

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

چکیده

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه مقوله‌های مختلف و از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش بر مسئولان کشور واجب است. از اینرو، هدف پژوهش شناسایی شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش تحقیق کیفی (نظریه داده‌بنیاد) بود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند 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 ظاهرشنونده گلنزر (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 بدست 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: (۱) بازدارنده، (۲) تسهیل‌کننده، (۳) توسعه‌دهنده و (۴) پیامد قرار دارد. 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 استراتژیک در کلیه سطوح توجه نمایند. یکی از مهم‌ترین راهکارهای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز کنترل استراتژیک جامع و پویا در سازمان، درونی کردن کنترل و یا به تعبیری ترویج فرهنگ خودکنترلی میان کلیه اعضای وزارتخانه است.

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

Identifying the indicators of the strategic control plan in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran

Abstract

Due to the importance of strategic planning in the development of various categories, including sports, the need to pay attention to this important issue in our country is more and more necessary for the country's officials. Therefore, the purpose of this study was to identify the indicators of the strategic control program in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. The research method was qualitative (Grounded theory). The data collection tool was through in-depth and semi-structured interviews. After conducting 10 interviews with experts, the codes reached theoretical saturation. Data analysis was performed simultaneously using the apparent approach of Glaser (1978). By performing a three-step coding process (Open coding, Selective coding and Substantive coding), 14 non-repetitive initial codes were obtained for the strategic control program in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran, which were classified into 3 categories. The results of the codings showed that the strategic control program in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran is based on four factors: 1) deterrent, 2) facilitator, 3) developer and 4) outcome. Therefore, when the mechanism of action of these factors is properly identified and diagnosed, we can see the growth of the strategic control program in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. According to the obtained results, it is suggested that they always pay attention to strategic control at all levels. One of the most important strategies for the successful implementation of comprehensive and dynamic strategic control in the organization is to internalize control or, in other words, to promote a culture of self-control among all members of the ministry.

Keywords: Strategic control program, deterrents, facilitators, developers, outcome.

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 که آن با 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 استراتژی‌های 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 خاصی منطقه‌ای قادر می‌سازد (سوتیریادو، ۲۰۱۳)، در ورزش، تفریح و سرگرمی شرکت کنند و عملکردشان را در هر سطحی که مدنظر آن‌ها می‌باشد، 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 به ویژه مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی را برای برطرف کردن این دغدغه‌ها به حوزه مدیریتی سازمان‌ها معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تبدیل شده را از حالت ذهنی به عینی تبدیل کنند (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). در این زمینه لشکر بلوکی (۱۳۹۳) معتقد است که جاری‌سازی راهبرد فرایندی بعد از برنامه‌ریزی راهبردی نیست بلکه همزمان با برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی شروع می‌شود (لشکر بلوکی، 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 مسایل مهم و استراتژی در سازمان نیست، بلکه کسب اطمینان از اجرای آن نیز است و یا به عبارت دیگر مدیریت راهبردی شامل: بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)، تدوین استراتژی، اجرای استراتژیک و ارزیابی و کنترل می‌باشد. مدیریت راهبردی یکی از عوامل مهم موفقیت برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، از اینرو 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 طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. در این رابطه، ماچادو و

^۱ Sotiriadou

^۲ de Schepper, Sotiriadou, & Hill

^۳ Fitri, Nasukah & Tayeb

^۴ Rosenberg Hansen & Ferlie

همکاران^۱ (۲۰۱۷) بیان کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک عنصری کلیدی برای برتری سازمان است. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود و شرایط اجرای آن نیز مهیا گردد، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. به طور کلی برنامه‌ریزی راهبردی نقش دوگانه مرتبط ساختن سازمان و افرادش را با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت‌هایش را ایفا می‌کند (ماچادو و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج تحقیقات حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد عملکرد سازمان‌هایی که به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند، بسیار بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست و آنچه تحول و پیشرفت را رقم می‌زند، 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 پیش‌فرض‌ها و مفروضات راهبردی می‌تواند نقش کلیدی در کنترل راهبردی ایفا کند (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است، به نحوی که موفقیت مستدام مؤسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری می‌کند و مؤسسه را با بستر حرکت خود (محیط) ارتباط می‌دهد و مؤسسه را برای موضع-گیری آماده می‌نماید. اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال‌های آخر دهه ۵۰ برداشته شد، مدیران ورزشی برای کجایی و چرایی حرکت مؤسسه خود در آینده نیاز به تصمیم‌گیری داشتند و این روش را ابداع کردند. قسمت تحلیلی این روش را طراحی استراتژیک نامیده و فرآیند طراحی گروهی آن را برنامه‌ریزی استراتژیک خوانده‌اند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. السن و ایدی^۲ (۱۹۸۲) برنامه‌ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرده که به موجب آن این که یک سازمان چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد کرد (السن و ایدی، ۱۹۸۲). همچنین فرای و استونر^۳ (۱۹۹۵) برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به سازمان‌های کوچک طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند (فرای و استونر، ۱۹۹۵).

