

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۹
دوره ۱۲، شماره ۱، ص: ۲۴۰ - ۲۲۳
تاریخ دریافت: ۹۷ / ۰۸ / ۲۸
تاریخ پذیرش: ۹۸ / ۰۸ / ۲۲

طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران: با رویکرد داده‌بنیاد

شمس‌الدین رضایی*^۱ - امیرحسین منظمی^۲

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. ۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک برای سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۲۸ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس استادان متخصص بررسی و تأیید شد. پایایی نیز با استفاده از روش توافق درون‌موضوعی ۸۷٪ به‌دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج نشان داد که عوامل تدوین مشارکتی، عوامل محیط بیرونی، عوامل فضای سازمانی، عوامل تعهد اجرایی برای کنترل استراتژیک، عوامل آموزش و یادگیری، عوامل اصلاح فرهنگ، عوامل مدیریت تغییر و استقرار مدل کنترل استراتژیک به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر در کنترل استراتژیک سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج شد. سازمان‌های ورزشی با پیاده‌سازی گام‌به‌گام این سازوکار می‌توانند سیستم‌های کنترل، پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات محیطی، تفکر سیستمی و عملکرد سازمان را بهبود بخشند و برنامه‌های راهبردی را در مرحله عملیات کنترل کنند.

واژه‌های کلیدی

داده‌بنیاد، سازمان‌های ورزشی، کنترل استراتژیک.

مقدمه

در سال‌های اخیر در بسیاری از سازمان‌ها و بخش‌های اقتصادی جهان ناپیوستگی وجود دارد؛ در چنین شرایطی داشتن چشم‌انداز روشنی از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. به تعبیری دیگر در دنیای کنونی سازمان‌ها باید با توجه به بالا بودن سرعت تحولات، محیط‌های متلاطم و پیش‌بینی‌ناپذیر و فرصت‌ها و تهدیدات رقابتی فراوان، همواره عوامل محیطی را پایش کنند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، استراتژی‌های اثربخش، زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را شناسایی و کنترل کنند (۱). سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی از این قاعده مستثنا نیستند و همانند سایر سازمان‌ها در این محیط پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت معتقدند که یکی از راه‌های پیوند درونی و بیرونی برنامه‌ها و سیستم‌های سازمانی در این محیط پرتلاطم امروزی، الگوی جامع مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک روندی مداوم و چرخشی است که هدف آن حفظ تناسب کل سازمان به‌نحو صحیح با محیط اطرافش است (۲). برخی دیگر اعتقاد دارند که مدیریت استراتژیک فرایندی است که به‌وسیله آن مدیران سمت‌گیری درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص، استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها را انتخاب می‌کنند (۳). از دیدگاه دیوید^۱ (۲۰۱۱) مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و کنترل تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف بلندمدت خود کمک می‌کند (۴). به‌صورت کلی تدوین، اجرا و کنترل شکل‌دهنده فرایند مدیریت استراتژیک هستند که با یکدیگر ارتباط و تعامل متقابل دارند. بنابراین کنترل استراتژیک جزئی از فرایند مدیریت استراتژیک است که به مدیران اجازه می‌دهد تا همواره بر تمام مراحل فرایند مدیریت استراتژیک نظارت داشته باشند و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند (۵). تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، سازمان‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع کرده است که در این زمینه تدوین و طراحی کنترل‌های بنیادی و استراتژیک بسته به اقتضات محیطی، شناخت قوت‌ها و ضعف‌های داخلی به‌منظور انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی و پاسخگویی مناسب به رقبا و افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر آنها امری ضروری به‌نظر می‌رسد (۶). اگرچه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک از مسئولیت‌های مهم مدیران استراتژیک

سازمان‌هاست، برای موفقیت استراتژیک آنها کافی نیست. در واقع هنگامی که سازمان‌ها در راستای چشم‌انداز و مأموریت خود و با عنایت به اهداف استراتژیک، برنامه‌های استراتژیک خود را تبیین می‌کنند، نیازمند روشی هستند تا میزان تحقق این اهداف و پیشرفت خود در راستای این برنامه‌ها را اندازه‌گیری کنند. کنترل استراتژیک آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک و شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک کل است و عهده‌دار نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند است (۵). کنترل استراتژیک فعالیتی منظم است که ضمن آن نتایج موردنظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شود؛ سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود؛ عملیات پیش‌بینی شده و مقایسه می‌شوند؛ اختلاف و انحرافات مشاهده‌شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد. بدین‌سان سازمان‌ها می‌توانند از طریق کنترل استراتژیک به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت استراتژیک بپردازند و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرایند، حوزه‌هایی را که به توجه بیشتری نیاز دارند، پشتیبانی کنند (۵). آیت‌اللهی و زرگران (۱۳۹۶) و هویکو^۱ و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که اثربخشی و کارایی برنامه‌ریزی استراتژیک وابسته و در تعامل با کنترل استراتژیک است؛ هرچند آنها تشکیل دپارتمان‌های ویژه و مجزا را برای این دو بخش لازم می‌دانند (۸، ۷). گریو^۲ (۲۰۱۷)، روارا^۳ (۲۰۱۱) و ویک^۴ (۲۰۱۳) نیز بر ضرورت گسترش کنترل استراتژیک در سازمان‌ها با توجه به دامنه فعالیت سازمان‌ها، پیچیدگی‌های فرهنگی و تلاطم محیطی تأکید دارند (۱۱-۹). نتایج تحقیق فرکینز^۵ (۲۰۱۰) بر این مسئله تأکید داشت که هیأت‌های ورزشی باید توانایی‌های استراتژیک خود از جمله کنترل استراتژیک را توسعه دهند، زیرا توانایی‌های استراتژیک در هیأت‌های ورزشی نقش مهمی در ارتباطات بین‌سازمانی دارد (۱۲).

