطلاعات و نتایج کنترل، سریع و به‌موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد
	کنترل باید جامعیت داشته باشد
	کنترل باید اقتصادی باشد
	اطمینان از صحت مأموریت
	وضوح و واقعیت‌گرایی در برنامه‌ریزی
ایجاد ارزش افزوده در وزارت	استمرار استانداردهای عملکرد
	مداخله به موقع
	وضوح بیشتر مسئولیت‌ها
	اجتناب از کنترل مالی پنهان



شکل ۱: الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری نظری

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، شناسایی شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها نشان داد که برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بر مبنای چهار عامل قرار دارد: (۱) بازدارنده، (۲) تسهیل‌کننده، (۳) توسعه‌دهنده و (۴) پیامد. لذا زمانی که مکانیسم اثر این عوامل به درستی شناسایی و تشخیص داده شود، می‌توان شاهد رشد و بالندگی برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود.

نتایج پژوهش نشان داد که عوامل بازدارنده یکی از محرک‌های مهم برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران شامل موارد زیر می‌باشد: (۱) موانع سازمانی، (۲) موانع سیستمی و (۳) پیچیدگی محیطی. اولین مفهوم عوامل بازدارنده، موانع سازمانی بود. این عامل ترکیبی از کدهای مقاومت کارکنان، تأخیر در ارائه نتایج و استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه است. این یافته با نتیجه رضائیان (۱۳۸۸) همسوست که نشان می‌دهد در مسیر اجرای برنامه‌های کنترل راهبردی در سازمان، مشکلات و موانعی بروز می‌کنند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: مقاومت کارکنان، تأخیر در ارائه نتایج کنترل و استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه. دومین مفهوم عوامل بازدارنده، موانع سیستمی بود. زمانی که مدیران اعتماد بیش از اندازه به سیستم‌های کنترل سخت و مستبدانه نشان دهند، ممکن است مسائل و مشکلات متعددی بروز کند. یکی از این مشکلات، چالش‌های سیستمی است که در قالب گزینه‌های افزایش اصطکاک در میان ادارات، بازده غیرمنظم و ناکافی، افزایش هزینه‌های نگهداشت و اتلاف وقت مدیران اجرایی نمود پیدا می‌کند. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه انصاری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. سومین مفهوم، عوامل بازدارنده پیچیدگی محیط بود. منظور از پیچیدگی محیط ناهمگونی و پویایی است که در

سطح محیط رخ می‌دهد و به موجب آن برای کنترل راهبردی مانع‌تراشی می‌شود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه دوردن^۱ (۲۰۱۱) که به این نتیجه دست یافت یکی از موانع مهم کنترل راهبردی محدودیت‌های سیستماتیک و پیچیدگی سیستم کنترل است، همخوانی دارد. پیچیدگی محیط پارامتری است که باعث می‌شود هم تعریف برنامه کنترل راهبردی سخت‌تر شود و هم احتمال اینکه شاخص‌های عملکرد در تعارض و در تقابل با یکدیگر باشند، افزایش یابد. با این حال اگر درک درستی از فرآیندی که انواع مختلف نتایج را ایجاد می‌کند، وجود داشته باشد این تعارض‌ها و تقابل‌ها می‌تواند مدیریت شود.

