

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۶، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳

ص ص : ۱۰۸ - ۸۹

ارائه الگوی برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با رویکرد پژوهش ترکیبی

حمیرا احمدی مجد^۱ - ابراهیم علیدوست قهفرخی^{۲*} - امین دهقان قهفرخی^۳ - علی اصغر درودیان^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۴. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۷/۱۸)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش تحقیق حاضر با توجه به هدف تحقیق آمیخته یا به عبارتی ترکیبی است. در این تحقیق ابتدا از روش کیفی و سپس از روش کمی استفاده شد. جامعه هدف در بخش کیفی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران وزارت ورزش و جوانان بودند. رشته تحصیلی و داشتن تألیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری با ۱۵ نفر مصاحبه شد، همچنین در بخش کمی جامعه آماری کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند. بر این اساس ۳۶۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری در مرحله کیفی مصاحبه باز بود و بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد و در بخش کمی نیز ابزار پژوهش شامل پرسشنامه مستخرج از کدهای بخش کیفی بود که این قسمت نیز با نرم‌افزار اسمارت پی آل اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. 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 ساز و کار اثر این عوامل به درستی شناسایی و تشخیص داده شود می‌توان شاهد رشد برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. همچنین نتایج مدل به لحاظ اعتبار یابی نیز تأیید گردید.

واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، عوامل توسعه‌دهنده، عوامل بازدارنده، عوامل تسهیل‌کننده.

مقدمه

تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند (۳).

برنامه راهبردی را برنامه یا طرح کلی سازمان عنوان می‌کنند که از طریق آن سازمان تصمیم می‌گیرد که چه نوع اقداماتی باید صورت گیرد و اینکه برای ارائه نتایج مطلوب به اعضای تشکیل دهنده سازمان و تحقق اهداف و مأموریت سازمانی چه عملیات درونی باید انجام شود. به عبارت دیگر، این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از اتخاذ تصمیمات نظام‌مند درباره منابع انسانی، مادی و مالی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های ضروری به منظور دستیابی به اهداف کلان از پیش تعیین شده است. برای شناسایی و استفاده بهینه از توانمندی‌ها و منابع هر منطقه و توجیه اطمینان از منطقی و مناسب بودن توانمندی‌ها، اطمینان از بازگشت سرمایه، اطمینان از حمایت افراد و سازمان‌های مختلف و چگونگی بهره برداری و اجرای دقیق توسعه، یک مطالعه اولیه امکان‌سنجی لازم است (۴). از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از فعالان در حوزه‌های مختلف به مناسب سازی برنامه‌های راهبردی و بلندمدت برای سازمان‌های خود پرداخته‌اند، برنامه‌هایی که صرف‌نظر از ظواهر دهان پرکن و پرطمطراق نتوانسته‌اند به‌طور اثربخش و کارآمدی بر نحوه کنترل چشم‌اندازها، سیاست‌ها، برنامه‌های عملیاتی و کاربردی تمرکز نمایند و با فراهم کردن یک نظام مناسب کنترل راهبردی که به زعم لورانژ (۲۰۰۶) بتواند به هدف اولیه‌اش یعنی تسهیل در امر یادگیری سازمانی است به انطباق و سازگاری اثربخش با محیط دست یابند. در واقع کنترل استراتژیک مسیر و مقصد آینده سازمان را بهسازی و ایمن می‌کند و حرکت سازمان را در مسیر بلندمدت و راهبردی تضمین می‌نماید؛ بنابراین کنترل منظم پیشرفت سازمان به‌همراه گسترش مدبرانه مناسب صورت می‌گیرد و استراتژی سازمان بر اساس این

اولویت‌بندی دقیقی در ورزش وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند (۱). سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی به شدت خواستار افزایش عضویت افراد، افزایش سرمایه، حفظ و جذب داوطلبان، ارتقا مربیان و داوران و نگهداشتن سرمایه‌های مالی سازمان و مدیریت مطلوب هستند (۲). از طرفی، امروزه ورزش جایگاهی مهم در جامعه یافته است. مدیران سازمان‌های ورزشی باید دانش و آگاهی خود را در زمینه‌های مختلف مدیریتی افزایش دهند تا بتوانند این جایگاه را همچنان حفظ کنند، در میان پیشرفت‌های دانش مدیریت در سال‌های گذشته می‌توان به پیدایش جنبشی تازه به نام مدیریت راهبردی^۱ اشاره کرد این جنبش، در بستر کوشش‌های پر رقابت پدید آمده و هم‌اکنون راه طولانی را در دیگر زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است (۳). بنابراین یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند، مدیریت راهبردی است (۲). سالانه بخش چشم‌گیری از منابع مادی و معنوی در امر ورزش صرف می‌شود اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و

پیش‌فرض‌ها و مفروضات راهبردی می‌تواند نقش کلیدی در کنترل راهبردی ایفا کند (۱۱). 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 موضع‌گیری 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 (۱۰). 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 (۱۲). 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 (۱۳).

اگر چه از پیش تعیین نمودن استراتژی به‌عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن است (۱۴)، اما صاحب نظران معتقدند که برای موفقیت استراتژی‌ها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین استراتژی و هم اجرای استراتژی است (۱۵). به تعبیری دیگر در دنیای کنونی مدیران بایستی با توجه به بالا بودن سرعت تحولات و رقابت در صنعت،

بخش تغییر می‌کند (۵). در این زمینه لشکر بلوکی (۱۳۹۳) معتقد است که اجرای راهبرد فرایندی بعد از برنامه‌ریزی راهبردی نیست بلکه همزمان با برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی شروع می‌شود (۶). متخصصان علوم مدیریت جهت فائق آمدن به این چالش، مدیریت راهبردی را معرفی نمودند (۷). مدیریت راهبردی تنها تعریف مسائل 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 است. مدیریت راهبردی یکی از عوامل مهم موفقیت برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، از این رو مدیریت راهبردی به‌عنوان فرایندی جامع و مفید، توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (۸).

