

شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی

چکیده

همسویی راهبردی یک سازمان را تناسب بین ساختار داخلی سازمان و محیط خارجی آن تعریف کرده‌اند و نیاز است فدراسیون‌های ورزشی با سایر سازمان‌های ورزشی متناظر همسویی راهبردی داشته باشد. از این-رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی بود. نوع تحقیق کاربردی، از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت تحلیلی-اکتشافی است. برای استخراج متغیرها، از ۲۰ کارشناس و برای تحلیل متقاطع، از ۱۴ خبره به صورت نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های ترکیبی پنل خبرگان و اثرات متقاطع میک‌مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که چهار پیشران کلیدی بیشترین مقدار تاثیرگذاری مستقیم بر توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران را داشتند که این پیشران‌ها به ترتیب شامل ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان‌های مختلف مرتبط با یکدیگر، تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط، گزارش برنامه راهبردی تدوین‌شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط و انجام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز هستند. به مدیران ورزش کشور پیشنهاد می‌شود ضمن توجه به پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، از ظرفیت‌های بالقوه دفتر امور مشترک فدراسیون‌های ورزشی برای نظارت بر برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی مختلف در جهت همسویی راهبردی استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: همسویی راهبردی، ورزش قهرمانی، فدراسیون ورزشی، آینده‌پژوهی، برنامه راهبردی.

Identifying and Analyzing the Key Drivers of Strategic Alignment Development in Iranian Sports Federations based on Futures Research Approach

Abstract

The strategic alignment is defined as the proportion between the internal structure of the organization and its external environment, and sports federations need to have a strategic alignment with other corresponding sports organizations. Therefore, the purpose of this study was to identify and analyze the key drivers of strategic alignment development in Iranian sports federations based on futures research approach. The type of research is applied, it is mixed in terms of method (qualitative-quantitative) and analytical-exploratory in nature. ۲۰ experts were used to extract the variables and ۱۴ experts were used for cross-analysis by purposive sampling. To analyze the data, a combination of panel expert methods and MICMAC cross-effects were used. Findings showed that the four key drivers had the greatest direct impact on the development of strategic alignment in Iranian sports federations that including creating a communication network between different organizations related to each other, develop a strategic plan with emphasis on strategic alignment between sports federations with related organizations, report of the strategic plan prepared by the federations to the relevant organizations and decentralized decision-making, respectively. It is suggested to the sports managers of the country to pay attention to the key drivers of the development of strategic alignment of sports federations and to use the potential capacities of the Office of Joint Affairs of sports federations to monitor the strategic plans of different sports federations for strategic alignment.

Keywords: Strategic alignment, Championship sports, Sports federation, futures research, Strategic plan.

سازمان‌های ورزشی^۱ در عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند و ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود عملکرد خود را بهبود بخشند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰، ۴۴). عملکرد هر یک از سازمان‌های ورزشی می‌تواند بر بهبود وضعیت رشته ورزشی هدف در سطح ملی و بین‌المللی تاثیرگذار باشد و ذینفعان آن سازمان ورزشی از این وضعیت منتفع می‌گردند. یکی از سازمان‌های ورزشی مهم در سطح ملی، فدراسیون‌های ورزشی^۲ هستند که مسئولیت رشته‌های ورزشی را بر عهده دارند. با توجه به جایگاه و اهمیت فدراسیون‌های ورزشی در ایران و وظایف بسیار خطیر و ارزشمند آنها یعنی توسعه و ترویج ورزش در سطح همگانی و نخیه، هماهنگی مسابقات در سطح محلی و ملی، انتخاب، آموزش و توسعه تیم‌های ملی جهت حضور در میدان‌های بین‌المللی و از طرفی وابستگی آنها به منابع مالی دولت برای ارائه خدمات و اجرای برنامه‌های خود، باید در مقابل عملکرد خود پاسخ‌گو باشند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۹). فدراسیون‌های ورزشی ایران با برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های راهبردی سعی نموده‌اند تا عملکرد خود را بهبود بخشند که می‌توان به برنامه‌های راهبردی تدوین شده در فدراسیون‌های تنیس روی میز (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸، ۲۴۱)، قایقرانی (سهرابی‌ان مقدم و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۵۹)، موتورسواری و اتومبیل‌رانی (دبیر، ۱۳۹۸، ۱۳۹) و ورزش‌های زورخانه‌ای (رشیدلمیر و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۳۹) اشاره نمود. البته نباید فراموش کرد که بسیاری از راهبردهای تدوین شده در عمل اجرا نمی‌گردند. در این زمینه رحیم-نیا و همکاران (۲۰۰۹، ۲۵۰) گزارش کردند که موانع سازمانی از جمله عوامل مهمی می‌باشند که اجرای راهبردها را با مشکل مواجه می‌سازند و شامل مواردی از جمله ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیراثربخش، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، فقدان سیستم کنترل مناسب، نبود سیستم پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، فقدان سیستم انگیزشی مناسب و فقدان رویکرد اجرایی مطلوب هستند. اگرچه عملکرد هر یک از فدراسیون‌های ورزشی به‌تنهایی بر عملکرد ورزش کشور و متولیان آن یعنی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی

۱ . Sport Organizations

۲ . Sport Federations

المپیک موثر می‌باشد، با این حال، همسویی راهبردی^۱ مفهوم نوین دیگری است که در عملکرد مجموعه فدراسیون‌های ورزشی تاثیرگذار است.

مفهوم همسویی راهبردی اولین بار توسط هندرسون و ونکاترامن^۲ (۱۹۹۳، ۴) به عنوان درجه تناسب و یکپارچگی بین استراتژی کسب‌وکار، استراتژی فناوری اطلاعات، زیرساخت کسب‌وکار و زیرساخت فناوری اطلاعات معرفی شد. لوفتمن^۳ (۲۰۰۴، ۱۰۲) همسویی راهبردی خوب را به عنوان استفاده از فناوری اطلاعات مناسب در زمان و مکان مناسب با هدف کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کرد. مک‌کین و اسمیت^۴ (۲۰۰۳، ۱۲۸) همسویی راهبردی را این‌گونه تعریف می‌کنند که زمانی اهداف و فعالیت‌های یک سازمان و سیستم‌های اطلاعاتی که از آنها پشتیبانی می‌کنند، در هماهنگی باقی می‌مانند. هیکس^۵ (۲۰۱۶، ۷۲) نیز همسویی راهبردی یک سازمان را تناسب بین ساختار داخلی سازمان و محیط خارجی آن تعریف می‌کند. در پژوهش‌های مختلف از اصطلاحات دیگری از جمله تناسب^۶، ادغام^۷، پل^۸، همجوشی^۹، پیوند^{۱۰} و قابلیت منابع پویا^{۱۱} بجای همسویی راهبردی استفاده شده است (کیم^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۰، ۱). با مرور ادبیات پیشینه، حجم بالایی از پژوهش‌ها در زمینه همسویی راهبردی یافت شد که در حوزه علم سیستم اطلاعات مدیریت انجام گرفته‌اند و در تعریف هندرسون و ونکاترامن (۱۹۹۳، ۴) نیز به این موضوع اشاره شده است. در اصل همسویی راهبردی مربوط به تناسب ذاتی پویا بین دو حوزه تجاری فناوری برای بهبود عملکرد سازمانی است (سینق و هو^{۱۳}، ۲۰۰۸، ۹۲۹). با این حال، اگرچه همسویی راهبردی در سایر حوزه‌ها کمتر مورد استفاده پژوهشگران قرار گرفته است، موضوع همسویی راهبردی تنها مختص حوزه فن‌آوری اطلاعات نیست. قنیم^{۱۴} و همکاران (۲۰۲۰، ۱۹۸) اظهار کرده‌اند که همسویی راهبردی شامل طیف وسیعی از ابعاد است و غیر از فن‌آوری اطلاعات، از ابعاد فرایندها، کارمندان و مشتریان استفاده کرده‌اند. همچنین، نتایج پژوهش جامی‌پور و همکاران (۲۰۱۹، ۲۱۵) نیز نشان داد که

۱ . Strategic alignment

۲ . Henderson and Venkatraman

۳ . Luftman

۴ . McKeen and Smith

۵ . Hicks

۶ . Fit

۷ . Integration

۸ . Bridge

۹ . Fusion

۱۰ . Linkage

۱۱ . Dynamic Resource Capability

۱۲ . Kim

۱۳ . Singh and Hu

۱۴ . Ghonim

عوامل اصلی مؤثر بر همسویی راهبردی بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای مدیریت دانش شامل فرهنگ دانش‌بنیان، حاکمیت مدیریت دانش و رویکرد راهبردی به مدیریت دانش، ارتباط بین مدیریت دانش و کسب‌وکار، پشتیبانی مدیریت عالی، توانایی‌های منابع انسانی، عوامل محیطی و رقابتی و قابلیت‌های مدیریت فناوری اطلاعات هستند.