اگر چه از پیش تعیین نمودن استراتژی به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن می‌باشد (لی و والش^۴، ۲۰۱۰)، اما صاحب نظران معتقدند که برای موفقیت استراتژی‌ها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین استراتژی و هم اجرای استراتژی است (اونیل و دیویس^۵، ۲۰۱۱). به تعبیری دیگر در دنیای کنونی مدیران بایستی 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 زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را کنترل کنند. علاوه

^۱ Machado et al

^۲ Olsen & Eadie

^۳ Fry & Stoner

^۴ Lee & Walsh

^۵ O'Neill & Davis

بر این بایستی با توجه به جدی‌تر شدن بحث خصوصی‌سازی و رقابت‌پذیری 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^۱، 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 استراتژیک، 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^۲، 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 بوده و عهده‌دار نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند را دارا می‌باشد. بدین‌سان سازمان‌ها می‌توانند از طریق کنترل راهبردی به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت راهبردی پرداخته و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرآیند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند، را پشتیبانی نمایند (کنی، ۲۰۱۶). خاشعی و طیبی ابوالحسنی (۲۰۱۹) کنترل استراتژیک 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 استراتژیک، 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 کرده و به چگونگی پیشرفت حوزه‌های عملیاتی سازمان و نیز ایجاد شرایط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت انتخاب شده کمک می‌کند (نیکوکار و علی، دادی، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، از دیدگاه هاریسون^۴ (۱۹۹۱) کنترل راهبردی بر هماهنگی میان فرموله کردن استراتژی و اجرای آن دلالت دارد و بر اطمینان حاصل نمودن از اینکه استراتژی 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 استراتژی مدیریتی انتخاب شده، 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 بایستی بخشی از روند زنجیره‌ای مدیریت راهبردی باشد و برای ارزیابی پیشرفت سازمان در جهت روشن شدن اهداف تجاری و اقتصادی آن طراحی شود (امینی، آذرشاهی و اکبری، ۱۳۹۸). در خصوص نتایج پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که برنامه کنترل راهبردی از

^۱ Lim, Laosirihongthong & Chan

^۲ Fernandes et al

^۳ Kenny

^۴ Harrison

اهمیت بالای برخوردار است. نتایج مطالعات البانا^۱ (۲۰۱۶) نشان داد که کنترل راهبردی از طریق سیاست سازمانی بر اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر مثبت معناداری دارد. خان و نظیر^۲ (۲۰۱۶) نشان دادند که رابطه مثبتی میان ابعاد کنترل و عملکرد راهبردی این شرکت‌ها وجود دارد. همچنین خاشعی و همکاران (۱۳۹۸) عنوان کردند که کنترل پیش‌فرض‌ها و مفروضات راهبردی می‌تواند نقش کلیدی در کنترل راهبردی ایفا کند.

با توجه به شواهد و مسائل فوق به نظر می‌رسد سازمان‌های ورزشی ایران و مهم‌تر از همه، وزارت ورزش و جوانان، در اجرای استراتژی‌های خود برخی عوامل مهم را لحاظ ننموده و موانع زیادی در این زمینه نیز وجود دارد که در مرحله اجرا مشکلات زیادی ایجاد می‌نماید. در نتیجه، این که چرا اغلب برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران در اجرا ناموفق بوده است؛ این موضوع به مهمترین مسئله در بحث مدیریت راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران تبدیل شده است و به نظر می‌رسد فقدان الگوی کنترل جامع یکی از مهم‌ترین دلایل اجرای ناموفق و یا اثربخش نبودن برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان واضح است. از سوی دیگر، تقریباً در دوره‌هایی که تغییرات کلان در سازمان تربیت‌بدنی سابق و وزارت ورزش و جوانان کنونی رخ داده است، برنامه‌های راهبردی جدیدی تدوین شده است اما درباره نحوه اجرای برنامه‌های تدوین شده و نظارت بر اجرای آنها و میزان موفقیت این برنامه‌ها در وزارت ورزش و جوانان همواره مبهم بوده است چرا که تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، وزارت ورزش و جوانان را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع کرده است. لذا برای وزارت داشتن چشم‌اندازی روشن از عوامل خارجی تأثیرگذار و حصول پیشرفت در راه رسیدن به اهداف حائز اهمیت فراوان بوده و انجام صحیح این موضوع مستلزم داشتن سیستم کنترلی است. از این‌رو، محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران چیستند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفی، تفسیری و از نظر ماهیت اکتشافی است. روش پژوهش کیفی و از رویکرد نظریه داده بنیاد شیوه گلگیری استفاده شده است. در پژوهش حاضر با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری ۱۵ نفر از صاحب‌نظران (اعضای هیئت علمی دانشگاه، روسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران وزارت ورزش و جوانان) بودند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه با برخی سئوالات توصیفی همچون سن، سابقه فعالیت و همچنین شناخت دقیق از سمت یا جایگاه مصاحبه شونده‌گان آغاز و در ادامه سئوالات اصلی پژوهش پرسیده شد و در پایان نیز با یک سؤال باز خاتمه می‌یافت. مدت زمان مصاحبه بین ۳۰ الی ۶۰ دقیقه بود. جهت ثبت اطلاعات، علاوه بر نکته‌برداری، از دستگاه ویژه ضبط صدا نیز استفاده گردید. تعداد ۶ نفر از مصاحبه‌شونده‌گان به شکل هدفمند و با توجه به