دیگر نتایج بیانگر آن بود که عوامل تسهیل‌کننده یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تاثیرگذار باشد. عوامل تسهیل‌کننده شامل موارد زیرند: (۱) ارزیابی مستمر برای اثربخشی، (۲) هماهنگی راهبردی، (۳) راهنمای سیستم، (۴) روشن‌سازی موقعیت وزارت، (۵) ابزار بالقوه کنترل و (۶) کنترل از طریق تعهد محوری. اولین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده ارزیابی مستمر برای اثربخشی بود. این عامل ترکیبی از شاخص‌های اطمینان از صحت مأموریت، اطمینان از صحت چشم‌انداز سازمان، اطمینان از صحت ارزش‌ها و اطمینان از صحت اهداف راهبردی است و منظور از آن اطمینان از صحت مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز سازمان و اهداف راهبردی در مرحله تدوین (اگر راهبردها تدوین نشده‌اند) و پس از آن در طول زمان است. این ارزیابی با هدف اطمینان از اثربخشی بالقوه راهبردهای تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان صورت می‌گیرد. از طرفی، هدف از ارزیابی میزان هماهنگی راهبردی، اطمینان از وجود یکپارچگی راهبردی و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) در فرآیند تدوین، اجرا و کنترل و نیز هماهنگی عمودی بین راهبردهای سازمان مانند هماهنگی بین سطح راهبردی و عملیات است (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۸). این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه بناروچ^۲ (۲۰۰۱) مبتنی بر اینکه هدف اصلی کنترل راهبردی را حفظ پویایی و بقای سازمان می‌دانست و تحقق این مهم را از طریق ارزیابی مستمر برای اثربخشی و هماهنگی راهبردی قلمداد می‌کرد، همسوست. دومین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده، هماهنگی راهبردی بود. زاهدی و همکاران (۱۳۹۰) به این نتیجه رسیدند که هماهنگی موجب هم‌افزایی می‌شود و یکپارچگی راهبردی برای ایجاد همسویی بین راهبردهای عملیاتی و راهبرد سازمان، ضروری است، زیرا این راهبردها مکمل یکدیگرند و هدف آن‌ها ایجاد هماهنگی راهبردی و همگونی بین اهداف عملیاتی و اهداف سازمان است. به زعم مصاحبه‌شوندگان اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا و پیاده‌سازی راهبردی ضروری است. همچنین اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین عناصر اجزای راهبردی در سطح کارکردی و عملیاتی مهم است. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه جلالی و همکاران (۱۳۹۷) که به این نتیجه رسیدند که هماهنگی یکی از گزینه‌های اثرگذار بر کنترل