برنامه راهبردی، فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. در این رابطه، ماچادو و همکاران^۱ (۲۰۱۷) بیان کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک عنصری کلیدی برای برتری سازمان است. این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود و شرایط اجرای آن نیز مهیا گردد، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. به‌طور کلی برنامه ریزی راهبردی نقش دوگانه مرتبط ساختن سازمان و افراد را با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت‌هایش را ایفا می‌کند (۹). 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 (۱۰). همچنین خاشعی، اکبری و قاسمی شمس (۱۳۹۸) بیان کردند که شواهد حاکی از آن است که کنترل

راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران ضمن تأیید ضرورت وجود یک سیستم کنترل راهبردی و ارائه آن به منظور ارزیابی و پایش در نظام بانکی جهت تحقق هدف استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران بیانگر آن است که به تناسب نوع تدوین و اجرای راهبردی می‌باید کنترل راهبردی مناسب انتخاب شود. بانکداری دیجیتال با توجه به فرصت‌های محیطی تأثیرگذار بر حوزه بانکداری (نظیر فرصت‌های موجود در تحولات فناوری، روندهای اجتماعی، سیاسی، قانون‌گذاری، اقتصادی و بین‌المللی) می‌تواند ضعف موجود در بانکداری کشور (مانند ضعف در فرآیندها، فناوری، دانش، منابع انسانی و محصولات مالی) را بهبود بخشد (۳۸). بنابراین، کنترل استراتژیک، مدیریت را قادر می‌سازد تا اطمینان یابد که نتایج واقعی در راستای نتایج حاصل از انتخاب راهبردی است. کنترل راهبردی مدیریت را با اطلاعات مربوط به تجهیز کرده و به چگونگی پیشرفت حوزه‌های عملیاتی سازمان و نیز ایجاد شرایط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت انتخاب شده کمک می‌کند (۲۰). در پژوهش حاضر نیز مدل کنترل راهبردی هاریسون به دلیل مشخص و واضح بودن شاخص‌های آن و همچنین تأکید این مدل بر روند مدیریت راهبردی و نتایج آن که متناوباً با پرسش‌سؤالاتی مانند چه چیزی درست پیشرفته است؛ چه چیز اشتباهی رخ داده است و روند مدیریت راهبردی چگونه باید گسترش یابد؛ ارزیابی می‌شود، انتخاب شده است. به واقع از نگاه هاریسون موضوع این نیست که چطور ممکن است یک استراتژی مدیریتی مقرر، خوب طراحی شده باشد؛ بلکه اجرای موثر آن استراتژی بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده برای ارزیابی و کنترل است و این ارزیابی مؤثر تا زمانی که استراتژی موفق شده و یا گردد و یا کنار گذارده شود، ادامه دارد. با توجه به شواهد و مسائل فوق به نظر می‌رسد

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 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 (۱۶). در حقیقت گرچه تدوین برنامه راهبردی سازمان و نیز بیانیه‌های رسالت، چشم‌انداز و اهداف 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 اندازه گیری نمایند (۱۷). کنی^۱ (۲۰۱۶) بیان کرد که کنترل راهبردی آخرین گام در فرآیند مدیریت راهبردی است و شامل نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی به‌عنوان یک کل بوده و عهده‌دار نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند را دارا است. بدین‌سان سازمان‌ها می‌توانند از طریق کنترل راهبردی به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت راهبردی پرداخته و در صورت بروز هرگونه خلل در این فرآیند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند، را پشتیبانی نمایند (۱۸). 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 (۵، ۱۹). رحمان و همکاران (۲۰۲۳)، بیان کردند کنترل راهبردی حاکمیتی بر اثر بخشی حاکمیت شرکتی مؤثر است (۳۷). انیسی و جاوشی (۱۴۰۱)، در پژوهش خود با عنوان الگوی کنترل

1. Kenny

تأیید، پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری پخش و گردآوری شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران وزارت ورزش و جوانان بودند. رشته تحصیلی و داشتن تألیفات علمی مرتبط با موضوع، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی^۱ با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۵ نفر بود، که با هر یک از این افراد مصاحبه انجام شد و تک تک مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدهای مرتبط با پژوهش استخراج گردید. جامعه آماری در بخش کمی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بودند ($N=1171$)، که به منظور برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار تعیین حجم نمونه استفاده گردید، با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار بر متغیرهای وابسته درگیر در مدل‌های رگرسیون پژوهش و درصد خطای ۰/۰۵، توان بالاتر از ۰/۸۵ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه تعداد ۳۶۰ نفر برآورد گردید. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس این افراد به عنوان نمونه مشخص گردیدند. در جهت پخش پرسشنامه‌ها از روش ارسال پرسشنامه به صورت حضوری، پست الکترونیک و فضای مجازی استفاده گردید. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با توجه به اهداف و روش تحقیق، این پرسشنامه به دو شکل طراحی گردید. از این رو با توجه به عوامل شناسایی شده، در قالب پرسشنامه تنظیم گردید که روایی محتوای آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید گردید، این افراد خارج از نمونه‌های بخش کیفی بودند. سپس به منظور اعتباریابی مدل ترسیم شده در غالب روش معادلات

سازمان‌های ورزشی ایران و مهم تر از همه، وزارت ورزش و جوانان، در اجرای استراتژی‌های خود برخی عوامل مهم را لحاظ ننموده و همچنان این موانع به عنوان یک مانع در مرحله اجرا نیز مشکل ایجاد می‌نمایند. در نتیجه، اینکه 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 و به نظر می‌رسد عدم وجود الگوی کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، یکی از بارزترین مشکلات برنامه‌ریزی است. از این رو، محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع، تحقیقات کاربردی است که به صورت میدانی انجام گردید. روش تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته بود که به دو روش کیفی و کمی انجام گرفت، به صورتی که در بخش کیفی از صاحب نظران مصاحبه انجام گرفت و در روش کمی نیز کدهای استخراج شده به صورت پرسشنامه تنظیم گردید و بعد از

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

ساختاری، سؤالات به صورت طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده گردید. تجزیه و تحلیل قسمت کیفی با کمک نرم‌افزار Maxqda نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت، همچنین تجزیه و تحلیل قسمت کمی (اعتباریابی) با نرم‌افزار مدل معادلات ساختاری Smart PLS انجام گرفت.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی پژوهش

درصد	فراوانی	گروه‌ها	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
۵۷/۱۴	۹	مرد	جنسیت
۴۲/۸۶	۷	زن	
۸۵/۷۱	۱۲	دکتری	
۱۴/۲۹	۴	کارشناسی‌ارشد	سطح تحصیلات
۶۲/۵	۲۲۵	مرد	جنسیت
۳۷/۵	۱۳۵	زن	
۱۵/۸	۵۷	زیر ۳۵ سال	بخش کمی تحقیق
۵۱/۷	۱۸۶	۳۶-۴۵ سال	
۲۴/۲	۸۷	۴۶-۵۵ سال	
۳/۸	۳۰	بالای ۵۵ سال	رده سنی