^۱ Elbanna

^۲ Khan & Nazir

شناخت تیم تحقیق و مطالعه و بررسی مقالات و پژوهش‌های علمی و تعداد ۹ نفر هم به شیوه گلوله برفی و با معرفی گروه اول انتخاب شدند. در جریان تحقیق سعی شده با ایجاد تنوع در نمونه‌ها و دقت در روند پژوهش و انتخاب مشارکت کنندگان 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 کُدگذاری 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،^۲ (۲) کدگذاری انتخابی^۳ (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی^۳ می‌نامند) و (۳) کدگذاری نظری^۴ انجام شد. لازم به ذکر 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	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۵۵
۲	مدیریت ورزشی	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۶۰
۳	مدیریت ورزشی	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۵۸
۴	مدیریت ورزشی	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	زن	۵۱
۵	مدیریت ورزشی	هیئت 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
۱۱	مدیریت ورزشی	مدیر میانی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۵۰
۱۲	مدیریت ورزشی	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۵۲
۱۳	مدیریت ورزشی	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۵۱
۱۴	مدیریت ورزشی	مدیر عالی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۵۴
۱۵	مدیریت	مدیر میانی وزارت ورزش و جوانان	دکتری	مرد	۴۸

^۱ Open coding

^۲ Selective coding

^۳ Substantive coding

^۴ Theoretical coding

^۵ MAXQDA

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

کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه	کد باز
P1	یکی از مهم‌ترین کارهای که باید انجام داد بنظرم باید نسبت به ماموریت سازمان اطمینان حال کرد. سپس باید چشم انداز سازمان نیز مورد بررسی قرار گیرد و با اطمینان از ارزش‌ها رو به اهداف استراتژیک سازمان با اطمینان گام برداشت و بر اساس استراتژی‌های بالقوه تدوین شده از اثر بخشی آنها اطمینان حاصل کرد. یکی از عواملی که می‌تواند در طول زمان مهم به نظر برسد حفظ اثر بخشی استراتژی‌های تئوین شده است	« اطمینان از صحت ماموریت » « اطمینان از صحت ارزش‌ها » « اطمینان از صحت چشم‌انداز سازمان » « اطمینان از صحت اهداف استراتژیک » « اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده » « حفظ اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده در طول زمان »

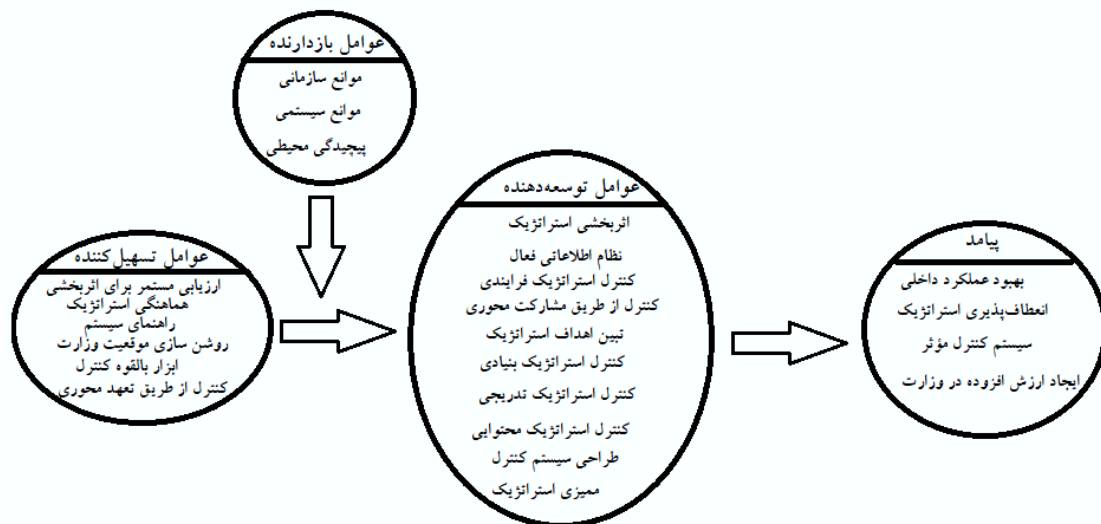
در مجموع و پس از کدگذاری مرحله به مرحله تعداد ۸۴ کد اولیه غیرتکراری بدست آمد که در قالب ۲۳ مفهوم و ۴ مقوله عوامل بازدارنده، عوامل تسهیل کننده، عوامل توسعه دهنده و پیامدها طبقه بندی شد.