همسویی راهبردی توجه و علاقه قابل‌توجهی از سوی صنعت‌گران، مشاوران و دانشگاهیان دریافت کرده است، اما این مفهوم هنوز در مراحل ابتدایی خود است و به نظر می‌رسد فاقد پایه نظری و اعتبار عملی است (لوفتمن، ۲۰۰۴، ۹۹). همچنین، برخی از محققین از این منظر که تحقیقات همسویی، مکانیکی است و نمی‌توان آن را به طور واقع‌بینانه در یک محیط کسب‌وکار پویا به اجرا درآورد، مخالف همسویی راهبردی هستند. البته این انتقاد با مفاهیم و استدلال‌های چارچوب قابلیت‌های پویا^۱ رد شده است. در چارچوب قابلیت‌های پویا پیشنهاد شده است که برای اینکه کسب و کارها بتوانند با موفقیت به تغییرات مداوم در محیط کسب‌وکار رسیدگی کنند، نیاز به ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی دارند (تسه^۲ و همکاران، ۱۹۹۷، ۵۱۸). چارچوب قابلیت‌های پویا همسویی را راهی در نظر می‌گیرد که از طریق آن سازمان‌ها انعطاف‌پذیری راهبردی را حفظ می‌کنند، که آنها را قادر می‌سازد به سرعت و به‌طور مناسب به تغییرات در محیط کسب‌وکار پاسخ دهد (بانکر^۳، ۲۰۱۱، ۴۸۸).

تحقیقات متعددی در زمینه همسویی راهبردی انجام گرفته است. به عنوان نمونه پایواسیلوا^۴ (۲۰۲۲) در تحقیق خود اظهار کرد که همسویی راهبردی شرکت‌های دولتی با اولویت‌های اقتصادی کشور سنگاپور برای تجارت این کشور مفید بوده است و به خصوصی‌سازی محتاطانه و حفظ شرکت‌های دولتی قوی کمک کرده است. نتایج تحقیق دایرو^۵ و همکاران (۲۰۲۱، ۲۱۹۱) حاکی از آن است که چندین مشکل مؤثر بر اجرای همسویی راهبردی فراتر از راهبردهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات مانند ارتباطات، فرهنگ شرکتی، حاکمیت، اولویت‌بندی منابع و رهبری مؤثر است. این مطالعه ادعا می‌کند که نیاز به همسوسازی و هماهنگ‌کردن برنامه‌ها و علایق مختلف در یک سازمان و بهبود درک ارزش همسویی استراتژیک وجود دارد. چی^۶ و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که در بازار امروز، شرکت‌هایی که در یک زنجیره تامین