یا کدی متصل می‌شود. این کدها یا مفاهیم باید بتوانند حداکثر فضای مفهومی و معنای آن را اشباع کنند. در این مرحله تمام اطلاعات کدبندی می‌شود (۲۱). حال که کلیه داده‌ها کدبندی شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند، مرحله دوم کدبندی باز آغاز می‌شود. محقق در این مرحله با متون خام کار ندارد، بلکه با مفاهیمی که تولید کرده است، سروکار دارد. هدف این مرحله از کدبندی باز که به کدبندی "متمركز" نیز مرسوم است، تولید و استخراج مقوله‌های عمده است. مقوله (به مفاهیم سطح بالاتری از انتزاع گفته می‌شود و به تحلیل‌گر امکان می‌دهند داده‌ها را تقلیل داده و در هم ادغام سازد (۲۲). در جدول شماره ۳، نحوه کدبندی سطح اول (اولیه) و سطح دوم (متمركز) با عنوان درک معنای شناسایی عوامل مؤثر در

در این بخش کدهای استخراج شده و مؤلفه‌های مربوط به هر یک از آن‌ها در شناسایی عوامل مؤثر در الگوی برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران ارائه خواهد شد. به گونه‌ای که پس از تجزیه و تحلیل صورت گرفته این امکان وجود دارد تا به سؤالات اصلی و فرعی مطرح شده پاسخ داده شود.

کدگذاری باز

نخستین گام در نظریه زمینه‌ای (با رویکرد گلیزر) انجام کدبندی باز است. کدبندی باز از نظر واحد تحلیل به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، یا پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌ی جداگانه انجام می‌شود. چنانچه واحد کدبندی، سطر باشد به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم

الگوی برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران آمده است. به موجب نتایج این جدول، با تحلیل متن مصاحبه‌ها و پس از مفهوم‌پردازی در مرحله کدبندی باز، ۸۴ کد اولیه غیرتکراری به دست آمد.

جدول ۲. کدبندی اولیه و کد محوری

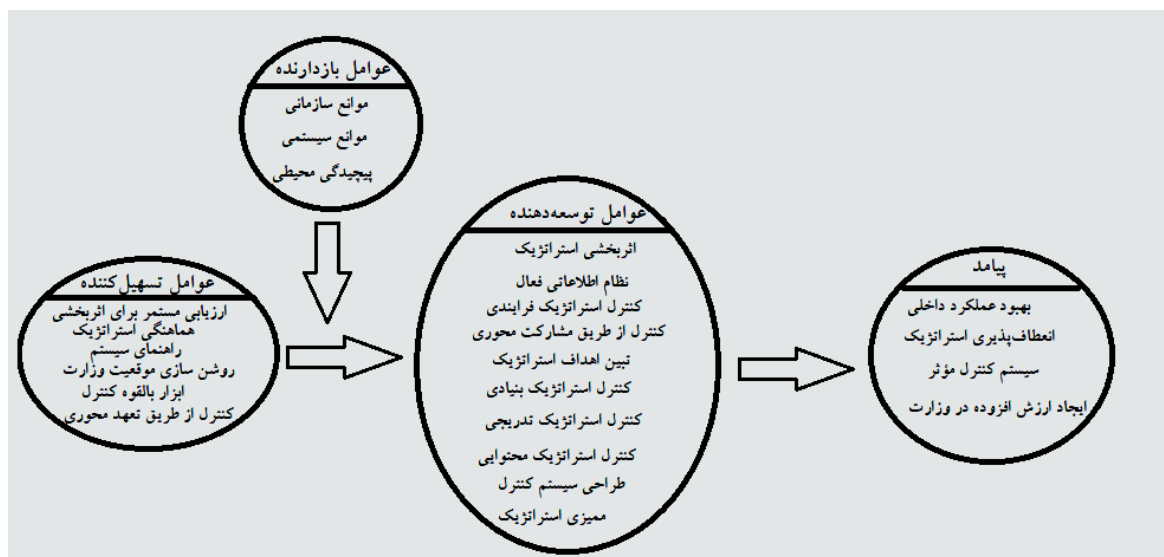
مقوله	مفهوم	کد	بار عاملی	سطح معناداری	
عوامل بازدارنده	موانع سازمانی	مقاومت کارکنان	۰/۸۴۶	۰/۰۰۱	
		تأخیر در ارائه نتایج کنترل	۰/۸۴۷	۰/۰۰۱	
	موانع سیستمی	استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه	۰/۸۲۳	۰/۰۰۱	
		اتلاف وقت مدیران اجرایی	۰/۷۶۸	۰/۰۰۱	
		افزایش هزینه‌های نگهداشت	۰/۷۲۸	۰/۰۰۱	
		بازده غیرمنظم و ناکافی	۰/۷۸۵	۰/۰۰۱	
		افزایش اصطکاک در میان ادارات مختلف	۰/۶۴۶	۰/۰۰۱	
		ناهمگونی محیطی	۰/۸۵۲	۰/۰۰۱	
	پویایی محیطی	۰/۸۷۶	۰/۰۰۱		
	عوامل توسعه دهنده	اثربخشی استراتژیک	اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده	۰/۸۴۱	۰/۰۰۱
حفظ اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده در طول زمان			۰/۸۴۳	۰/۰۰۱	
نظام اطلاعاتی		ارزیابی مبانی زیربنایی استراتژی فدراسیون	۰/۷۵۲	۰/۰۰۱	
		مقایسه نتایج به دست آمده با استانداردها و نتایج مورد انتظار	۰/۸۰۱	۰/۰۰۱	
		ایجاد اقدام‌های اصلاحی برای از بین بردن شکاف‌های عملکردی	۰/۷۱۶	۰/۰۰۱	
کنترل استراتژیک فرایندی		کنترل استراتژیک	شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد	۰/۷۱۹	۰/۰۰۱
			پیگیری عملکرد واقعی شاخص‌های کلیدی	۰/۷۷۷	۰/۰۰۱
		کنترل از طریق مشارکت محوری	استفاده از انحرافات از عملکرد برنامه‌ریزی	۰/۷۹۳	۰/۰۰۱
			مشارکت پذیر	۰/۶۴۵	۰/۰۰۱
		کنترل استراتژیک بنیادی	کنترل از طریق مشارکت محوری	شجاعت و ریسک‌پذیری	۰/۸۱۷
	علاقه‌محوری			۰/۷۶۸	۰/۰۰۱
	کنترل استراتژیک		تبیین اهداف کلان	۰/۷۱۸	۰/۰۰۱
			تبیین اهداف بلند مدت سالیانه	۰/۷۴۸	۰/۰۰۱
کنترل استراتژیک بنیادی	کنترل استراتژیک		تبیین چشم‌انداز	۰/۶۷۲	۰/۰۰۱
			تطابق استراتژی با اهداف	۰/۷۵۲	۰/۰۰۱
	کنترل استراتژیک بنیادی	مدیریت مسائل استراتژیک	۰/۶۹۲	۰/۰۰۱	
		تحلیل حوزه استراتژیک	۰/۷۳۳	۰/۰۰۱	
کنترل استراتژیک تدریجی	کنترل استراتژیک بنیادی	مدل‌سازی سیستم‌ها	۰/۸۰۴	۰/۰۰۱	
		برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو	۰/۶۷۷	۰/۰۰۱	
	کنترل استراتژیک	کنترل مرکز مسئولیت	۰/۷۴۸	۰/۰۰۱	
		کنترل براساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت	۰/۷۸۰	۰/۰۰۱	
	کنترل استراتژیک	کنترل استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک	۰/۷۴۲	۰/۰۰۱
			کنترل براساس استراتژی‌های عمومی	۰/۶۷۸	۰/۰۰۱
	کنترل استراتژیک محتوایی	کنترل استراتژیک	گردآوری داده‌ها برای بررسی اعتبار	۰/۷۴۴	۰/۰۰۱
			مفروضات برنامه‌ریزی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها	۰/۷۹۰	۰/۰۰۱
کنترل استراتژیک محتوایی	تغییر داده‌ها و جواب‌دهی با تغییر محتوای استراتژی در صورت لزوم	۰/۷۱۰	۰/۰۰۱		

		تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار	۰/۶۸۵	۰/۰۰۱
طراحی		تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب	۰/۷۵۱	۰/۰۰۱
سیستم		تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی	۰/۷۶۵	۰/۰۰۱
کنترل		شبکه اطلاعاتی در کنترل		
		ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری	۰/۷۱۸	۰/۰۰۱
		توسعه راه‌حل‌های جایگزین برای مشکلات	۰/۷۱۶	۰/۰۰۱
ممیزی		توسعه راه‌های سرمایه‌گذاری بر فرصت‌ها	۰/۷۳۰	۰/۰۰۱
استراتژیک		آزمایش فرضیات مربوط به مشکلات و فرصت‌های بهبود از طریق تحلیل مسائل خاص	۰/۷۵۷	۰/۰۰۱
		تعیین چشم‌انداز داخلی و خارجی	۰/۷۸۴	۰/۰۰۱
		اطمینان از صحت مأموریت	۰/۷۲۹	۰/۰۰۱
ارزیابی		اطمینان از صحت ارزش‌ها	۰/۵۸۱	۰/۰۰۱
مستمر برای		اطمینان از صحت چشم‌انداز سازمان	۰/۷۵۳	۰/۰۰۱
اثربخشی		اطمینان از صحت اهداف استراتژیک	۰/۷۵۳	۰/۰۰۱
		اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک	۰/۷۲۴	۰/۰۰۱
هماهنگی		هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک	۰/۶۸۱	۰/۰۰۱
استراتژیک		هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سطح فدراسیون	۰/۶۴۶	۰/۰۰۱
		هماهنگی بین سطح استراتژیک و سطح عملیاتی	۰/۷۸۰	۰/۰۰۱
		اطمینان از درستی فعالیت‌ها	۰/۸۱۲	۰/۰۰۱
راهنمای		ارزیابی حیاتی نقشه‌ها که به‌وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به‌دست می‌آید	۰/۸۳۵	۰/۰۰۱
سیستم		ارزیابی حیاتی فعالیت‌ها که به‌وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به‌دست می‌آید	۰/۸۵۰	۰/۰۰۱
عوامل تسهیل کننده		جمع‌آوری اطلاعات	۰/۶۵۶	۰/۰۰۱
روشن سازی		تفسیر اطلاعات	۰/۷۲۵	۰/۰۰۱
موقعیت وزارت		انتقال اطلاعات	۰/۷۹۸	۰/۰۰۱
		ابزار ساختاری	۰/۷۶۶	۰/۰۰۱
ابزار بالقوه		سیستم‌های اطلاعات مدیریت	۰/۷۸۶	۰/۰۰۱
کنترل		سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۷۹۲	۰/۰۰۱
		کارت امتیازات متوازن	۰/۷۷۰	۰/۰۰۱
کنترل از طریق تعهد		تکلیف‌گرایی	۰/۷۱۲	۰/۰۰۱
محوری		مسئولیت‌پذیری	۰/۷۸۷	۰/۰۰۱
		وفاداری	۰/۶۴۳	۰/۰۰۱
پیامد		توانایی تغییر موضوع	۰/۸۴۲	۰/۰۰۱
انعطاف پذیری		توانایی تغییر طرح‌ها	۰/۸۴۷	۰/۰۰۱
استراتژیک		کنار گذاشتن استراتژی‌های کنونی یا اجرای استراتژی جدید	۰/۷۶۷	۰/۰۰۱
		بهبود بهره‌وری	۰/۷۶۹	۰/۰۰۱
بهبود عملکرد داخلی		روحیه خوب کارکنان	۰/۸۴۵	۰/۰۰۱
		بهبود کیفیت خدمات	۰/۷۱۴	۰/۰۰۱
		تکمیل تسهیلات جدید	۰/۴۹۵	۰/۰۰۱
		کنترل‌ها باید متناسب با برنامه و فعالیت‌ها تنظیم شوند	۰/۵۹۷	۰/۰۰۱
سیستم کنترل مؤثر		کنترل‌ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند	۰/۵۸۹	۰/۰۰۱
		در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود	۰/۶۸۲	۰/۰۰۱
		اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به‌روز باشند	۰/۵۹۹	۰/۰۰۱