¹ Durden

² Benaroch

راهبردی است و در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد، همخوانی دارد. سومین مفهوم عوامل تسهیل کننده، راهنمای سیستم بود. مورالیدهاران^۱ معتقد است سیستم های کنترل راهبردی از جمله ابزارهای اساسی مدیریت هستند، زیرا قابلیت آن ها برای اجازه دادن به مدیران به منظور نظارت بر عملکرد و راهنمای دوباره اقدامات سازمانی به خصوص در مواقع ضروری می باشد (مورالیدهاران، ۲۰۰۴). بر مبنای تحلیل مصاحبه ها راهنمای سیستم از طریق ارزیابی حیاتی فعالیت ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم های آینده به دست می آید، اطمینان از درستی فعالیت ها و ارزیابی حیاتی نقشه ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم های آینده به دست می آید، شکل می گیرد و تحقق پیدا می کند. چهارمین مفهوم عوامل تسهیل کننده، روشن سازی موقعیت وزارت بود. الوانی و سیدنقوی (۱۳۸۲) معتقدند در سازمان ها به طور خاص سازمان های غیرانتفاعی پاسخگویی در برابر نتایج باید به طور روشن مشخص شده و به همه عوامل تولید و ارائه دهنده خدمت خوب تفهیم شده باشد. به همین دلیل سازمان های موفق به طور واضح به تبیین عواملی که موجب موفقیت سازمان می شوند، می پردازند و از درک آن توسط مدیران و کارکنان اطمینان حاصل می کنند. پنجمین مفهوم عوامل تسهیل کننده، ابزار بالقوه کنترل بود. منظور از ابزار بالقوه ابزارهایی است که برای اطمینان از اجرای راهبرد مفید هستند. مرور ادبیات پژوهش نشان می دهد پیش تر در زمینه معرفی مکانیزم های کنترل راهبردی اقداماتی انجام گرفته است، اما در زمینه چگونگی انتخاب مکانیزم های کنترل راهبردی تحت ویژگی های محیطی مانند پویایی، پیچیدگی و سطح منابع در دسترس، شواهد چندانی مشاهده نمی شود. طیبی و دادفر (۱۳۹۱) ابزار بالقوه کنترل راهبردی که ممکن است در محیط کنترل سازمان نقش ایفا کند شامل ابزار ساختاری (حسابرسی داخلی، واحدهای اجرایی منابع و کمیته حسابرسی هیئت مدیره)، سیستم های اطلاعات مدیریت (گزارش های مالی مهم و ابزار پشتیبانی تصمیم گیری شامل مدیریت پروژه)، فرآیند برنامه ریزی سود و بودجه، سیستم های مدیریت منابع انسانی (مانند استخدام، ایجاد مهارت، مدیریت عملکرد و استفاده از مشوق ها)، برنامه های تحقیق و توسعه، اقدامات و هنجارهای کاری و ارزشیابی دوره ای با کمک مشاوران و ارزیابی با ارباب رجوع و سایر افراد می داند. گفتنی است کنترل راهبردی دارای فنون و ابزارهای مختلفی است که نظریه پردازان به آن ها اشاره کرده و متذکر شده اند که هر یک از آن ها در شرایط خاصی مناسب اند. ششمین مفهوم عوامل تسهیل کننده کنترل از طریق تعهد محوری بود. رضائیان (۱۳۸۸) به این نتیجه رسید که سازمان ها با استفاده از سیستم کنترل ارزشی درصدد هستند تا با تبیین دقیق ارزش ها و رهنمودهای مدیران عالی، زمینه پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم آورند. سیستم ارزش ها معمولاً مختصر، اولویت بندی شده و الهام بخش است و توجه کارکنان را به اصول اساسی سازمان جلب می کند. سیستم کنترل ارزشی ممکن است سیستم کنترل تشخیصی را نیز تقویت کند و با ایجاد تعهد در کارکنان، امکان کنترل مؤثرتر سیستم را

¹ Muralidharan

فراهم آورد.

دیگر نتایج بیانگر آن بود که عوامل توسعه‌دهنده یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را محقق سازد. عوامل توسعه‌دهنده عبارت‌اند از: (۱) اثربخشی راهبردی، (۲) نظام اطلاعاتی فعال، (۳) کنترل راهبردی فرایندی، (۴) کنترل از طریق مشارکت محوری، (۵) تبیین اهداف راهبردی، (۶) کنترل راهبردی بنیادی، (۷) کنترل راهبردی تدریجی، (۸) کنترل راهبردی محتوایی، (۹) طراحی سیستم کنترل و (۱۰) ممیزی راهبردی. اثربخشی راهبردی از مهم‌ترین مفهوم‌های عوامل توسعه‌دهنده بود. این یافته با یافته‌های پژوهش البانا (۲۰۱۶) همخوان است، زیرا این پژوهشگر معتقد است مقوله سطح کنترل راهبردی بر فرآیندهای راهبردی نظارت می‌کند. همچنین کنترل راهبردی زمینه‌ای را برای تصمیم‌گیری صحیح در مورد موضوعات راهبردی فراهم می‌آورد که می‌تواند از سؤ استفاده مدیران از قدرت و فرصت طلبی آن‌ها جهت بروز رفتارهای سیاسی در سازمان جلوگیری کند. علاوه بر این، کنترل راهبردی یکی از اجزای کلیدی الگوی جامع مدیریت به‌شمار می‌آید. در این الگو تدوین، اجرا و کنترل راهبرد سه بخش به هم وابسته‌اند و عملکرد هر یک از آن‌ها تحت تأثیر یکدیگر قرار می‌گیرد. بنابراین تا زمانی که هر سه بخش موفق عمل نکنند، نمی‌توان اثربخشی برنامه‌های راهبردی را تضمین کرد. نظام اطلاعاتی فعال نیز جزو مهم‌ترین مفهوم‌های عوامل توسعه‌دهنده بود. یکی از ابزارهای اصلی تضمین پویایی و انعطاف‌پذیری در فرآیند مدیریت راهبردی، نظام اطلاعاتی فعال می‌باشد. این نظام با ارزیابی نتایج اجرای راهبردها، کنترل تغییرات محیطی و درون سازمانی و بررسی مفروضات پایه‌ای برنامه‌ریزی، بازخورد مناسب را سریعاً به مدیران عالی ارائه می‌نماید (بری^۱، ۲۰۱۹). می‌توان گفت که تبیین اهداف راهبردی جزو مفهوم‌های تاثیرگذار عوامل توسعه‌دهنده بود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸) همسوست، به دلیل اینکه آن‌ها معتقد هستند واژه کنترل نشأت گرفته از سازه نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه راهبردی ناظر بر نگرش راهبردی است. بنابراین کنترل راهبردی تنها مربوط به کنترل راهبرد و برنامه راهبردی نمی‌باشد، بلکه شامل کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی نیز می‌گردد. عناصر سازمان شامل اهداف و راهبرد، فناوری، ساختار، نیروی انسانی، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر است. پس می‌توان کنترل راهبردی را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست. شاید به این علت است که اندرسن و لاوریه^۲ (۲۰۱۴) کنترل راهبردی را به مثابه توافق بر سر توضیح واضح از یک مجموعه از اهداف راهبردی و دستیابی به آنچه که شبیه به دستیابی به دید بلندمدت سازمان است، تعریف کرده‌اند. همچنین این یافته با نتایج مطالعه جلالی و همکاران (۱۳۹۷) که دریافتند در تبیین کنترل راهبردی بانکداری ایران تدوین اهداف راهبردی لازم است، همخوانی دارد. کنترل از طریق مشارکت محوری جزو مفهوم‌های