۱ . Dynamic Capabilities Framework

۲ . Teece

۳ . Banker

۴ . Paiva-Silva

۵ . Dairo

۶ . Chi

مشارکت می‌کنند، ملزم به همکاری مشترک برای پاسخ‌گویی سریع به تقاضای بازار و مصرف‌کننده هستند و برای درک اینکه چگونه شرکت‌ها ممکن است به طور موثر به همکاری زنجیره تامین دست یابند و همسویی راهبردی در این زمینه داشته باشند، نیاز به عقد قراردادهای رسمی از طریق همسویی فکری و عملیاتی دارند. اولهرن^۱ و همکاران (۲۰۲۰) با انجام یک مطالعه مروری بر نقش مدیریت منابع انسانی در همسویی راهبردی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات تاکید دارند. شائو^۲ (۲۰۱۹، ۹۶) در پژوهشی، تاثیر رهبری و فرهنگ سازمانی را بر روی همسویی راهبردی بررسی کرد و نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری می‌توانند همسویی راهبردی را تحت تاثیر قرار دهند. المجالی و دهالین^۳ (۲۰۱۱، ۱) با بررسی عوامل تأثیرگذار بر همسویی راهبردی تجاری-فناوری اطلاعات نشان دادند که رهبری، ارزش‌ها و اعتقادات، منابع مدیریت فناوری اطلاعات، کیفیت خدمات و موفقیت در پیاده‌سازی فناوری اطلاعات از جمله عوامل تأثیرگذار بر همسویی راهبردی تجاری-فناوری اطلاعات هستند. تحقیقات محدودی نیز در همسویی راهبردی در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است که می‌توان به تحقیق قنبری و همکاران (۱۴۰۰، ۱۲۹) اشاره کرد که با ارائه مدل همسویی راهبردهای استعدادیابی فدراسیون‌های ورزشی ایران بر پایه مؤلفه‌های مدل پارادایمی، ۴ عامل اصلی (مدیریت منابع مالی، مدیریت تخصصی)، ۶ عامل علی (نقش رسانه‌ها، نگاه علمی به ورزش)، ۶ عامل زمینه‌ای و بستر ساز (توسعه ورزش همگانی، ایجاد مراکز استعدادیابی)، ۷ عامل مداخله گر (ضعف مدیریت، توجه به نیازهای ورزشکاران)، ۸ عامل راهبردی (ارتقای دانش مربیان، حمایت فدراسیون‌ها)، ۱۰ پیامد (کاهش هزینه‌ها، توسعه پایدار ورزش) شناسایی کردند. همچنین، کین^۴ و همکاران (۲۰۱۹، ۴۹۳) با انجام پژوهشی گزارش کردند که عوامل زیربنایی در برای ایجاد همسویی در سازمان‌های ورزش برای توسعه در تونگا شامل قدرت حاکمیتی درک شده ذینفعان ورزشی، همسویی در اهداف برنامه و نتایج ارزیابی، ارتباطات بین‌سازمانی و بین فردی و ظرفیت پایگاه‌های محلی و شناسایی قهرمانان توسعه هستند.

همان‌گونه که در تحقیقات پیشین مشاهده می‌گردد، اکثریت تحقیقات همسویی راهبردی بر حوزه علم سیستم اطلاعات مدیریت متمرکز شده‌اند و فقر پژوهشی در سایر حوزه‌ها به ویژه در حوزه ورزش به خوبی قابل مشاهده است. به همین جهت نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در زمینه همسویی راهبردی در حوزه

۱ . Oehlhorn

۲ . Shao

۳ . Almajali and Dahalin

۴ . Keane

ورزش از جمله در فدراسیون‌های ورزشی احساس می‌گردد. با وجود استقلال فدراسیون‌های ورزشی، در ایران این فدراسیون‌ها زیر نظر وزارت ورزش و جوانان فعالیت دارند؛ به طوری که بر اساس بند ۱۳ ماده ۴ اساس‌نامه وزارت ورزش و جوانان، یکی از وظایف وزارت ورزش و جوانان حمایت، نظارت و هماهنگی- سازی فعالیت‌های کلیه نهادهای ورزشی اعم از کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، فدراسیون‌ها، انجمن‌ها، هیأت‌ها و کمیته‌های ورزشی به منظور حسن اجرای وظایف است (اساس‌نامه وزارت ورزش و جوانان، ۱۳۹۹). براین اساس، راهبردهای هر کدام از فدراسیون‌های ورزشی باید با راهبردهای سایر سازمان‌های متناظر از جمله سایر فدراسیون‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک همسو باشد که به نظر می‌رسد در حال حاضر چنین همسویی وجود ندارد. البته براساس تعریف همسویی راهبردی، منظور این است که راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی با همدیگر سازگاری داشته باشند، تا همسو با راهبردهای سطح کلان ورزش کشور در ابعاد همگانی، تربیتی، قهرمانی و حرفه‌ای عمل نمایند. همچنین در ایران حدود ۵۱ فدراسیون ورزشی وجود دارد که اگر همسویی راهبردی در مورد آنها برقرار گردد، ورزش ایران می‌تواند از مزایای آن بهره‌مند گردد. در مطالعات مختلف، مزایای متعددی برای همسویی راهبردی در سازمان‌ها از جمله افزایش اثربخشی و کارایی (دایرو و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۱۹۲)، برقراری تعادل بین راهبردهای سازمان و محیط داخلی و خارجی و تأثیرات چشم‌گیر بر عملکرد سازمان (قنیم و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۰۱)، تقویت سازمان در رقابت با سایر سازمان‌ها (کیم و همکاران، ۲۰۲۰، ۲)، افزایش بازده تجاری (ولکا^۱، ۲۰۱۰، ۱۵۹)، افزایش بهره‌وری عملیاتی، نوآوری کسب‌وکار و مزیت رقابتی اضافی و در مجموع بهبود عملکرد (بنیا و مک کلوی^۲، ۲۰۶، ۲۸۷) و کاهش هزینه‌ها و افزایش فروش و خدمات به مشتریان (تالون^۳، ۲۰۰۳) بیان شده است که فدراسیون‌های ورزشی نیز می‌توانند از این مزایا بهره‌مند گردند. به همین جهت به دلیل فقر پژوهشی در زمینه همسویی راهبردی در سازمان‌های ورزشی و همچنین اهمیت همسویی راهبردی برای آنها، در تحقیق حاضر پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی شناسایی و تحلیل خواهند شد. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال است که پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی کدامند؟