نتایج پژوهش (۲۰۱۲) انجام‌گرفته در فدراسیون آماتور بوکس در مصر نشان داد که در این فدراسیون چشم‌انداز روشنی از برنامه‌های استراتژیک وجود ندارد و تنها در زمینه کنترل و نظارت بر امور اداری و مالی اقداماتی انجام گرفته است.^۶ نادریان و سلطان حسینی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «مهارت‌ها و توانایی‌های فنی برای مدیران ورزشی»، بر داشتن مهارت‌های کنترلی و نظارتی مدیران ورزشی کشور

-
1. Huikku
 2. Greve
 3. Rwarra
 4. Vik
 5. Ferkins
 6. Egyptian Amateur Boxing Federational

تأکید داشتند (۱۳). کراسیون^۱ (۲۰۱۸)، میسنر^۲ (۲۰۱۶) و لورنژ^۳ (۲۰۰۸) هدف کنترل استراتژیک را تسهیل امر یادگیری در سازمان‌ها، بهبود عملکرد و بهبود اجرای استراتژی‌ها عنوان می‌کند (۱۶-۱۴). کالوی و جاگانی^۴ (۲۰۱۵) بر نقش سیستم‌های کنترل استراتژیک در توسعه استراتژی‌های بازار و محصول تأکید کردند (۱۷). آیت‌الهی و زرگران (۱۳۹۶) عنوان کردند که کنترل استراتژیک بر سنجش‌های مالی، رضایت مشتری، سنجش‌های کیفی، سهم بازار، تکیه بر داده‌های کیفی و شاخص‌های کلیدی عملکرد و موفقیت تأکید دارد (۷). به صورت کلی مفهوم کنترل استراتژیک بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن به تناوب با طرح دو مجموعه از سؤالات زیر مواجه است:

الف) آیا ما جهت درستی حرکت می‌کنیم؟ آیا مفروضات و پیش‌بینی‌های ما در خصوص روندها و تغییرات مهم صحیح است؟ آیا کارهای کلیدی در حال انجام است؟ آیا نیاز به تعدیل راهبردهای فعلی داریم یا اینکه نیازی به اتخاذ راهبردهای اقتضایی وجود دارد؟

ب) عملکرد ما چگونه است؟ آیا به اهداف و برنامه‌های خود رسیده‌ایم؟ آیا به تغییر در عملیات نیاز داریم؟ هزینه‌ها و درآمدهای ما در چه وضعیتی قرار دارند؟

بدین ترتیب کنترل استراتژیک به منظور ارزیابی، تدوین و اجرای استراتژی‌ها صورت می‌گیرد و با ایجاد مقایسه‌ها موجب یادگیری می‌شود که ارمغان این یادگیری، پویایی و نهادینه شدن فرایند تغییر در سازمان است. کنترل استراتژیک در مرکزیت خود، مدیریت تغییر را به همراه دارد که شناخت مفیدی از موضوعات داخل سازمان و آگاهی‌های لازم در خصوص تغییرات محیط بیرونی به دست می‌دهد. در حقیقت کنترل استراتژیک عنصر ضروری در مدیریت سازمان بوده و در دوره‌های ناپیوستگی وجودش حیاتی می‌شود. در کنترل استراتژیک فرض بر این است که تلاطم و آشفتگی، بخشی از زندگی ماست و با ما خواهد بود و لزوماً چنین ناپیوستگی‌هایی، زیان‌آور نیستند؛ بلکه به کسانی که از فواید این تغییرات آگاهند و نیز توان اداره آن را در آینده‌ای نامطمئن دارند، فرصت‌های شایان توجهی عرضه می‌دارد (۲). از این رو می‌توان گفت که کنترل استراتژیک از واقعیت‌های اساسی سازمانی ناشی می‌شود که وجودش برای آگاهی از شرایط محیط بیرونی و پاسخگویی به آن ضروری به نظر می‌رسد. همچنین نقش کنترل در سازمان‌های ورزشی امروزی، به‌ویژه اگر با رویکرد استراتژیک، وسیع و عمیق و برنامه‌محور باشد، از اهمیت ویژه‌ای برای

-
1. Cracion
 2. Meissner
 3. Lorange
 4. Callaway & Jagani

سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی برخوردار است. رضایی و همکاران (۱۳۹۶) در کتاب مبانی سازمان‌های ورزشی عنوان کردند که فرایند کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی شامل تعیین معیارها، ضوابط و استانداردها؛ مقایسه نتایج عملکردها با معیارهای تعیین‌شده؛ تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل آنها و تنظیم و اجرای برنامه‌های اصلاحی است (۱). براون^۱ (۲۰۱۸) اشاره دارد که کنترل استراتژیک موفقیت دوره‌های کارآموزی مدیران ورزشی را تضمین و اثربخشی آن را ارتقا می‌دهد (۱۸). نتایج تحقیق کراسیون (۲۰۱۸) نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین برنامه‌های کنترل استراتژیک و عملکرد مالی سازمان‌ها وجود دارد (۱۴). این‌جی و تانگ^۲ (۲۰۱۶) بر نقش پویایی سازمانی از طریق مکانیسم بالا به پایین در تأثیرگذاری بر اجرای کنترل ریسک تأکید می‌کند (۱۹). نتایج تحقیق لی و کانگ^۳ (۲۰۰۹) نشان داد که شفافیت سازمان‌ها در افشاگری اطلاعات سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود (۲۰). ملک‌اخلاق (۱۳۹۶) عنوان می‌کند که کنترل استراتژیک، مهم‌ترین نقش را در پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران دارد (۲۱). زارع و همکاران (۱۳۹۵) کنترل استراتژیک را مهم‌ترین راه کاهش فساد اداری و مالی در وزارت ورزش و جوانان معرفی می‌کند (۲۲). به‌طور کلی کنترل با توجه به ابعاد زمانی (کنترل آینده‌نگر، همزمان و گذشته‌نگر)، سطوح سازمانی (کنترل استراتژیک، اجرایی و عملیاتی)، میزان خودکار بودن (کنترل سایبرنتیک^۴ و غیرسایبرنتیک)، محتوایی (کنترل بوروکراتیک، کنترل بازار و کنترل از طریق ارزش‌های مشترک)، خواسته‌های شغلی و تولید (کنترل براساس ساده‌سازی کار، گسترش افقی کار و تقویت شغلی) و عملکردی (کنترل پیش‌گیرنده و اصلاح‌کننده) طبقه‌بندی‌های مختلفی دارد که سازمان‌ها با توجه به شرایط و موقعیت‌های موجود از آنها بهره می‌گیرند. در جدول ۱ انواعی دیگر از کنترل‌ها با توجه به جایگاه فلسفی در قیاس با کنترل استراتژیک آمده است (۵).