جدول ۳. مقوله‌ها، مفهوم‌ها، و نمونه کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله	مفهوم	کد	
عوامل بازدارنده	موانع سازمانی	مقاومت کارکنان	
		تأخیر در ارائه نتایج کنترل	
		استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه	
	موانع سیستمی	اتلاف وقت مدیران اجرایی	
		افزایش هزینه های ننگه داشت	
		بازده غیرمنظم و ناکافی	
		افزایش اصطکاک در میان ادارات مختلف	
	پیچیدگی محیطی	ناهمگونی محیطی	
		پویایی محیطی	
		اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده	
عوامل توسعه دهنده	اثربخشی استراتژیک	حفظ اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده در طول زمان	
		ارزیابی مبانی زیربنایی استراتژی فدراسیون	
	نظام اطلاعاتی	مقایسه نتایج به دست آمده با استانداردها و نتایج مورد انتظار	
		ایجاد اقدام‌های اصلاحی برای از بین بردن شکاف‌های عملکردی	
	فعال	شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد	
		پیگیری عملکرد واقعی شاخص‌های کلیدی	
		استفاده از انحرافات از عملکرد برنامه‌ریزی	
	کنترل از طریق	کنترل از	مشارکت پذیری
		طریق	شجاعت و ریسک‌پذیری

	مشارکت محوری	علاقه محوری	
	تبیین اهداف استراتژیک	تبیین اهداف کلان	
		تبیین اهداف بلند مدت سالیانه	
		تبیین چشم انداز	
		تطابق استراتژی با اهداف	
	کنترل استراتژیک بنیادی	مدیریت مسائل استراتژیک	
		تحلیل حوزه استراتژیک	
		مدل سازی سیستم ها	
		برنامه ریزی مبتنی بر سناریو	
	کنترل استراتژیک تدریجی	کنترل مرکز مسئولیت	
		کنترل بر اساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت	
		برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک	
		کنترل بر اساس استراتژی های عمومی	
	کنترل استراتژیک محتوایی	گردآوری داده ها برای بررسی اعتبار	
		مفروضات برنامه ریزی و شناسایی فرصت ها و تهدیدها	
		تغییر داده ها و جواب بدهی با تغییر محتوای استراتژی در صورت لزوم	
عوامل توسعه دهنده	طراحی سیستم 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	
	ممیزی استراتژیک	ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری	
		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 مسایل خاص	
		تعیین چشم انداز داخلی و خارجی	
عوامل تسهیل کننده	ارزیابی مستمر برای اثربخشی	اطمینان از صحت مأموریت	
		اطمینان از صحت ارزش ها	
		اطمینان از صحت چشم انداز سازمان	
		اطمینان از صحت اهداف استراتژیک	
	هماهنگی استراتژیک	اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک	
		هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک	
		هماهنگی عمودی بین استراتژی های سطح فدراسیون	
			هماهنگی بین سطح استراتژیک و سطح عملیاتی
	راهنمای سیستم		اطمینان از درستی فعالیت ها
			ارزیابی حیاتی نقشه ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم های آینده به دست

		می آید
		ارزیابی حیاتی فعالیت‌ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به دست می آید
روشن سازی		جمع‌آوری اطلاعات
موقعیت		تفسیر اطلاعات
وزارت		انتقال اطلاعات
ابزار بالقوه		ابزار ساختاری
کنترل		سیستم های اطلاعات مدیریت
		سیستم های مدیریت منابع انسانی
		کارت امتیازات متوازن
کنترل از		تکلیف‌گرایی
طریق تعهد		مسئولیت پذیری
محوری		وفاداری
انعطاف پذیری		توانایی تغییر موضوع
استراتژیک		توانایی تغییر طرح‌ها
		کنار گذاشتن استراتژی‌های کنونی با اجرای استراتژی جدید
بهبود عملکرد		بهبود بهره‌وری
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	سیستم کنترل مؤثر	اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز باشند
		اطلاعات و نتایج کنترل، سریع و به موقع در اختیار مسئولین مربوطه قرار دهد
		کنترل باید جامعیت داشته باشد
		کنترل باید اقتصادی باشد
		اطمینان از صحت مأموریت
ایجاد ارزش		وضوح و واقعیت‌گرایی در برنامه‌ریزی
افزوده در		استمرار استانداردهای عملکرد
وزارت		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: (۱) بازدارنده، (۲) تسهیل‌کننده، (۳) توسعه‌دهنده و (۴) پیامد قرار دارد. لذا زمانی که مکانیسم اثر این عوامل به‌درستی شناسایی و تشخیص داده شود می‌توان شاهد رشد و بالندگی برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود.