	اطلاعات و نتایج کنترل، سریع و به موقع در اختیار مسئولین مربوطه قرار دهد	۰/۶۱۶	۰/۰۰۱
	کنترل باید جامعیت داشته باشد	۰/۶۵۴	۰/۰۰۱
	کنترل باید اقتصادی باشد	۰/۶۹۹	۰/۰۰۱
	اطمینان از صحت مأموریت	۰/۵۷۹	۰/۰۰۱
	وضوح و واقعیت گرایی در برنامه ریزی	۰/۷۰۶	۰/۰۰۱
ایجاد ارزش افزوده در وزارت	استمرار استانداردهای عملکرد	۰/۷۸۰	۰/۰۰۱
	مداخله به موقع	۰/۶۸۷	۰/۰۰۱
	وضوح بیشتر مسئولیتها	۰/۴۵۲	۰/۰۰۱
	اجتناب از کنترل مالی پنهان	۰/۴۴۱	۰/۰۰۱

بر اساس ترکیب لایه‌های ارائه شده در جداول قبل، مدل

نهایی تحقیق به شرح زیر است:



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

در مدل پژوهش، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها بیشتر از (۰/۵) است. جدول ۳ بارهای عاملی (۸) را برای هر یک از معرف‌ها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد. مقادیر بارهای عاملی گویه‌های تحقیق بالاتر از آستانه (مقدار قابل انتظار) ۰/۳ قرار دارند. بر این اساس، اعتبار همگرایی در متغیرهای مذکور برقرار است. همچنین مقادیر آلفا کرونباخ و پایایی نیز از مقدار پیشنهادی ۰/۷ بزرگ‌تر بودند به علاوه تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالای استاندارد پیشنهادی بود و از مقدار حداقلی ۰/۵۰

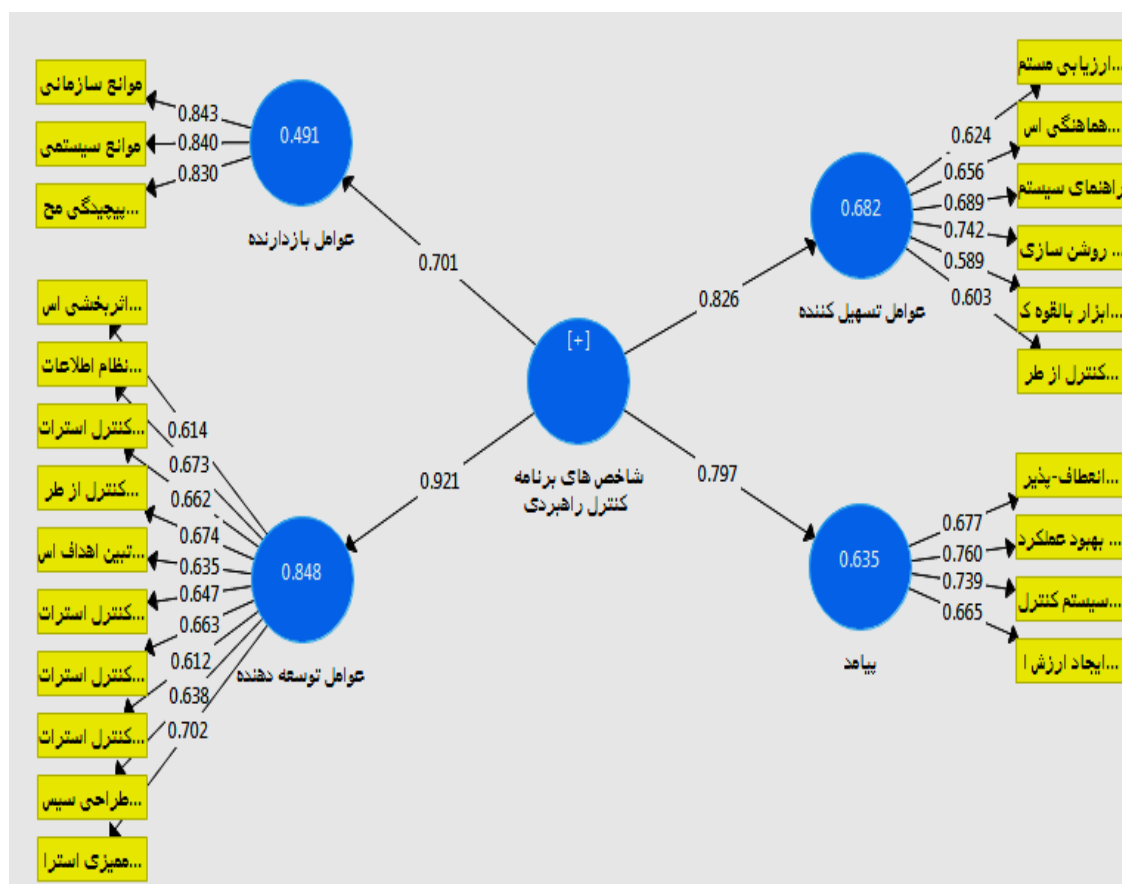
بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند (۲۳). اگر بار عاملی کمتر ۰/۳ باشد ضعیف است و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد بسیار مطلوب است (۱۸). همان گونه که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود،

بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده‌پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می‌شود.

با توجه به مقادیر شکل (۲)، تمامی ضرایب معناداری t از $1/96$ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن رابطه بین گویه‌ها و سازه‌ها در سطح اطمینان $0/95$ نشان می‌دهد.

تخطی کردند. بر این اساس می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش از برازش قابل قبولی دارد (۲۴).