جدول ۱. انواع کنترل با توجه به جایگاه فلسفی آن

عینی عملیاتی	→	جایگاه فلسفی کنترل	←	ذهنی استراتژیک
واقعیت‌گرایی	→	هستی‌شناسی	←	نام‌انگاری یا اصالت اسم
مثبت‌گرایی	→	معرفت‌شناسی	←	ضد مثبت‌گرایی
جبرگرایی یا علت‌گرایی	→	انسان‌شناسی	←	اراده‌گرایی
کلی‌یابی	→	روش‌شناسی	←	اندیشه‌گرایی

1. Brown
2. Ng & Tang
3. Lee & Kang
4. Cybernetics

ضرورت و اهمیت کنترل استراتژیک از آنجا ناشی می‌شود که مدیران ارشد سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی بخواهند برای کسب اطمینان از کارایی راهبردهای مدیریتی و اجرای موفقیت‌آمیز اهداف، مأموریت‌ها و وظایف سازمانی خود آگاهی‌ها و اطلاعات لازم را حاصل کنند و در حوزه کاری تحت امر خود شاهد دستیابی مطلوب و اثربخش فعالیت‌های سازمانی باشند و انجام این‌گونه تکالیف جز با تکیه بر استانداردها و معیارهای مصوب و سنجیده میسر نیست. باید دانست که نبود کنترل استراتژیک در گردش کاری سازمان، تشکیلات را در معرض انحراف، افول و در نهایت نابودی قرار می‌دهد (۳).

امروزه سازمان‌های ورزشی از عوامل مؤثر در تحقق سیاست‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور محسوب می‌شوند، زیرا سنگ بنای توسعه این ابعاد در گرو نشاط جامعه، سلامت جسمانی و روانی منابع انسانی است. با در نظر گرفتن اهمیت سلامت اقشار مختلف جامعه در توسعه همه‌جانبه کشور، برنامه‌محور بودن، شفافیت امور و پاسخگو بودن سازمان‌های ورزشی الزامی است. در این میان توجه به کنترل استراتژیک برنامه‌های سازمان‌های ورزشی نقش تعیین‌کننده و انکارناپذیری در راستای تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان‌های ورزشی دارد. بنابراین کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی و دیگر سازمان‌ها نقش پویایی ایفا می‌کند و می‌توان گفت کنترل استراتژیک مؤثرترین عامل حفظ صیانت و هدایت همه سازمان‌هاست. با عنایت به نقش سازمان‌های ورزشی کشور، لازم است به دلایل زیر کنترل استراتژیک شوند:

۱. کنترل استراتژیک عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌های ورزشی کشور را برای مدیران آنها شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند؛
۲. کنترل استراتژیک به مدیران ارشد کشور این اطمینان را می‌دهد که سازمان‌های ورزشی در راستای اهداف خود حرکت می‌کنند؛
۳. کنترل استراتژیک سبب کاهش انحراف روزافزون سازمان‌های ورزشی از مسیر مطلوب، جلوگیری از اتلاف سرمایه‌ها و سایر منابع موجود و همچنین موجب به تأخیر انداختن نزول و نابودی سازمان‌ها می‌شود؛
۴. کنترل استراتژیک به لحاظ تغییراتی که در محیط بیرونی اتفاق می‌افتد، اجتناب‌ناپذیر است و با توجه به روند ناآرامی و ناپیوستگی موجود می‌تواند اصلاحات لازم را ایجاد کند؛
۵. کنترل استراتژیک با ایجاد تعادل و هشدارهای لازم در مقاطع مختلف، جلوی زیان‌های عظیم را خواهد گرفت.

بنابراین به صورت کلی همه سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی در روند شکل‌گیری و حرکت به سمت اهداف تعیین‌شده، همواره با موانع گوناگونی روبه‌رو می‌شوند که این موانع هر یک به فراخور توان در به انحراف کشاندن این سازمان‌ها به سمت مسیرهای پیش‌بینی نشده و گاهی متوقف ساختن آن فعال هستند. پذیرش این واقعیت، ضرورت وجود یک مکانیزم کنترل استراتژیک مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص، تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف سازمان‌ها را آشکار می‌سازد. بنابراین هدف از این پژوهش طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی است.

روش‌شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراند تئوری انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه افراد متخصص در زمینه کنترل استراتژیک (شامل مدیران ادارات ورزش و جوانان، استادان مدیریت ورزشی و استادان مدیریت) هستند که به روش گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای)^۲ انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی (قانون اساسی ج۱، برنامه چهارم و پنجم توسعه، سند راهبردی ورزش کشور، اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مصوب سازمان‌های ورزشی و سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور) و مصاحبه عمیق و باز است. در این مطالعه با ۲۸ نفر مصاحبه انجام گرفت که از مصاحبه نوزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه بیست و چهارم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه بیست‌وهفتم ادامه یافت. مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی در مورد «ضرورت‌ها و الزامات کنترل استراتژیک» آغاز و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد. مراحل کدگذاری در گراند تئوری شامل سه گام کدگذاری باز^۳، کدگذاری محوری^۴ و کدگذاری انتخابی^۵ است.