۱ . Velcu

۲ . Benbya and McKelvey

۳ . Tallon

روش‌شناسی

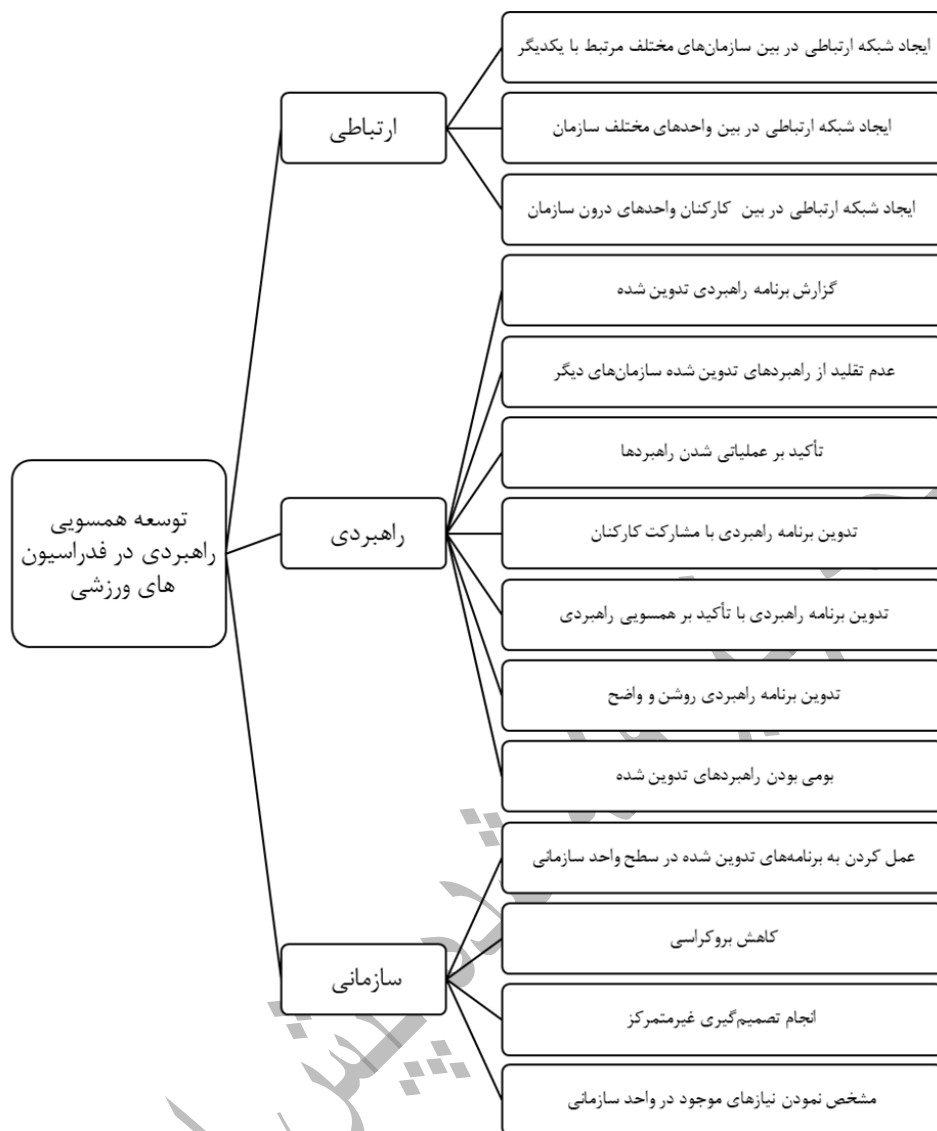
این پژوهش از نظر نوع تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، از نوع پژوهش‌های تحلیلی و اکتشافی و از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با به‌کارگیری تکنیک پویش محیطی، تحلیل اثرات متقابل/ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت و از نرم‌افزار تخصصی آینده‌پژوهی «میک‌مک» استفاده شده است. فرایند تحقیق حاضر به صورتی است که ابتدا یک گروه ۲۰ نفره از اساتید برجسته حوزه ورزش با سابقه حضور در فدراسیون‌های ورزشی و همچنین برخی از مدیران فدراسیون‌های ورزشی منتخب (۳ مدیر فدراسیون ورزش‌های گروهی، ۴ مدیر فدراسیون ورزش-های انفرادی که دارای تحصیلات ارشد و دکتری بودند) شامل می‌شوند که این افراد به صورت هدفمند، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردیدند. بدین صورت که در ابتدا، لیستی از مدیران فدراسیون‌های ورزشی که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بودند، تهیه شد و با همه آن‌ها مکاتباتی صورت گرفت. بعد از تأییدیه برخی از مدیران، مصاحبه صورت گرفت. در خصوص اساتید دانشگاهی نیز بدین صورت بود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	گروه	تحصیلات	ردیف	گروه	تحصیلات
۱	استاد	دکتری	۱۱	استاد	دکتری
۲	مدیر	دکتری	۱۲	استاد	دکتری
۳	استاد	دکتری	۱۳	مدیر	ارشد
۴	استاد	دکتری	۱۴	استاد	دکتری
۵	استاد	دکتری	۱۵	استاد	دکتری
۶	مدیر	ارشد	۱۶	استاد	دکتری
۷	استاد	دکتری	۱۷	مدیر	ارشد
۸	مدیر	دکتری	۱۸	استاد	دکتری
۹	استاد	دکتری	۱۹	مدیر	ارشد
۱۰	مدیر	ارشد	۲۰	استاد	دکتری