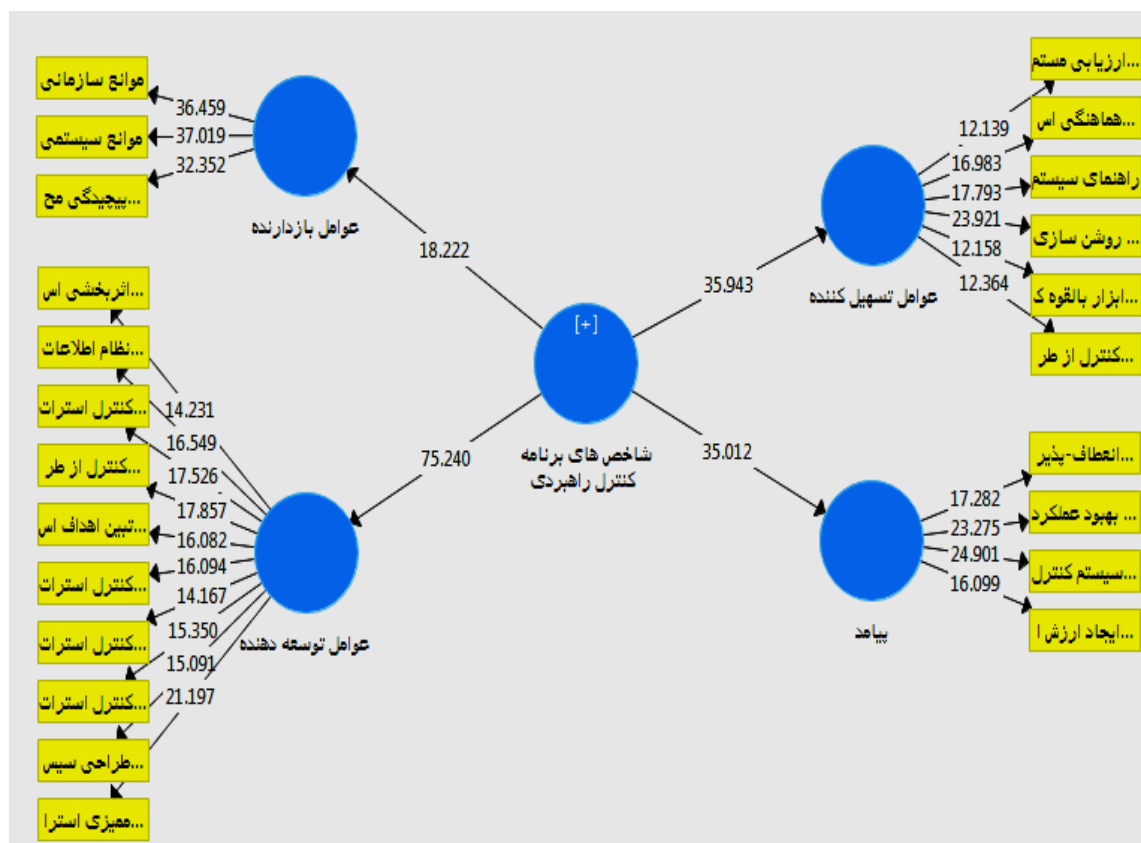
زمانی که یک سازه بزرگ خود از چند متغیر پنهان تشکیل شده باشد، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم علاوه



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری مدل برنامه کنترل راهبردی (حالت معناداری)

برش $0/4$ و مقدار آماره t آنها نیز از نقطه برش $1/96$ بزرگ‌تر بود ($P < 0/05$).

همچنین شکل (۳) بارهای عاملی (۸) را برای هر یک از معرف‌ها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد. بنابر نتایج به‌دست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار از نقطه



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری مدل برنامه کنترل راهبردی (حالت استاندارد)

در ادامه روایی همگرا، واگرا و پایایی سازه‌های مدل برنامه کنترل راهبردی محاسبه شده که نتایج آن به شرح زیر است.

جدول ۳. ضرایب پایایی سازه‌های مدل برنامه کنترل راهبردی

خرده‌مقیاس	آلفای کرونباخ	پایایی همگون rho	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی	۰/۹۰۷	۰/۹۱۰	۰/۹۱۹	۰/۵۳۲
عوامل بازدارنده	۰/۷۸۹	۰/۷۹۳	۰/۸۷۶	۰/۷۰۲
عوامل تسهیل‌کننده	۰/۷۳۰	۰/۷۳۴	۰/۸۱۶	۰/۵۲۶
عوامل توسعه‌دهنده	۰/۸۵۰	۰/۸۵۱	۰/۸۸۱	۰/۵۲۶
پیامدها	۰/۷۷۴	۰/۷۸۱	۰/۸۰۳	۰/۵۰۶

بررسی میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان از روش فورنل و لارکر استفاده شد.

مقادیر گزارش شده در جدول (۳) نشان از تأیید پایایی و روایی همگرایی متغیرهای تحقیق دارد. در ادامه برای

جدول ۴. ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر سازه‌های مدل برنامه کنترل راهبردی

خرده‌مقیاس	۱	۲	۳	۴	۵
شاخص‌های برنامه کنترل راهبردی	۰/۵۷۶				
عوامل بازدارنده	۰/۷۰۱	۰/۸۳۸			
عوامل تسهیل‌کننده	۰/۸۲۶	۰/۴۴۴	۰/۶۵۳		
عوامل توسعه‌دهنده	۰/۹۲۱	۰/۵۵۳	۰/۶۴۸	۰/۶۵۳	
پیامدها	۰/۷۹۷	۰/۴۶۷	۰/۶۲۹	۰/۶۲۲	۰/۷۱۱

مطابق با ماتریس بالا، مقادیر قطر اصلی تمامی سازه‌ها از مقدار همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل برنامه کنترل راهبردی را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش الگوی 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 است 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 (۳۱). 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 است. 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 به‌طور نسبی با نتایج مطالعه انصاری و همکاران (۱۳۹۴) مبنی بر اینکه یافته‌های این مطالعه با نتایج مطالعه مذکور یکسان است همسو است (۲۳). سومین مفهوم عوامل بازدارنده پیچیدگی محیط بود. منظور از پیچیدگی محیط ناهمگونی و پویایی است که در سطح محیط رخ می‌دهد و به‌موجب آن برای کنترل استراتژیک مانع تراشی می‌شود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعه دوردن (۲۰۱۱) که به این نتیجه دست یافت یکی از موانع

مهم کنترل استراتژیک محدودیت‌های سیستماتیک و پیچیدگی سیستم کنترل است همسو است (۲۵). 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 فرایندی که انواع مختلف نتایج را ایجاد می‌کند وجود داشته‌باشد این تعارض‌ها و تقابل‌ها می‌تواند مدیریت شود (۲۵).