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد تحقیق)

روایی پاسخ به این پرسش است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های

1. Grounded Theory
2. Snow Ball
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding
6. Trustworthiness

پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نظرهای آنها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط استادان مطالعه و بازبینی شده و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. در این تحقیق از روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم به‌منظور کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به‌همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$100\% = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	چهارم	۸۷	۴۱	۹	۹۴٪
۲	سیزدهم	۶۶	۲۷	۸	۸۲٪
۳	بیستم	۵۴	۲۳	۱۱	۸۵٪
	کل	۲۰۷	۹۱	۲۸	۸۷٪

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر ۲۰۷، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۱، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۸ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده ۸۷٪ است که از ۶۰٪ بالاتر است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌ها

عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

جدول ۳. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران ادارات ورزش و جوانان	۶	۲۱/۴۲
استادان مدیریت	۹	۳۲/۱۴
استادان مدیریت ورزشی	۱۱	۳۹/۲۸
سایر	۲	۰۷/۱۴
جمع	۲۸	۱۰۰

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه عمیق و باز بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گرفت و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌شد و به همین منوال کدگذاری‌های ۲۸ مصاحبه و اسناد بالادستی انجام گرفت. در ادامه به دلیل محدودیت انتشار فقط قسمتی از متن یک مصاحبه، نحوه کدگذاری باز آنها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب به معرض نمایش گذاشته شده است.

گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها:

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از مصاحبه M3: هاشم کوزه‌چیان؛ استاد تمام مدیریت ورزشی گروه علوم ورزشی دانشگاه تربیت مدرس	متن مصاحبه	استخراج کدهای اولیه (خام)
	«به‌کارگیری فرایند کنترل استراتژیک باعث شفاف‌سازی، قانون‌مداری، نخبه‌محوری و نتیجه‌محوری و نخبه‌مداری، نخبه‌محوری و نتیجتاً اجرای عدالت سازمانی در همه سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی می‌شود.»	- شفاف‌سازی، قانون‌مداری و نخبه‌محوری - اجرای عدالت سازمانی
	«کنترل استراتژیک باعث شکل‌گیری فضای رقابتی می‌شود که این موضوع باعث تقویت انگیزه، تسهیم تجارب و ارتقای سطح فرهنگ عمومی افراد می‌شود.»	- شکل‌گیری فضای رقابتی - تقویت انگیزه و ارتقای فرهنگ عمومی
	«کنترل استراتژیک باعث هم‌افزایی و هماهنگی در بالاترین سطوح ورزش کشور جهت حرکت در راستای اهداف سازمانی می‌شود که این خود بر چابکی سازمان‌های ورزشی تأثیر مثبتی دارد و در طولانی‌مدت موجب تحول در سازمان‌ها می‌شود.»	- باعث هم‌افزایی و هماهنگی سازمان‌های ورزشی - چابکی سازمان‌های ورزشی - زمینه‌ساز تحول سازمانی - ترویج نگاه سیستمی
	«کنترل استراتژیک با گوشزد کردن تلاطم‌های محیطی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی به مدیران ورزشی، آنها را مجبور به پیروی از نگرش سیستمی می‌کند.»	- تلاطم محیطی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی

قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (M3)	
۱.	شفاف‌سازی و قانون‌مداری برای جلوگیری از فساد و پنهان‌کاری
۲.	شکل‌گیری فضای رقابتی و رقابت‌پذیری سازمانی
۳.	تسهیم تجارب سازمان‌ها در خصوص کنترل استراتژیک و ارتقای سطح فرهنگ عمومی
۴.	ایجاد وحدت رویه، شجاعت و خطرپذیری
۵.	نگاه سیستمی و واکنش مناسب به تغییرات محیطی
۶.	تشکیل ساختارهای جدید در سازمان‌های مختلف ورزشی
۷.	هم‌افزایی و هماهنگی در بالاترین سطوح ورزش کشور
۸.	افزایش چابکی و چالاکی سازمان‌های ورزشی
۹.	اصالت دادن به خرد جمعی و جمع‌گرایی
۱۰.	اتخاذ سبک‌های رهبری و سازوکارهای انگیزشی پاسخگو
۱۱.	ضرورت وجود مدل و طراحی مکانیزم‌های مؤثر کنترل استراتژیک
۱۲.	وجود مراکز قدرت مختلف در مدیریت سازمان‌های ورزشی
۱۳.	عدم گزارش‌دهی صحیح به ارزیاب‌ها
۱۴.	آینده‌نگری و آینده‌پژوهی با استفاده از ابزارهای کنترل استراتژیک
۱۵.	توجه بیشتر به تحقیقات کاربردی و انجام تحقیقات تطبیقی
۱۶.	...

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در مرحله بعد، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه به یک کد مفهومی تبدیلی می‌شود. در ادامه قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.

جدول ۵. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
شفاف‌سازی و عدالت سازمانی	جلوگیری از فساد و پنهان‌کاری	۹ - شفاف‌سازی ورودی‌ها و خروجی‌ها - پایبندی به قوانین و آیین‌نامه‌های مربوطه و حذف خلأهای قانونی - هماهنگی و هم‌افزایی (Synergy) - افزایش خلاقیت، روحیه جهادی و پویایی سازمانی	۹
	اجرای عدالت سازمانی	۱۱ - قانون‌مداری و مقررات مکتوب و یکسان - استفاده از سیستم‌های نظارت و ارزیابی دقیق - تجزیه و تحلیل‌های مناسب برنامه‌های راهبردی - آگاهی از تغییرات و رضایت شغلی - طراحی مکانیزم پرداخت‌های عادلانه	۱۱