نتایج نشان داد که عوامل بازدارنده یکی از محرک‌های مهم برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که شامل: (۱) موانع سازمانی، (۲) موانع سیستمی و (۳) پیچیدگی محیطی بود. 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) همسو است. مبنی بر اینکه در این بررسی گزارش شده است که در مسیر اجرای برنامه‌های کنترل استراتژیک در سازمان، مشکلات و موانعی بروز می‌کنند که برخی از آن‌ها شامل: مقاومت کارکنان، تأخیر در ارائه نتایج کنترل و استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه می‌باشد. دومین مفهوم عوامل بازدارنده موانع سیستمی بود. زمانی که مدیران اعتماد بیش از اندازه به سیستم‌های کنترل سخت و مستبدانه نشان می‌دهند، 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) مبنی بر اینکه یافته‌های این مطالعه با نتایج مطالعه مذکور یکسان است همسو است. 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 استراتژیک مانع تراشی می‌شود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه دوردن^۱ (۲۰۱۱) که به این نتیجه دست یافت یکی از موانع مهم کنترل استراتژیک محدودیت‌های سیستماتیک و پیچیدگی سیستم کنترل است همسو است. 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 عوامل تسهیل‌کننده یکی دیگر از عواملی بود که می‌تواند بر برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تاثیرگذار باشد، عوامل تسهیل‌کننده شامل: (۱) ارزیابی مستمر برای اثربخشی، (۲) هماهنگی استراتژیک، (۳) راهنمای سیستم، (۴) روشن سازی موقعیت وزارت، (۵) ابزار بالقوه کنترل و (۶) کنترل از طریق تعهد محوری بود. 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 استراتژیک است و منظور از آن اطمینان از صحت مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز سازمان و اهداف استراتژیک در مرحله تدوین (اگر استراتژی‌ها تدوینی باشند) و پس از آن در طول زمان است. این ارزیابی با هدف اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان صورت می‌گیرد. از طرفی هدف از ارزیابی میزان هماهنگی استراتژیک، اطمینان از وجود یکپارچگی استراتژیک و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) در فرآیند تدوین، اجرا و کنترل و نیز هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سازمان، مانند هماهنگی بین سطح استراتژیک و عملیات است (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۸). این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه بناوچ^۲ (۲۰۰۱) مبتنی بر اینکه هدف اصلی کنترل استراتژیک را حفظ پویایی و بقای سازمان می‌دانست و تحقق این مهم را از طریق ارزیابی مستمر برای اثربخشی و هماهنگی استراتژیک قلمداد می‌کرد، همسو است. دومین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده هماهنگی استراتژیک 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 مصاحبه شوندهگان اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرا و پیاده‌سازی استراتژیک ضروری است. همچنین

^۱ Durden

^۲ Benaroch

اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین عناصر اجزای استراتژیک 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 استراتژیک است و در این زمینه بایستی مورد توجه قرار گیرد، همسو است. سومین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده راهنمای سیستم بود. مورالیدهاران^۱ معتقد است سیستم‌های کنترل استراتژیک از جمله ابزارهای اساسی مدیریت هستند زیرا قابلیت آن‌ها برای اجازه دادن به مدیران به منظور نظارت بر عملکرد و راهنمای دوباره اقدامات سازمانی بخصوص در مواقع ضروری می‌باشد (مورالیدهاران، ۲۰۰۴). بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها راهنمای سیستم از طریق ارزیابی حیاتی فعالیت‌ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به دست می‌آید، اطمینان از درستی فعالیت‌ها و ارزیابی حیاتی نقشه‌ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به دست می‌آید، شکل گرفته و تحقق پیدا می‌کند. چهارمین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده روشن‌سازی موقعیت وزارت بود. الوانی و سیدنقوی (۱۳۸۲) معتقد هستند در سازمان‌ها به طور خاص سازمان‌های 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 خاطر سازمان‌های موفق به طور واضح به تبیین عواملی که موجب موفقیت سازمان می‌شوند پرداخته و از درک آن توسط مدیران و کارکنان اطمینان حاصل می‌کنند. پنجمین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده ابزار بالقوه کنترل بود. منظور از ابزار بالقوه ابزارهای است که برای اطمینان از اجرای استراتژی مفید هستند. مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد پیش‌تر در زمینه معرفی مکانیزم‌های کنترل راهبردی اقداماتی انجام گرفته است لیکن در زمینه چگونگی انتخاب مکانیزم‌های کنترل راهبردی تحت ویژگی‌های محیطی، مانند پویایی، پیچیدگی و سطح منابع در دسترس، شواهد چندانی مشاهده نمی‌شود. 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 کمیته‌ی حسابرسی هیات مدیره)، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (گزارش‌های مالی مهم و ابزار پشتیبانی تصمیم‌گیری شامل مدیریت پروژه)، فرآیند برنامه‌ریزی سود و بودجه، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (مانند استخدام، ایجاد مهارت، مدیریت عملکرد و استفاده از مشوق‌ها)، برنامه‌های تحقیق و توسعه، اقدامات و هنجارهای کاری و ارزشیابی دوره‌ای با کمک مشاوران و ارزیابی با ارباب رجوع و سایر افراد می‌دانند. لازم به ذکر است کنترل استراتژیک دارای فنون و ابزارهای مختلفی است که نظریه‌پردازان به آن‌ها اشاره کرده و متذکر شده‌اند که هر یک از آن‌ها در شرایط خاصی مناسب است. ششمین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده کنترل از طریق تعهد محوری بود. رضائیان (۱۳۸۸) به این نتیجه رسید که سازمان‌ها با استفاده از سیستم کنترل ارزشی درصدد هستند تا با تبیین دقیق ارزش‌ها و رهنمودهای مدیران عالی، زمینه پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم آورند. سیستم ارزش‌ها معمولاً مختصر، اولویت‌بندی شده و الهام بخش است و