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 تأثیرگذار 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 تدوین 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 (۲۶). این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعه بناوچ^۱ (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 (۲۷). 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 مصاحبه‌شوندگان اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرا و پیاده‌سازی استراتژیک ضروری است. همچنین اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین عناصر اجزای استراتژیک در سطح کارکردی و عملیاتی مهم است (۲۸). این یافته به‌طور 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 (۲۹). مورالیدهاران^۲ معتقد است سیستم‌های کنترل استراتژیک از جمله ابزارهای اساسی مدیریت هستند زیرا قابلیت آن‌ها برای اجازه دادن به مدیران به‌منظور نظارت بر عملکرد و راهنمای دوباره اقدامات سازمانی به‌خصوص در مواقع ضروری است (۳۰). بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها راهنمای سیستم از طریق ارزیابی حیاتی فعالیت‌ها که به‌وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به‌دست می‌آید، اطمینان از درستی فعالیت‌ها و ارزیابی حیاتی نقشه‌ها که به‌وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به‌دست می‌آید، شکل گرفته و تحقق پیدا می‌کند. چهارمین مفهوم عوامل تسهیل‌کننده روشن

سازی موقعیت وزارت بود. الوانی و سیدنقوی (۱۳۸۲) معتقد هستند در سازمان‌ها به‌طور خاص سازمان‌های غیرانتفاعی پاسخ‌گویی در برابر نتایج باید به‌طور روشن مشخص شده و به همه عوامل تولید و ارائه دهنده خدمت خوب تفهیم شده باشد. به همین خاطر سازمان‌های موفق به‌طور واضح به تبیین عواملی که موجب موفقیت سازمان می‌شوند پرداخته و از درک آن توسط مدیران و کارکنان اطمینان حاصل می‌کنند. پنج‌مین مفهوم عوامل تسهیل کننده 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. طبیبی 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 هیئت‌مدیره)، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (گزارش‌های مالی مهم و ابزار پشتیبانی تصمیم‌گیری شامل مدیریت پروژه)، فرآیند برنامه ریزی 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 (۱۹). 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 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 (۳۱).

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 مفهوم‌های عوامل توسعه دهنده 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 سر استفاده مدیران از قدرت و فرصت طلبی آن‌ها جهت بروز رفتارهای سیاسی در سازمان جلوگیری کند. علاوه بر این، کنترل استراتژیک یکی از اجزای کلیدی الگوی جامع مدیریت به‌شمار می‌رود. در این الگو تدوین، اجرا و کنترل استراتژی سه بخش به هم وابسته‌اند و عملکرد هر یک از آن‌ها تحت‌تأثیر یکدیگر قرار می‌گیرد. بنابراین تا زمانی که هر سه بخش موفق عمل نکنند نمی‌توان اثربخشی برنامه‌های استراتژیک را تضمین کرد. نظام اطلاعاتی فعال

در واقع شاخص‌های مذکور منجر به تحقق کنترل از طریق مشارکت محوری می‌شود. علت اینکه چنین راهبردی طرح ریزی 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 غیر سلسله مراتبی جلوگیری به عمل می‌آورد (۲۹).

ممیزی استراتژیک هم جز مفهوم‌های مهم عوامل توسعه‌دهنده بود. ولین و همکاران^۲ (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 (۳۳). هربرت^۳ (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 به‌موقع 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

نیز جز مهم‌ترین مفهوم‌های عوامل توسعه‌دهنده بود. یکی از ابزارهای اصلی تضمین پویایی و انعطاف‌پذیری در فرآیند مدیریت راهبردی، نظام اطلاعاتی فعال است. 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 (۳۲). می‌توان گفت که تبیین اهداف استراتژیک جز مفهوم‌های تأثیرگذار عوامل توسعه‌دهنده بود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعه اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸) همسو است. به‌دلیل اینکه آن‌ها معتقد هستند واژه کنترل نشئت گرفته از سازه نگرش فرایندی به مدیریت و واژه استراتژیک ناظر بر نگرش استراتژیک است. بنابراین کنترل استراتژیک تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک ناست 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^۱ (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 (۲۱). همچنین این یافته با 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 مشارکت‌پذیر، علاقه‌محوری و شجاعت و ریسک‌پذیری ایجاد شده است.

3. Hibert

1. Andersen, Lawrie
2. Wheelen et al

ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل ضرورت دارد (۲۹). 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 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 مفاهیم‌های پیامدهای برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸) بیان کردند معمولاً ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها از ناتوانی سیستم‌های کنترلی نشئت 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 (سرویس و همکاران؛ ۲۰۱۶). هر فعالیت سازمانی به‌نحوی 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 ناچار از انجام این وظیفه است. بنابراین، به دلیل اینکه سیستم‌های کنترل مدیریت، شکل راه و رسم حمایتی گرفته‌اند و استراتژی را پشتیبانی می‌کند (۳۴). اگر به‌صورت مناسب استفاده شوند، آن‌ها می‌توانند سازمان‌ها را در مسیر قابلیت بقا به حرکت درآورند (۳۵). از دیگر پیامدهای مهم برنامه کنترل راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مفهوم بهبود عملکرد داخلی بود. این یافته به‌طور 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، بر این 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 نداشته‌باشد، به دلیل تغییر سریع شرایط، تصمیم‌های حاصل از این فرآیند به‌سرعت 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 (۲۶).

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 به‌کارگیری 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 کدبندی‌های انجام گرفته این مهم از طریق اجتناب از کنترل مالی پنهان، وضوح بیشتر مسئولیت

ها، استمرار استانداردهای عملکرد، مداخله به موقع و وضوح واقعیت‌گرایی در برنامه‌ریزی تحقق پیدا می‌کند.

نواک و رینر^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 است، صورت گیرد (۳۶). 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 روش‌شناسی 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 داشته‌باشد. 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 گردیده‌است. 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 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 موفقیت آمیز کنترل استراتژیک 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 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 به‌صورت توأمان و همزمان
 مدنظر قرار گیرد که این امر متضمن ادغام آزادی انتخاب با
 ماهیت خود کار کردها از طریق تعریف دقیق آنهاست.

References

1. Shariati H, Tayibi Thani M, Fahiminejad A, Kazem Nejad A. Compilation of the strategic program of student sports for second year high school girls in Golestan province. 2018;6(2):17. (In Persian).
2. Abdullahi MHH, Mehrzad; Aghaei, Najaf; and Khabeiri, Mohammad. Compilation and prioritization of Mahan Steel Club's strategies based on the comprehensive strategy formulation framework. Research in sports management and movement behavior. 2017;32(8):1-14. (In Persian).
3. Akbari H, Nematzadeh S. Determining the strategic marketing position of the volleyball federation. Research in Sports Management. 2018;8(8):131-52. (In Persian).
4. Sawadi M. Developing a strategic plan for the development of leisure-sports tourism in Qeshm Azad region. Geography Quarterly (Regional Planning). 2018;9(3):185-98. (In Persian).
5. Khashai V, Asadi R. Designing a strategic control model in internet startups. Strategic Management Studies. 2018;37(10):125-39. (In Persian).
6. Lashkarbloki M. Bringing strategy to life: A step-by-step guide to putting strategy into action. Ariana Qalam. 1393. (In Persian).
7. Fitri AZ, Nasukah B, Tayeb A. Strategic planning model of Islamic religious higher education (PTKI) in Indonesia. Jurnal Pendidikan Islam. 2019;8(2):287-308.
8. Rosenberg Hansen J, Ferlie E. Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. Public Management Review. 2016;18(1):1-19.
9. Machado NS, Roman DJ, Ziger R, Ficagna F. Application of strategic planning methodology in seven Brazilian preincubated enterprises in a Technological Innovation Center (TIC). International Journal of Industrial Engineering and Management. 2017;8(1):9.
10. Haghigi M, Manourian A, Qavampour S, Rasoulilian S. Investigating factors affecting the success of strategic planning in National Gas Company of Iran. Merit Trading Journal. 1388;1(3):39-54. (In Persian).
11. Khashai V, Akbari M, Ghasemi Shams M. Strategic control in Iranian banking: a historical look at previous models and presenting a new model. Management Improvement. 2018;45(13):23-50. (In Persian).
12. Olsen J, Eadie D. The Game Plan: Governance with Foresight, Washington, Council of State Planning Agencies on the urban environment. 1982.