ادامه جدول ۵. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
نظام‌مند ساختن مدیریت ورزش کشور	شایسته‌سالاری و توزیع عادلانه مناصب	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به مدیران با دانش، متخصص و باتجربه - بازنگری ملاک‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی - عدم اجماع مدیران سیاسی و ورزشی - آینده‌نگری و بینش‌مندی کارکنان - تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران، ارتقا و جانشین‌پروری - وجود مراکز قدرت بسیار در بخش ورزش کشور - عملیاتی کردن شایستگی‌های مدیران 	۲۴
مدیریت سیاسی ورزش کشور	مدیریت سیاسی ورزش کشور	<ul style="list-style-type: none"> - بی‌توجهی مدیران سیاسی به اساسنامه‌های داخلی فدراسیون‌ها و سازمان‌ها - تفاوت در معنا و ادبیات مدیران به دلیل عدم تخصص مدیریت ورزشی - نگاه امنیتی و سیاسی به بخش ورزش - بده‌بستان‌های مدیران کلان، ظاهرسازی و کتمان واقعیت‌ها برای مثبت جلوه دادن وضعیت موجود - دانش مدیریتی پایین مدیران سیاسی - رانت‌های سیاسی در انتخاب مدیران و در نتیجه تزلزل اطمینان عمومی 	۱۶
الزامات منابع انسانی	توسعه منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - تخصصی کردن مدیریت منابع انسانی - اصلاح ساختار بوروکراسی معیوب حاکم - آینده‌پژوهی با استفاده از ابزارهای کنترل - حذف قوانین دست‌وپاگیر و توجه به پاداش‌ها - کنشگری و تجربه‌اندوزی کارکنان 	۱۰
الزامات منابع انسانی	ارتقای نظام ارزشیابی و کنترل	<ul style="list-style-type: none"> - پرهیز از ملاحظات سیاسی - خودکنترلی و تشکیل کمیته‌های ارزیاب قوی و متخصص - شفاف‌سازی امور مالی و غیرمالی بخش ورزش کشور - برنامه‌محور بودن همه فعالیت‌ها در تمامی بخش‌ها - تطابق ساختارها با برنامه‌های راهبردی - ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی (MIS) کارآمد 	۱۱
فرهنگ کار تیمی	فرهنگ کار تیمی	<ul style="list-style-type: none"> - داشتن نگاه win-win از سوی نیروهای عملیاتی و مدیران ارشد - اصالت دادن به خرد جمعی و جمع‌گرایی و فرهنگ پاسخگویی و مشارکت - تصمیم‌گیری‌های گروهی و تیمی به جای کار فردی - تأکید بر ارزش‌های اخلاقی مشترک 	۷

ج) شکل‌دهی طبقات اصلی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

طبقات اصلی	مقولات
تدوین مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> - شفاف‌سازی و اجرای عدالت سازمانی - ایجاد انگیزه برای مشارکت - مشارکت نیروی انسانی در تدوین - تشکیل کمیته‌های راهبردی - شکل‌گیری فضای رقابتی

ادامه جدول ۶. شکل دهی طبقات اصلی نظریه	
طبقات اصلی	مقولات
عوامل محیط بیرونی	- تغییرات جمعیتی و عدم اطمینان محیطی - عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، فرهنگی، سیاسی (حاکمیت، دولت و مجلس) و ... - تجربه برگزاری مسابقات بین المللی
فضای (جو) سازمانی	- ثبات مدیریت - طراحی سازوکارهای ارزیابی سیستماتیک و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی ناقص - قانون و مقررات - الزامات منابع انسانی و پاسخگویی مناسب
تعهد اجرایی برای کنترل استراتژیک	- تعهدمحوری نیروی انسانی - شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران - تسهیم و انتقال تجارب مدیران سازمان‌ها - کمبود شاخص‌های مدیریتی کنترل استراتژیک مدیران ورزش کشور - حذف مدیران شبه‌نظامی و شبه‌دولتی و در نتیجه حذف نگاه امنیتی به ورزش کشور - افزایش بودجه به‌منظور برنامه‌های کنترل و نظارت
مکانیزم‌های آموزش و یادگیری	- آموزش نیروهای عملیاتی قبل از اجرای راهبردها - استفاده از تدوین‌کنندگان و نیروهای عملیاتی ماهر و آموزش‌دیده - استمرار در دوره‌های مختلف آموزش و ارتقاء سطوح آن - عدالت آموزشی و پایش الگوهای نوظهور - توجه بیشتر به پژوهش‌های کاربردی در زمینه کنترل استراتژیک
اصلاح فرهنگ	- حاکمیت ارزش‌های دینی و تأکید بر اخلاق‌مداری - تشویق فرهنگ برنامه‌محوری و ایجاد حس تعلق به سازمان - تأکید بر فرهنگ کار تیمی (Team Working) به‌جای تصمیم‌گیری‌های فردگرایانه و تفویض اختیار - فرهنگ سازمانی اعتدال‌بخش، تسهیل‌گر ارتباطات انسانی و تأثیرپذیر از مراتب امر به معروف و نهی از منکر - خلاق‌محوری و توجه به ارزش‌های ایرانی اسلامی
مدیریت تغییر	- طراحی مجدد فرایندهای امور داخلی سازمان‌های ورزشی - ایجاد کمیته‌ها و تشکیلاتی نوین برای بخش‌های ویژه - منسوخ کردن قوانین سنتی و دست و پاگیر - تغییرات ساختاری بر مبنای استراتژی‌های جدید - تغییرات فرایندی (ارزیابی و کنترل، پاداش و انگیزش، تخصیص منابع) - مدیریت مشارکتی (MBO)، سیستمی، علمی و فنی
طراحی و استقرار مدل کنترل استراتژیک	- ایجاد محیط و تفکر رقابتی - درک ضرورت توجه بیشتر به کنترل استراتژیک و ارتقای بهره‌وری سازمان (بهره‌وری نیروی انسانی، مالی و ...) - پاسخگویی و واکنش مناسب به درخواست‌های رده‌های سازمان، تغییرات محیطی، آشوب و ... - الزامات قانونی برای کنترل راهبردها - تدوین برنامه کنترل استراتژیک