¹ Berry

² Andersen, Lawrie

مهم عوامل توسعه دهنده بود. این عوامل از ترکیب شاخص های مشارکت پذیری، علاقه محوری و شجاعت و ریسک پذیری ایجاد شده است. در واقع شاخص های فوق منجر به تحقق کنترل از طریق مشارکت محوری می شود. علت اینکه چنین راهبردی طرح ریزی شده این است که کنترل زیاد باعث از بین رفتن انگیزه، نوآوری، کاهش عملکرد و اتلاف منابع می گردد. کنترل از طریق مشارکت محوری ضمن مرتفع ساختن این چالش ها و مشکلات از ایجاد تنش در سازمان به دلیل ناهمخوانی با توجهات فعلی سازمان های غیرسلسله مراتبی جلوگیری به عمل می آورد. ممیزی راهبردی هم جزو مفهوم های مهم عوامل توسعه دهنده بود. ولین و همکاران^۱ (۲۰۱۰) معتقدند ممیزی راهبردی چک لیستی از سؤالات برحسب حوزه یا مبحث ارائه می کند تا تجزیه و تحلیل نظام مندی از فعالیت ها و کارکردهای مختلف سازمان را مقدور سازد. این ممیزی نوعی از ممیزی مدیریت است که به عنوان ابزار شناختی برای تعیین مشکلات کل وزارت و روشن کردن نقاط ضعف و قوت سازمانی بسیار مفید است. ممیزی می تواند به پیدا کردن دلیل ایجاد مشکل توسط حوزه خاص برای وزارت و یافتن راه حل آن کمک کند. طراحی سیستم کنترل جزو مفهوم های مهم عوامل توسعه دهنده بود. هربرت^۲ (۱۹۹۵) طی مطالعه ای به این نتیجه رسید که سیستم های کنترل باید با توجه به واقعیت های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری سازمان طراحی شوند، چرا که سیستم های با این ویژگی سازمان را قادر می سازد تا توانایی تشخیص به موقع مشکل و ارائه واکنش سریع برای رفع آن را داشته باشند. در همین راستا سیدجوادی و جلیلیان (۱۳۹۲) این نکته را مطرح کردند که هنگام طراحی سیستم های کنترل، توجه به عواملی از جمله شتاب تغییرات محیطی، میزان پیچیدگی، قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباه و ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل ضرورت دارد. به زعم الوانی (۱۳۸۵) تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل، تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار، تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب، تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل، ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری مراحل است که در طراحی سیستم کنترل باید لحاظ گردد.