13. Fry FL, Stoner CR. Strategic planning for the new and small business: Upstart publishing company; 1995.
14. Lee S, Walsh P. Sport Management Review. smr. 2010;2016:007.
15. O'neill JW, Davis K. Work stress and well-being in the hotel industry. International journal of hospitality management. 2011;30(2):385-90.
16. Lim LL, Laosirihongthong T, Chan CC. A case study of learning in a Thai manufacturing organization. Journal of Applied Business Research (JABR). 2006;22(2).
17. Fernandes G, Silva D, Magalhaes P, Pinto EB, Araujo M, Machado RJ, editors. From Program Strategic Planning to Program Initiation: Lessons Learned from a Collaborative University-Industry R&D Case Study. 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC); 2019: IEEE.
18. Kenny J. Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm. Asia Pacific Public Relations Journal. 2016;17(2).
19. Tabibi MR, Dadfar MS. Investigating the foundations and theoretical dimensions of strategic control with a analytical approach to strategic control patterns. Police Organizational Development. 2011;40:49-70. (In Persian).
20. Niko Kar G, Ali Dadi Y. Organizational pathology and its patterns (searching in the Ali Bork-Litvin model) with an analysis of the application of pathology in military organizations. Islamic Management. 2008;75(13):139-66. (In Persian).
21. Andersen HV, Lawrie G, Savič N. Effective quality management through third-generation balanced scorecard. International Journal of productivity and performance management. 2004;53(7):634-45.
22. Seyed Javadin SR, and Jalilian, Hossein. Management theories (second edition). Negah Danesh Publications. 2012. (In Persian).
23. Ansari MI, Shirvani A, Wadvali MM. Application of organizational knowledge management in control and supervision (National Inspection Organization). Evaluation Knowledge. 1389;4: 39-70. (In Persian).
24. Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR. The use of partial least squares path modeling in international marketing. New challenges to international marketing: Emerald Group Publishing Limited; 2009.
25. Durden C. The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting. 2001.
26. Arabi SM, Chavoshi SK. An interpretive perspective on strategic control. Evaluation Knowledge. 1388;2:11-30. (In Persian).

27. Benaroch M. Declarative representation of strategic control knowledge. *International journal of human-computer studies*. 2001;55(6):881-917.
28. Zahedi S, Valwani SM, Faqih A. Comprehensive management culture. Tehran: Allameh Tabatabai University Publications. 1390. (In Persian).
29. Jalali M, Muradpour A, Haghigi Kafash M, Avestaei A. Explanation of Iran's banking strategic control model along with its quantitative and qualitative analysis. . The 28th Annual Conference on Monetary and Exchange Policies; Tehran: Center for International Broadcasting Conferences, June 29 and 30; 2017. (In Persian).
30. Muralidharan R. A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2004;53(7):590-601.
31. Rezaian A. Basics of organization and management. Samit Publications. 2008. (In Persian).
32. Berry AJ, Broadbent J, Otley DT. *Management control theory*: Routledge; 2019.
33. Wheelen Thomas L, Hunger JD. Strategic management and business policy. TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY. 2000;13.
34. Kober R, Ng J, Paul BJ. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management accounting research*. 2007;18(4):425-52.
35. Gond J-P, Grubnic S, Herzig C, Moon J. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*. 2012;23(3):205-23.
36. Novak D, Riener R. Control strategies and artificial intelligence in rehabilitation robotics. *Ai Magazine*. 2015;36(4):23-33.
37. Rahman Seresht, H., & Harandi, A. (2023). The effect of strategic control of corporate governance on the effective management of companies listed on the stock exchange, *Business Management (Management Knowledge)*, 9(2), 506-485.
38. Anisi, F., & Chavoshi, S. K. (2022). Strategic Control model for implementing Digital Banking in Iranian Banking System. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 1-19.

Presenting the strategic control program model in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran with a combined research approach

Hamira Ahmadi Majd¹ - Ibrahim Alidoost Qahfarkhi*² - Amin Dehghan Qahfarkhi³ - Ali Asghar Drodian⁴

1. Phd student in sports management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran 2. Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran 3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran 4. Assistant Professor, Physical Education Department, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

(Received:2023/08/14;Accepted:2023/10/10)

Abstract

The purpose of the present research was to develop a model for a strategic control program in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. The research employed a mixed-methods approach based on the objectives of the study. The target population for the qualitative part included university faculty members, heads of sports federations, and managers from the Ministry of Sports and Youth. Selection criteria for the initial list of experts included expertise in the field of study, having scientific publications related to the subject, holding managerial positions, and possessing executive experience. The sampling method used was non-probability sampling, with targeted selection and maximum diversity (heterogeneity). The sample consisted of 15 participants based on theoretical saturation. For the quantitative part, the statistical population comprised employees of the Ministry of Sports and Youth, from which 360 individuals were selected as the sample. In the qualitative phase, the data collection tool was an open interview, and the data were analyzed through three stages: open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the research tool was a questionnaire derived from the qualitative phase codes and analyzed using SmartPLS software. The results of the coding revealed that the strategic control program in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran is based on four factors: 1) inhibiting, 2) facilitating, 3) developing, and 4) consequences. Therefore, when the mechanisms through which these factors influence the program are properly identified and diagnosed, we can expect the growth of the strategic control program within the Ministry of Sports and Youth. Additionally, the model's results were validated and confirmed.

Keywords

Developing factors, inhibiting factors, facilitating, Strategic plan.

* Corresponding Author: Email: e.alidoust@ut.ac.ir