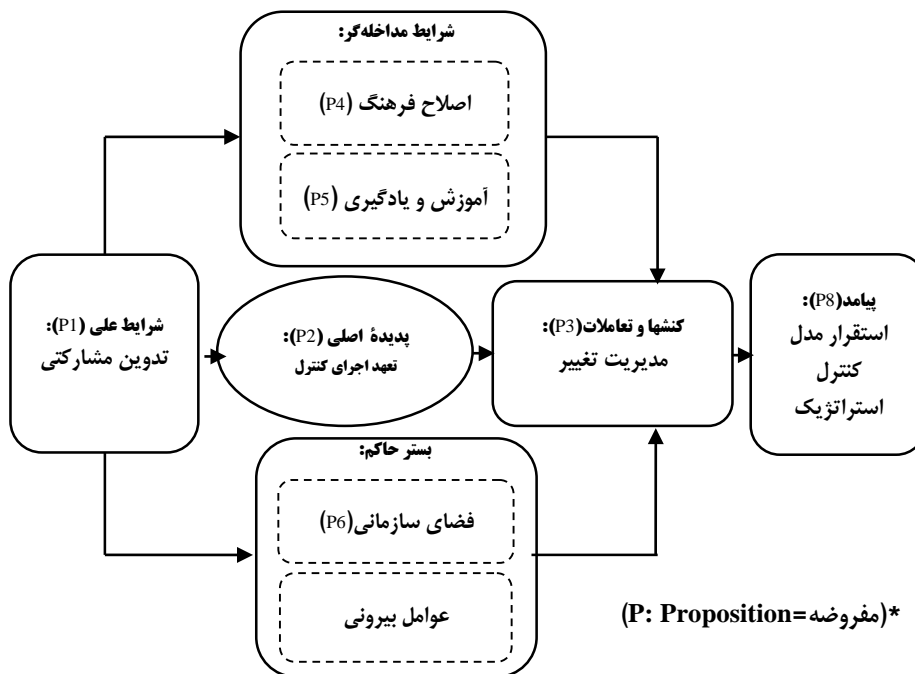
گام دوم: کدگذاری محوری (نمودار ۱)

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌گیرد و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد.

براساس داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، عوامل تدوین مشارکتی، عوامل محیط بیرونی، عوامل فضای سازمانی، عوامل تعهد اجرایی برای کنترل استراتژیک، عوامل آموزش و یادگیری، عوامل اصلاح فرهنگ، عوامل مدیریت تغییر و استقرار مدل کنترل استراتژیک به‌عنوان هشت مؤلفه مؤثر در کنترل استراتژیک راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج شد (نمودار ۱).

گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط می‌دهد و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند (۲۵). در ادامه ارتباط گام‌های دوم و سوم کدگذاری آمده است.



نمودار ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم (مدل پارادایمی کنترل استراتژیک)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران بود. براساس نتایج به‌دست‌آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، عوامل تدوین مشارکتی (P₁)، عوامل تعهد اجرایی برای کنترل استراتژیک (P₂)، عوامل مدیریت تغییر (P₃)، عوامل اصلاح فرهنگ (P₄)، عوامل آموزش و یادگیری (P₅)، عوامل فضای سازمانی (P₆)، عوامل محیط بیرونی (P₇) و تدوین و استقرار مدل کنترل استراتژیک (P₈) به‌عنوان هشت مؤلفه مؤثر در طراحی مدل کنترل استراتژیک سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی شد.

به‌طور کلی شرایط علی سبب ایجاد و توسعه طبقه اصلی (محوری) می‌شود. در این پژوهش طبقه «تدوین مشارکتی» که متشکل از چندین مقوله است، به‌عنوان شرایط علی انتخاب شد (P₁). امینی آلاشتی (۱۳۹۶) و مظلومی و متولی (۱۳۹۱) بر نقش تدوین مشارکتی در اجرایی کردن راهبردها تأکید کردند. غیائی (۱۳۹۳) مشارکت در تصمیم‌گیری را عاملی ضروری برای مدیریت اثربخش می‌دانند. ساپتارشی (۲۰۱۷)، لارا^۲ (۲۰۱۸)، بیک‌زاد (۱۳۹۳) و رضایی (۱۳۹۶) بر نقش منابع انسانی کارآمد و کارکنان دانشی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأکید کردند. معمارزاده (۱۳۹۲) کنترل استراتژیک انسان‌گرا را برای اهداف استراتژیک سند چشم‌انداز بیست‌ساله در اولویت قرار داد. به نظر وولف^۳ (۲۰۱۶) کار گروهی موجب بهبود تصمیم‌گیری می‌شود.

طبقه محوری یا اصلی اساس و محور فرایند پژوهش است. با توجه به مطالعات اسنادی و تأکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها، مبحث «تعهد اجرایی برای کنترل استراتژیک» در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان پدیده اصلی این پژوهش انتخاب شد (P₂). طبقه شرایط علی سبب اهمیت، ایجاد و توسعه طبقه اصلی می‌شود؛ در واقع تدوین مشارکتی موجب ایجاد تعهد برای اجرای کنترل استراتژیک می‌شود. رضائیان (۱۳۹۴) راه‌حل چگونگی حفظ تعهد اجرایی را اندیشیدن، تفکر و تلاش برای انجام کارهای درست عنوان می‌کند. دوستی (۱۳۹۵) نبود مدیران متخصص در باشگاه‌ها را مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند. الهی (۱۳۹۲)، نظری (۱۳۹۶) و سوزان^۴ (۲۰۱۸)

-
1. Saptarshi
 2. Lara
 3. Wulf
 4. Susan

بر شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران ورزشی تأکید کردند. کتچن و شورت^۱ (۲۰۱۶) و کیویه^۲ (۲۰۱۳) عنوان می‌کنند که کنترل استراتژیک باعث تشویق مدیران به تعهد اجرایی می‌شود.