در نهایت پیامدها می توانند برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را مورد ارزیابی قرار دهند. پیامدها عبارتند از: ۱) بهبود عملکرد داخلی، ۲) انعطاف پذیری راهبردی، ۳) سیستم کنترل مؤثر و ۴) ایجاد ارزش افزوده در وزارت. سیستم کنترل مؤثر جزو مهم ترین مفهوم های پیامدهای برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸) بیان کردند معمولاً ناتوانی در اجرای راهبردها از ناتوانی سیستم های کنترلی نشأت می گیرد. کنترل مهم ترین وسیله ای است که مدیریت می تواند با آن از روند اجرای عملیات و دستیابی به هدفها اطمینان حاصل کند. به عبارت دیگر، هدف سیستم کنترل مدیریت آماده کردن اطلاعات مفید در کنترل، تصمیم سازی

¹ Wheelen et al

² Herbert

و ارزیابی است (کرویس و همکاران^۱، ۲۰۱۶). هر فعالیت سازمانی به نحوی نیاز به کنترل دارد و تا زمانی که سازمان به حرکت و تلاش خود در راه رسیدن به اهدافش ادامه می‌دهد، برای اطمینان از نحوه فعالیت‌ها ناگزیر از انجام این وظیفه است. بنابراین، به دلیل اینکه سیستم‌های کنترل مدیریت، شکل راه و رسم حمایتی گرفته‌اند و راهبرد را پشتیبانی می‌کند (کویر و پاول^۲، ۲۰۰۷) اگر به صورت مناسب استفاده شوند، آن‌ها می‌توانند سازمان‌ها را در مسیر قابلیت بقا به حرکت درآورند (گوند و همکاران^۳، ۲۰۱۲). از دیگر پیامدهای مهم برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران مفهوم بهبود عملکرد داخلی بود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه البانا (۲۰۱۶) همخوان بود. البانا به این نتیجه دست یافت که کنترل راهبردی تأثیر مثبتی بر اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی دارد و این مهم سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری و پویایی در فرآیند مدیریت راهبردی امری حیاتی و ضروری است، زیرا اگر این پویایی و انعطاف‌پذیری وجود نداشته باشد، به دلیل تغییر سریع شرایط، تصمیم‌های حاصل از این فرآیند به سرعت اعتبار خود را از دست می‌دهد و در صورت عدم تصحیح، موجبات گمراهی مدیران را فراهم می‌آورد. انعطاف‌پذیری راهبردی نیز جزو پیامدهای مهم برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. بازبینی و مطالعه ادبیات کنترل در حوزه مدیریت نشان می‌دهد که هنوز الگوها و شاخص‌های استاندارد و تعریف شده‌ای برای کنترل که مورد قبول اکثریت محققان باشد، وجود ندارد و پژوهشگران هرکدام بر مبنای معیارهای خاص خود به طراحی و توسعه الگوهای کنترل یا تقسیم‌بندی تکنیک‌های مرتبط با آن پرداخته‌اند. یکی از این معیارها این است که سیستم کنترل، انعطاف‌پذیر باشد (الوانی، ۱۳۸۵). آخرین پیامد برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران مفهوم ایجاد ارزش افزوده برای وزارت بود. تحلیل مصاحبه‌ها پیرامون به‌کارگیری راهبردهای کنترل راهبردی نشان داد که یکی از دستاوردهای کنترل راهبردی در سطح وزارت ورزش و جوانان این است که ارزش افزوده برای این وزارت ایجاد می‌شود. بر مبنای کدبندهای انجام گرفته، این مهم از طریق اجتناب از کنترل مالی پنهان، وضوح بیشتر مسئولیت‌ها، استمرار استانداردهای عملکرد، مداخله به موقع و وضوح واقعیت-گرایی در برنامه‌ریزی تحقق پیدا می‌کند. نواک و رینر^۴ (۲۰۱۵) معتقد هستند هدف از زنجیره ارزش افزوده این است که برحسب گام‌های وظیفه‌ای مختلف که به دنبال مهیا کردن برون‌داد یک کسب و کار خاص می‌باشد، صورت گیرد.