^۱ Muralidharan

توجه کارکنان را اصول اساسی سازمان جلب می‌کند. سیستم کنترل ارزشی ممکن است سیستم کنترل تشخیصی را نیز تقویت کند و با ایجاد تعهد در کارکنان، امکان کنترل مؤثرتر سیستم را 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 شامل: (۱) اثربخشی استراتژیک، (۲) نظام اطلاعاتی فعال، (۳) کنترل استراتژیک فرایندی، (۴) کنترل از طریق مشارکت محوری، (۵) تبیین اهداف استراتژیک، (۶) کنترل استراتژیک بنیادی، (۷) کنترل استراتژیک تدریجی، (۸) کنترل استراتژیک محتوایی، (۹) طراحی سیستم کنترل و (۱۰) ممیزی استراتژیک بود. اثربخشی استراتژیک از مهم‌ترین مفاهیم‌های عوامل توسعه‌دهنده بود. این یافته با یافته‌های پژوهش البانا (۲۰۱۶) همخوان است. زیرا این پژوهشگر معتقد است مقوله سطح کنترل استراتژیک بر فرآیندهای استراتژیک نظارت می‌کند. همچنین کنترل استراتژیک زمینه‌ای را برای تصمیم‌گیری صحیح در ارتباط با موضوعات استراتژیک فراهم می‌آورد که می‌تواند از سوء استفاده مدیران از قدرت و فرصت طلبی آن‌ها جهت بروز رفتارهای سیاسی در سازمان جلوگیری کند. علاوه بر این، کنترل استراتژیک یکی از اجزاء کلیدی الگوی جامع مدیریت بشمار می‌رود. در این الگو تدوین، اجرا و کنترل استراتژی 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 استراتژیک را تضمین کرد. نظام اطلاعاتی فعال نیز جز مهم‌ترین مفاهیم‌های 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، ۲۰۱۹). می‌توان گفت که تبیین اهداف استراتژیک جز مفاهیم‌های تاثیرگذار عوامل توسعه‌دهنده بود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعه اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸) همسو است. به دلیل اینکه آن‌ها معتقد هستند واژه کنترل نشأت گرفته از سازه نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه استراتژیک ناظر بر نگرش استراتژیک است. بنابراین کنترل استراتژیک تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک نمی‌باشد بلکه شامل کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی نیز می‌گردد. عناصر سازمان شامل اهداف و استراتژی، تکنولوژی، ساختار، نیروی انسانی، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر است. پس می‌توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست. شاید به این علت است که اندرسن و لاوریه^۲ (۲۰۱۴) کنترل استراتژیک را به مثابه توافق بر سر توضیح واضح از یک مجموعه از اهداف استراتژیک، دستیابی به آنچه که شبیه به دستیابی به دید بلند مدت سازمان است، تعریف کرده‌اند. همچنین این یافته با

^۱ Berry

^۲ Andersen, Lawrie

نتایج مطالعه جلالی و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر اینکه گزارش کردند که در تبیین کنترل استراتژیک بانکداری ایران تدوین اهداف استراتژیک لازم است انجام شود همخوان است. کنترل از طریق مشارکت محوری جز مفهوم‌های مهم عوامل توسعه‌دهنده بود. این عوامل از ترکیب شاخص‌های مشارکت‌پذیری، علاقه‌محوری و شجاعت و ریسک‌پذیری ایجاد شده است. در واقع شاخص‌های مذکور منجر به تحقق کنترل از طریق مشارکت محوری می‌شود. علت اینکه چنین راهبردی طرح‌ریزی شده است این است که کنترل زیاد باعث از بین رفتن انگیزه، نوآوری، کاهش عملکرد و اتلاف منابع می‌شود. کنترل از طریق مشارکت محوری ضمن مرتفع ساختن این چالش‌ها و مشکلات از ایجاد تنش در سازمان به دلیل ناهمخوانی با توجهات فعلی سازمان‌های غیرسلسله‌مراتبی جلوگیری بعمل می‌آورد. ممیزی استراتژیک هم جز مفهوم‌های مهم عوامل توسعه‌دهنده بود. ولین و همکاران^۱ (۲۰۱۰) معتقد هستند ممیزی استراتژیک چک‌لیستی از سؤالات برحسب حوزه یا مبحث ارائه می‌کند تا تجزیه و تحلیل سیستماتیکی از فعالیت‌ها و کارکردهای مختلف سازمان را مقدور سازد. این ممیزی نوعی از ممیزی مدیریت است که به‌عنوان ابزار شناختی برای تعیین مشکلات کل وزارت و روشن کردن نقاط ضعف و قوت سازمانی بسیار مفید است. ممیزی می‌تواند به پیدا کردن دلیل ایجاد مشکل توسط حوزه خاص برای وزارت و یافتن راه‌حل آن کمک کند. طراحی سیستم کنترل جز مفهوم‌های مهم عوامل توسعه‌دهنده بود. هربرت^۲ (۱۹۹۵) طی مطالعه‌ای که انجام داد به این نتیجه رسید که سیستم‌های کنترل باید با توجه به واقعیت‌های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری سازمان طراحی شوند. چرا که سیستم‌های با این ویژگی سازمان را قادر می‌سازد 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 سیستم‌های 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 جمع‌آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل، ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری مراحل است که طراحی سیستم کنترل بایستی لحاظ گردد.