طبقه راهبردها بیانگر فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به طبقه محوری (تعهد اجرایی برای کنترل استراتژیک) و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (اصلاح فرهنگ و آموزش و یادگیری) و بستر حاکم (فضای سازمانی و عوامل محیط بیرونی) ایجاد می‌شود. در نظریه کنترل استراتژیک، این مقوله به پیامد و یا نتیجه که همان اجرای راهبردهاست، منجر می‌شود. با «مدیریت تغییر» در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، می‌توان تحولات اساسی در این سازمان‌ها ایجاد کرد (P₃). گاترو^۳ (۲۰۱۷) کنترل استراتژیک را پاسخ سریع به تغییر در زمینه حفظ مزیت رقابتی عنوان می‌کند. باروتو^۴ (۲۰۱۷)، خلیلی‌شورینی (۱۳۹۳)، نظری (۱۳۹۶) و شاه‌منصوری (۱۳۹۶) ساختارهای سنتی موجود را مهم‌ترین مانع تغییر عنوان می‌کنند. رضایی (۱۳۹۷) و امینی آلاشتی (۱۳۹۶) فناوری‌های نوین را برای ارتقای فرایندهای داخلی، تغییرات ساختاری و تغییرات فرایندی لازم می‌دانند. دادفر (۱۳۹۰) کنترل استراتژیک را در فرایند کوچک‌سازی دولت‌ها مهم تلقی کرد.

شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر کنش‌ها و تعاملات (مدیریت تغییرات) تأثیر می‌گذارند. این شرایط در مکانیزم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی شامل طبقه‌های «اصلاح فرهنگ» و «آموزش و یادگیری» است (P₄ و P₅). گنز^۵ (۲۰۱۸)، شاه^۶ (۲۰۰۵)، مظلومی (۱۳۹۱) و ربینیاک^۷ (۲۰۰۶) بر آموزش بیشتر به جای تدوین تأکید دارند. کوالتر^۸ (۲۰۰۸) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند. ربینیاک (۲۰۰۵) متذکر می‌شود که دروس آموزش مدیریت بر تدوین راهبردها تأکید دارند که باید اصلاح شوند. امینی آلاشتی (۱۳۹۶) و الهی (۱۳۹۲) ضعف فرهنگ برنامه‌محوری را مانع اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی ذکر می‌کند. رحیم‌نیا (۲۰۰۹) نیز نظام‌های آموزش موجود را ناکارآمد می‌داند. آیت‌الهی (۱۳۹۶) و رضایی‌خواه (۱۳۹۵) بر

-
1. Ketchen & Short
 2. Kuye
 3. Gaturu
 4. Boroto
 5. Getz
 6. Shah
 7. Herbiniak
 8. Cualter

آموزش مراحل کنترل استراتژیک تأکید کردند. اسوالد اشپنگر^۱ (۲۰۱۰) بر این باور است که تمدن نقطه پایان تکامل فرهنگ است. براون^۲ (۲۰۱۸) کارآموزی را رایج‌ترین و مهم‌ترین بخش آموزش ذکر می‌کند. به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر تعریف می‌کنند. در این پژوهش «فضای سازمانی» و «عوامل محیط بیرونی» (بستر حاکم) بر مدیریت تغییر به‌عنوان کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند (P₆ و P₇). امینی آلاشتی (۱۳۹۶) و لارا (۲۰۱۸) توجه بیشتر به مشارکت ذی‌نفعان و ایجاد فضای رقابتی را برای پیاده‌سازی ضروری می‌دانند. بیک‌زاد (۱۳۹۳) بر ارزیابی عوامل محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید دارد. چو و کسلر^۳ (۲۰۰۸) عنوان کردند که بین ابعاد عدالت سازمانی و نحوه عملکرد سازمان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. امینی آلاشتی (۱۳۹۶) بر توجه به همسوسازی عناصر سازمانی، تناسب با عوامل محیطی و استراتژی‌های فرادستی تأکید دارد.

مقوله‌هایی را که بیانگر پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به‌وجود می‌آیند، پیامد می‌نامند. در این نظریه، پیامد «استقرار مدل کنترل استراتژیک» شامل چندین مقوله است (P₈). امام‌علی (ع) در دوران زعامت خود بر پاسخگویی و نظارت تأکید داشتند. احدی‌نیا (۱۳۹۲) بهره‌وری سازمانی را از نتایج کنترل استراتژیک خواند. نیکوکار (۱۳۸۹) در زمینه توسعه سیستم‌های کنترل به مسئولیت‌های پاسخگویی در سطح سازمان‌ها اشاره داشته است. براون (۲۰۱۸) عقیده دارد که نظارت و کنترل باعث تقویت تفکر رقابتی و افزایش بهره‌وری می‌شود. کراسیون (۲۰۱۸) عنوان می‌کند که کنترل استراتژیک موجب بهبود اجرای استراتژی‌ها و افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.

به‌طور کلی در زمینه کنترل استراتژیک در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی ایران هیچ‌گونه پژوهشی یافت نشد؛ هرچند پژوهش‌های انجام‌گرفته درباره این موضوع در سایر سازمان‌ها و نهادها نیز بسیار محدود بود. مهم‌تر اینکه بررسی کنترل استراتژیک در نهادها و سازمان‌های ورزشی با رویکرد گراند تئوری می‌تواند علاوه بر کمک به پیدا کردن مسئله محوری، شناختی عمیق از شرایط موجود را فراهم کند؛

-
1. Oswald Steinger
 2. Brown
 3. Chau & Kesler

بدین‌معنا که با ایجاد یک چیدمان از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، استراتژی‌های کنش و پیامدها حول مقوله محوری، در ایجاد شناخت کامل و همه‌جانبه از مسئله موجود، به حل آن کمک خواهد کرد. این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسانه و اکتشافی و براساس شرایط زمینه‌ای موجود، از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل اسناد بالادستی به بررسی کنترل استراتژیک در سازمان‌های، نهادها و فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. پس از شناسایی مسئله و مقوله محوری (تعهد اجرای کنترل)، شرایط علی (تدوین مشارکتی)، شرایط مداخله‌گر (اصلاح فرهنگ، آموزش و یادگیری)، بستر حاکم (فضای سازمانی و عوامل بیرونی)، کنش‌ها و تعاملات (مدیریت تغییر) و پیامدها (تدوین مدل کنترل استراتژیک)، آنها را در یک مدل پارادایمی تصویر کرده و بررسی کرده است. بی‌شک ارائه راهکارهای مبتنی بر این مدل عملیاتی و کاربردی خواهد بود.