می‌توان گفت مدل به دست آمده در پژوهش حاضر یک مدل جامع و غنی از برنامه کنترل راهبردی

¹ Kruis et al

² Kober & Paul

³ Gond et al

⁴ Novak & Riener

در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است که تاکنون در تحقیقات گذشته (چه در خارج از کشور و چه داخل کشور) به این صورت جامع و یکپارچه کمتر اشاره شده است. حرکت در جهت بررسی قابلیت های مدل برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران مستلزم درک یک مدل مفهومی از کلیه عوامل مؤثر و مطرح در مسئله برنامه کنترل راهبردی در حوزه مورد نظر است. بنابراین نتایج این پژوهش می تواند آگاهی محققان را در سطوح کلان، میانی و خرد پیرامون برنامه کنترل راهبردی افزایش دهد. ماهیت خاص روش شناسی پژوهش و بهره مندی از راهبرد داده بنیاد باعث شده است تا رویکرد پژوهشگر در قبال پدیده برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان از ماهیتی فرایندی برخوردار باشد؛ امری که تاکنون در تحقیقات گذشته پیرامون موضوع تحقیق کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در نهایت می توان اشاره کرد که برنامه کنترل راهبردی با تعیین سمت و سوی راهبردهای وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، در توفیق یا شکست آنها نقش عمده ای دارد. انتخاب و اجرای راهبرد مناسب موجب کسب جایگاه رقابتی بهتر برای وزارت ورزش و جوانان می شود. برعکس انتخاب و اجرای راهبرد نامناسب می تواند موجب شکست و تنزل جایگاه رقابتی گردد. مدیران وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران برای توفیق در چنین شرایطی باید به پویایی و انعطاف پذیری در انتخاب و اجرای راهبردهای خود توجه کافی داشته باشد. باید اذعان کرد که یکی از ابزارهای اصلی تضمین این پویایی و انعطاف پذیری وجود برنامه کنترل راهبردی است و مدل به دست آمده قابلیت و توانایی بالایی در ایجاد انعطاف پذیری و پویایی در تصمیم های راهبردی سازمان های ورزشی مثل وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران دارد.

این پژوهش محدودیت هایی هم داشت. با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان در این پژوهش محوریت دارد، نمی توان مدل تدوین شده را به سایر سازمان های ورزشی تعمیم داد. همچنین بر مبنای ادبیات پژوهش این احتمال وجود دارد که برخی متغیرها مانند اثرات انحصاری بودن خدمات، اندازه وزارت ورزش و جوانان، حمایت های دولت، تغییر دولت و تغییرات مدیران و غیره ... بر سطح متغیر کنترل راهبردی نقش داشته باشند که در این پژوهش به آن ها پرداخته نشده است.