در نهایت پیامدها می‌توانند برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را مورد ارزیابی قرار دهد، پیامدها شامل: ۱) بهبود عملکرد داخلی، ۲) انعطاف‌پذیری استراتژیک، ۳) سیستم کنترل مؤثر و ۴) ایجاد ارزش افزوده در وزارت بود. سیستم کنترل مؤثر جز مهم‌ترین مفهوم‌های پیامدهای برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸)

^۱ Wheelen et al

^۲ Herbert

بیان کردند معمولاً ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها از ناتوانی سیستم‌های کنترلی نشات می‌گیرد. کنترل مهم‌ترین وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند بدان وسیله از روند اجرای عملیات و دستیابی به هدف‌ها اطمینان حاصل کند. به عبارت دیگر، هدف سیستم کنترل مدیریت آماده کردن اطلاعات مفید در کنترل، تصمیم‌سازی 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 استراتژی را پشتیبانی می‌کند (کوبر 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 استراتژیک تأثیر مثبتی بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و این مهم خوب سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. براین اساس می‌توان اشاره به این داشت 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 داده و در صورت عدم تصحیح، موجبات گمراهی مدیران را فراهم می‌آورد. انعطاف‌پذیری استراتژیک جز 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 در ارتباط با بکارگیری راهبردهای کنترل استراتژیک نشان داد که یکی از دستاوردهای کنترل استراتژیک در سطح وزارت ورزش و جوانان این است که ارزش افزوده برای وزارت مذکور 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 واقعیت‌گرایی در برنامه‌ریزی

^۱ Kruis et al

^۲ Kober & Paul

^۳ Gond et al

تحقق پیدا می‌کند. نوآک و ریئر^۱ (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 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 قابلیت‌های 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 می‌تواند آگاهی محققین را در سطوح کلان، میانی و خرد در مورد برنامه کنترل راهبردی افزایش دهد. ماهیت خاص روش شناسی پژوهش و بهره‌مندی از استراتژی 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 می‌توان 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 عمده‌ای دارد. انتخاب و اجرای راهبرد مناسب موجب کسب جایگاه رقابتی بهتر برای وزارت ورزش و جوانان می‌شود. برعکس انتخاب و اجرای راهبرد نامناسب، می‌تواند موجب شکست و تنزل جایگاه رقابتی گردد. مدیران وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران برای توفیق در چنین شرایطی باید به پویایی و انعطاف‌پذیری در انتخاب و اجرای راهبردهای خود توجه کافی داشته باشد. باید اذعان کرد که یکی از ابزارهای اصلی تضمین این پویایی و انعطاف‌پذیری وجود برنامه کنترل راهبردی است. می‌توان ادعا کرد که مدل به دست آمده قابلیت و توانایی بالایی در ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در تصمیم‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی مثل وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را دارد.

این پژوهش محدودیت‌های داشت در این پژوهش برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران طراحی گردیده است. با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان در این پژوهش محوریت دارد، نمی‌توان مدل تدوین شده را به سایر سازمان‌های ورزشی تعمیم داد. همچنین بر مبنای ادبیات پژوهش این احتمال وجود دارد که برخی متغیر مانند اثرات انحصاری بودن خدمات، اندازه وزارت ورزش و جوانان، حمایت‌های دولت، تغییر دولت و تغییرات مدیران و غیره ... بر سطح متغیر کنترل استراتژیک نقش داشته باشند که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته نشد.

با توجه به نتایج و محدودیت‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که همواره به کنترل استراتژیک در کلیه سطوح توجه نمایند. یکی از مهم‌ترین راهکارهای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز کنترل استراتژیک جامع و پویا در

^۱ Novak & Riener

سازمان، درونی کردن کنترل و یا به تعبیری ترویج فرهنگ خودکنترلی میان کلیه اعضای وزارتخانه است. همچنین با توجه به سنخیت کنترل در سطح تصمیم‌گیری‌های راهبردی، پیشنهاد می‌گردد از نتایج و محتوای سیستم کنترل استراتژیک در برگزاری همایش‌های ورزشی (چه در داخل وزارت و چه در خارج از آن) استفاده گردد و دستاوردهای آن و یا حتی موانع اجرای موفق آن مطرح گردد. در نهایت بر اساس مدل برخاسته از پژوهش پیشنهاد می‌گردد 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 کار کردها از طریق تعریف دقیق آنهاست.

منابع

۱. اعرابی، سید محمد، و چاوشی، سید کاظم. (۱۳۸۸). دیدگاه تفسیری در کنترل استراتژیک. دانش ارزیابی، شماره ۲، صص: ۱۱-۳۰.
۲. امینی، محمدتقی، آذرشاهی، محمدجواد، اکبری، مهدی. (۱۳۹۸). طراحی و توسعه الگوی سنجش کنترل استراتژیک در سازمان‌هایی با منطق خلق ارزش متفاوت. مدیریت فردا، ۶۱(۱۸)، ۹۳-۱۰۸.
۳. انصاری، محمد اسماعیل، و شیروانی، علیرضا، ودوالی، محمد مهدی. (۱۳۸۹). کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت (سازمان بازرسی کل کشور). دانش ارزیابی، شماره ۴، صص: ۷۰-۳۹.
۴. جلالی، محسن، مرادپور، عباس، حقیقی کفاش، مهدی، و اوستایی، علیرضا. (۱۳۹۷). تبیین مدل کنترل استراتژیک بانکداری ایران به‌مراه تحلیل کمی و کیفی آن. بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست‌های پولی و ارزی، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما، ۲۹ و ۳۰ خرداد.
۵. حقیقی، محمد، منوریان، عباس، قوام‌پور، سعید، رسولیان، سعیده. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران. نشریه مریت بازرگانی، ۱(۳): ۳۹-۵۴.
۶. حکاک، محمد. (۱۳۸۷). طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
۷. خاشعی، وحید، اکبری، محسن، قاسمی شمس، معصومه. (۱۳۹۸). کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین. بهبود مدیریت، ۴۵(۱۳)، ۲۳-۵۰.
۸. خسروی‌زاده، اسفندیار، حمیدی، مهرزاد، گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی. تهران، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۹. رضائیان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
۱۰. زاهدی، شمس‌السادات، والوانی، سید مهدی، و فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). فرهنگ جامع مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۱. سیدجوادین، سید رضا، و جلیلیان، حسین. (۱۳۹۲). تئوری‌های مدیریت (ویراست دوم). تهران: انتشارات نگاه دانش.
۱۲. طیبی، محمد رضا، و دادفر، محمدشنا. (۱۳۹۱). بررسی مبانی و ابعاد نظری کنترل راهبردی با رویکردی تحلیلی به الگوهای کنترل راهبردی. توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۰، صص: ۴۹-۷۰.