منابع و مأخذ

1. Rezaei Sh. Fundamentals of Sports Organizations Management. Ilam University Publications, 1th Edition. (2018); pp: 143-156. (in Persian)
2. Arabi S, Chavishi D. A Study of Relationship between Strategic Control Style and Performance of Holding Companies Listed in Tehran Stock Exchange. Journal of Strategic Management Studies. (2010); (1): 7-26. (in Persian)
3. Nikokar GH, Ghorbanizadeh V, Esfahai A.N. Designing and explaining the strategic management model of cultural organizations of the country. Management & Achievement. (2010); 17(41): 185-208. (in Persian)
4. David F.R. Strategic management Concepts and Cases. 13th edition, publishing as Prentice Hal, New Jersey, USA. (2011); PP: 36-61.
5. Amini M.T, Seyadat S, Pirali A.R.. Harrison strategic control model implemented in the retail industry (Case study: Large food stores and consumer Shiraz). Strategic management researches. (2017); 22(63): 63-83. (in Persian)
6. Kaplan R., Norton D. Implementation Achievement: Connecting Strategy to Operate to Achieve Competitive Advantage. Translation by Mohammad Reza Atefi, Tehran, Nab Publishing. (2009); pp: 32-34. (in Persian)
7. Ayatollahi O, Zargaran F. A Review of Strategic Control. The first conference of Management, Accounting and Economy in Iran. (2017); pp: 1-12. (in Persian)
8. Huikka J, Karjalainen J, Seppälä T. The dynamism of pre-decision controls in the appraisal of strategic investments, The British Accounting Review. (2018). [Doi: 10.1016/j.bar.2018.04.002](https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.04.002).
9. Greve J. The impact of society on management control systems. Scandinavian Journal of Management. (2017); <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2017.08.002>.

10. Rwara J. Strategic control practices in the power generation. Transmissions & distribution industry, Ph.D thesis, University of Nairobi (2011); PP: 45-53.
11. Vik p. Strategy use on the Ruff Figural Fluency. *The Clinical Neuropsychologist*, (2013); 27(3): 470-484.
12. Ferkins L, Shibury D.. Developing board strategic capability in sport organization the national _ regional governing, (2010); PP: 21-29.
13. Naderian M, Hosseini S.M.. Skills and technical's abilities for sport managers, sport management and movement sciences. (2012); 1(2): 11-17. (in Persian)
14. Craciun L, Gîrboveanu S, Ogarca R. Strategic control and the performance measurement system. *Strategic management*, (2018); 1(2): 189-194.
15. Meissner Ph, Torsten W. The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: An experimental investigation. *European Management Journal*. (2016); <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.004>.
16. Lorange P. Considerations in implementing strategic control, business strategy. (2008); 4(4): 27.
17. Callaway S.K, Jagani S.B. The impact of banks entrepreneurial orientation on strategic control systems. *American journal of business*. (2015); 30(1): 49-71.
18. Brown Ch, Jennifer W, Ruth G. Sport management internships: Recommendations for improving upon experiential learning, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. (2018); (22): 75-81.
19. Ng A.W, Tang W. Regulatory risks and strategic control in the global financial center of china, the political Economy o Chinese Finance. (2016); PP: 243-270.
20. Iæ J, Kang C.K. The effect of corporate Transparency on Business Performance: A Comparative Study Korean Chaebols. (2009); p: 94.
21. Malekakhlagh I, Taslimi Z, Reihani M, Salimi N. Recognizing and prioritizing the effective factors on organizational strategy implementation in Iranian governmental sport organizations, *Sport Development and Management*. (2018); 6(10): 1-20. (in Persian)
22. Zare A.R, Heidarinejad S, Shetab B.N. The Effective Factors on the Emergence of Office Corruption and the Methods of its Control in the Ministry of Youth and Sports, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. (2017); 3(12): 45-55. (in Persian)
23. Danaeifar H, Emami S.M. Qualitative research Strategies (by considering grounded theory), *management thought*. (2008); 1(2): 69-97. (in Persian)
24. Straus A, & Corbin J. *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*, Third Edition, Los Angeles: stage publication. (2008); (12): 156

Designing an Effective Model of Strategic Control for Sports Organizations in Iran: With Grounded Theory Approach

Shamseddin Rezaei*¹ – Amir Hosein Monazami²

1. Assistant Professor, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran
2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaee Teacher Training University, Tehran, Iran

(Received: 2018/11/17; Accepted: 2019/11/13)

Abstract

The purpose of this research is to design an effective strategic control model for Iranian sports organizations and sport federations. This study has a qualitative approach and we used the grounded theory as a research method. For gathering data we studied high level documents and we interviewed with 28 experts who were aware of this subject. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is %87 which was obtained by using the methodology of the interstitial agreement. For data analysis we used the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding. The results of this study showed that collaborative compilation factors, external environment factors, organizational environment factors, executive commitment factors for strategic control, teaching and learning factors, cultural reform factors, change management factors and the establishment of strategic control model as eight effective factors in strategic control of sport organizations of Iran were identified and extracted. The sport organizations with the step by step implementation of this mechanism can improve control systems, responsiveness and appropriate reaction to environmental changes, systematic thinking and organizational performance and they can control strategic plans at the operational stage.

Keywords

Grounded Theory, Sport Organizations, Strategic Control.

* Corresponding Author : Email: Sh.Rezaei@Ilam.ac.ir ;Tel: +989183456473