با توجه به نتایج و محدودیت های پژوهش پیشنهاد می شود که همواره به کنترل راهبردی در کلیه سطوح توجه شود. یکی از مهم ترین راهکارهای پیاده سازی موفقیت آمیز کنترل راهبردی جامع و پویا در سازمان، درونی کردن کنترل و یا به تعبیری ترویج فرهنگ خودکنترلی میان کلیه اعضای وزارت خانه است. همچنین با توجه به سنخیت کنترل در سطح تصمیم گیری های راهبردی، پیشنهاد می گردد از نتایج و محتوای سیستم کنترل راهبردی در برگزاری همایش های ورزشی (چه در داخل وزارت و چه در خارج از آن) استفاده شود و دستاوردهای آن و یا حتی موانع اجرای موفق آن مطرح گردد. در نهایت بر اساس مدل برخاسته از

پژوهش پیشنهاد می‌شود که قابلیت‌های مدل برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و کارکردهای آنها به صورت توأمان و همزمان مدنظر قرار گیرد که این امر متضمن ادغام آزادی انتخاب با ماهیت خود کارکردها از طریق تعریف دقیق آنهاست.

منابع

- اعرابی، سید محمد و چاوشی، سید کاظم. (۱۳۸۸). «دیدگاه تفسیری در کنترل راهبردی». دانش ارزیابی. شماره ۲، صص ۱۱-۳۰.
- امینی، محمدتقی؛ آذرشاهی، محمدجواد و اکبری، مهدی. (۱۳۹۸). «طراحی و توسعه الگوی سنجش کنترل راهبردی در سازمان‌هایی با منطق خلق ارزش متفاوت». مدیریت فردا. ۶۱(۱۸)، صص ۹۳-۱۰۸.
- انصاری، محمد اسماعیل؛ شیروانی، علیرضا ودوالی، محمدمهدی. (۱۳۸۹). «کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت (سازمان بازرسی کل کشور)». دانش ارزیابی. شماره ۴، صص ۳۹-۷۰.
- جلالی، محسن؛ مرادپور، عباس؛ حقیقی کفاش، مهدی و اوستایی، علیرضا. (۱۳۹۷). «تبیین مدل کنترل راهبردی بانکداری ایران به همراه تحلیل کمی و کیفی آن». بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست‌های پولی و ارزی. تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما.
- حقیقی، محمد؛ منوریان، عباس؛ قوام‌پور، سعی و رسولیان، سعیده. (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران». نشریه مریت بازرگانی. ۳(۱)، صص ۳۹-۵۴.
- حکاک، محمد. (۱۳۸۷). «طراحی مدل کنترل راهبردی برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران». رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- خاشعی، وحید؛ اکبری، محسن و قاسمی شمس، معصومه. (۱۳۹۸). «کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین». بهبود مدیریت. ۱۳(۴۵)، صص ۲۳-۵۰.
- خسروی‌زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرداد و گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). «مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی. تهران». پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). «مبانی سازمان و مدیریت». تهران: انتشارات سمت
- زاهدی، شمس السادات؛ الوانی، سید مهدی و فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). فرهنگ جامع مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
- سیدجوادین، سید رضا. و جلیلیان، حسنین. (۱۳۹۲). «تئوری‌های مدیریت». ویراست دوم، تهران: انتشارات نگاه دانش
- طبیبی، محمدرضا و دادفر، محمدشستا. (۱۳۹۱). «بررسی مبانی و ابعاد نظری کنترل راهبردی با رویکردی تحلیلی به الگوهای کنترل راهبردی». توسعه سازمانی پلیس. شماره ۴۰، صص ۴۹-۷۰.
- فرقانی، محمد علی. (۱۳۸۸). «الگوی کنترل راهبردی در صنایع دفاعی همگن». رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- لشکربلوکی، مجتبی. (۱۳۹۳). «جاری‌سازی راهبردی: راهنمای گام به گام پیاده‌سازی راهبرد در عمل». آریانا قلم
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ حمیدی، مهرداد و سالاری، محسن. (۱۳۹۳). «تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید». مدیریت ورزشی. ۲۰(۶)، صص ۱۵۷-۱۷۲.
- نیکو کار، غلامحسین و علی‌دادی، یاسر. (۱۳۸۸). «آسیب‌شناسی سازمانی و الگوهای آن (جستجویی در الگوی علی بورک - لیتوین) با تحلیلی در کاربرد آسیب‌شناسی در سازمان‌های نظامی». مدیریت اسلامی. ۱۷(۱)، صص ۱۳۹-۱۶۶.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۵). «مدیریت عمومی». ویراست سوم، تهران: نشر نی
- الوانی، سید مهدی و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۸۲). «مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی». مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره ۳۸ و ۳۷، صص ۳-۱۸.