۱۳. فرقانی، محمد علی. (۱۳۸۸). الگوی کنترل استراتژیک در صنایع دفاعی همگن. رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.

۱۴. لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۳). جاری سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی در عمل. آریانا قلم.

۱۵. نظری، رسول، احسانی، محمد، حمیدی، مهرزاد، سالاری، محسن. (۱۳۹۳). تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید. مدیریت ورزشی، ۲۰(۶): ۱۵۷-۱۷۲.

۱۶. نیکو کار، غلامحسین، علی دادی، یاسر. (۱۳۸۸). آسیب شناسی سازمانی و الگوهای آن (جستجویی در الگوی علی بورک - لیتوین) با تحلیلی در کاربرد آسیب شناسی در سازمان های نظامی. مدیریت اسلامی، ۷۵(۱۷)، ۱۳۹-۱۶۶.

۱۷. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. (ویراست سوم). تهران: نشر نی.

۱۸. الوانی، سید مهدی، و سید تقوی، میرعلی. (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ماره ۳۸ و ۳۷، صص: ۱۸-۳.

۱۹. Andersen, H. V., Lawrie, G., & Savič, N. (۲۰۱۴). Effective quality management through third- generation balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
۲۰. Benaroch, M. (۲۰۰۱). Declarative representation of strategic control knowledge. *International journal of human-computer studies*, ۵۵(۶), ۸۸۱-۹۱۷.
۲۱. Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. T. (Eds.). (۲۰۱۹). *Management control theory*. Routledge.
۲۲. de Schepper, J., Sotiriadou, P., & Hill, B. (۲۰۲۱). The role of critical reflection as an employability skill in sport management. *European Sport Management Quarterly*, ۲۱(۲), ۲۸۰-۳۰۱.
۲۳. Durden, C. H. (۲۰۱۱). The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting.
۲۴. Elbanna, S. (۲۰۱۶). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, ۵۲: ۲۱۰-۲۲۰.
۲۵. Elbanna, S. (۲۰۱۶). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, ۵۲, ۲۱۰-۲۲۰.
۲۶. Fernandes, G., Silva, D., Magalhaes, P., Pinto, E. B., Araujo, M., & Machado, R. J. (۲۰۱۹, June). From Program Strategic Planning to Program Initiation: Lessons learned from a collaborative University-Industry R&D case study. In ۲۰۱۹ IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. ۱-۹). IEEE.
۲۷. Fitri, A. Z., Nasukah, B., & Tayeb, A. (۲۰۱۹). Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, ۸(۲), ۲۸۷-۳۰۸.
۲۸. Fry, F. L., & Stoner, C. R. (۱۹۹۵). *Strategic planning for the new and small business*. Upstart publishing company.
۲۹. Glaser, B. (۱۹۷۸). Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*.
۳۰. Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (۲۰۱۲). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, ۲۳(۳), ۲۰۵-۲۲۳.
۳۱. Goulding, C. (۲۰۰۲). *Grounded theory: A practical guide for management, business*

and market researchers. Sage.

32. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(173-194), 100.
33. Harrison, E. F. (1991). Strategic control at the CEO level. *Long Range Planning*, 24(6), 78-87.
34. 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).
35. Khan, R. A., & Nazir, S. (2016). The Influence of Formal and Informal Control on the Performance of IT Projects in Pakistan. *ASBBS Proceedings*, 22(1), 299.
36. Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 420-432.
37. 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.
38. Lee, S., & Walsh, P. (2010). *Sport Management Review*. smr, 2016, 007.
39. 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).
40. 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)*, 1(1), 9-19.
41. Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
42. Novak, D., & Riener, R. (2010). Control strategies and artificial intelligence in rehabilitation robotics. *Ai Magazine*, 36(4), 23.
43. O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 30(2), 380-390.
44. Olsen, J. B., & Eadie, D. C. (1982). *The Game Plan: Governance with Foresight*, Washington, Council of State Planning Agencies on the urban environment.
45. Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.
46. Sofiriadou, P. (2013). Sport development planning: The sunny golf club. *Sport Management Review*, 16(4), 514-523.
47. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.