- Andersen, H. V., Lawrie, G., & Savič, N. (2014). **“Effective quality management through third-generation balanced scorecard”**. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Benaroch, M. (2001). **“Declarative representation of strategic control knowledge”**. International journal of human-computer studies, 55(6), 881-917.
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. T. (Eds.). (2019). **Management control theory**. Routledge
- de Schepper, J., Sotiriadou, P., & Hill, B. (2021). **“The role of critical reflection as an employability skill in sport management”**. European Sport Management Quarterly, 21(2), 280-301.
- Durden, C. H. (2011). **The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting**.
- Elbanna, S. (2016). **“Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector”**. Tourism Management, 52: 210-220.
- Fernandes, G., Silva, D., Magalhaes, P., Pinto, E. B., Araujo, M., & Machado, R. J. (2019). **“From Program Strategic Planning to Program Initiation: Lessons learned from a collaborative University-Industry R&D case study”**. In 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). IEEE.
- Fitri, A. Z., Nasukah, B., & Tayeb, A. (2019). **“Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia”**. Journal Pendidikan Islam, 8(2), 287-308.
- Fry, F. L., & Stoner, C. R. (1995). **Strategic planning for the new and small business. Upstart publishing company**.
- Glaser, B. (1978). **Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory**.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). **“Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability”**. Management Accounting Research, 23(3), 205-223.
- Goulding, C. (2002). **Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers**. Sage
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). **“Competing paradigms in qualitative research”**. Handbook of qualitative research, 2(163-194), 105.
- Harrison, E. F. (1991). **“Strategic control at the CEO level”**. Long Range Planning, 24(6), 78-87.
- Kenny, J. (2016). **“Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm”**. Asia Pacific Public Relations Journal, 17(2).
- Khan, R. A., & Nazir, S. (2016). **“The Influence of Formal and Informal Control on the Performance of IT Projects in Pakistan”**. ASBBS Proceedings, 23(1), 299.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). **“The interrelationship between management control mechanisms and strategy”**. Management Accounting Research, 18(4), 425-452.
- Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). **“The levers of control framework: An exploratory analysis of balance”**. Management Accounting Research, 32, 27-44.
- Lee, S., & Walsh, P. (2010). **Sport Management Review**. Smr
- Lim, L. L., Laosirihongthong, T., & Chan, C. C. (2006). **“A case study of learning in a Thai manufacturing organization”**. Journal of Applied Business Research (JABR), 22(2).
- Machado, N. S., Roman, D. J., Ziger, R., & Ficagna, F. (2017). **“Application of strategic planning methodology in seven Brazilian preincubated enterprises in a Technological Innovation Center (TIC)”**. International Journal of Industrial Engineering and Management (TIC), 8(1), 9-19.
- Muralidharan, R. (2004). **“A framework for designing strategy content controls”**. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Novak, D., & Riener, R. (2015). **“Control strategies and artificial intelligence in rehabilitation robotics”**. Ai Magazine, 36(4), 23.
- O'neill, J. W., & Davis, K. (2011). **“Work stress and well-being in the hotel industry”**. International journal of hospitality management, 30(2), 385-390.
- Olsen, J. B., & Eadie, D. C. (1982). **“The Game Plan: Governance with Foresight”**. Washington, Council of State Planning Agencies on the urban environment.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). **“Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a tvnolov”**. Public Management Review, 18(1), 1-19.

- Sotiriadou, P. (2013). “**Sport development planning: The sunny golf club**”. Sport Management Review, 16(4), 514-523.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). **Strategic management and business policy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