درمجموع ۳ معیار اصلی ارتباطی، راهبردی و سازمانی با ۱۴ متغیر به عنوان عناصر ایجادکننده توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انتخاب شده‌اند (شکل ۱). در ادامه، ۱۴ نفر از جامعه آماری بخش قبلی، جهت انجام تحلیل اثرات متقاطع اعلام آمادگی کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ترکیبی از تحلیل اثرات متقاطع و نرم‌افزار میک‌مک استفاده شده است.

تحلیل اثرات متقاطع: تحلیل اثرات متقاطع یکی از روش‌های علی و معلولی، بین عوامل آینده‌نگاری است که سعی دارد با روابط علی مؤثر بر یک موضوع، به سناریوهای ممکن و محتمل در آینده برای آن موضوع دست یابد (بهشتی و زالی، ۱۳۹۰، ۴۱). تئودور گوردن و هلمر^۱ روش تأثیرات متقابل را اولین بار در سال ۱۹۶۶ ابداع کردند. این روش از این سؤال ساده به دست آمد که «آیا پیش‌بینی آینده می‌تواند مبتنی بر تأثیرات احتمالی و متقابل اتفاقات آینده بر یکدیگر باشد؟» (گوردن، ۱۹۹۴). در تکنیک تحلیل اثرات متقاطع، رویدادها، حوادث و روندها به مثابه متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده و از طریق بررسی خروجی (دو به دو) متغیرهای مؤثر یا پی‌ش‌ران (در سطر و ستون) احتمالات پدیده در آینده ترسیم می‌گردد. نرم‌افزار میک‌مک: نرم‌افزار میک‌مک این امکان را می‌دهد که با کمک گرفتن از ارتباط ماتریسی، همه مؤلفه‌های اصلی یک سیستم را تشریح کند. با بررسی این ارتباط، این روش امکان آشکارسازی متغیرهای اصلی جهت ارزیابی سیستم را ارائه می‌دهد. میزان ارتباط، با اعداد بین عدد صفر تا سه سنجیده می‌شود. عدد «صفر» به منزله «بدون تأثیر»، عدد «یک» به منزله «تأثیر ضعیف»، عدد «دو» به منزله «تأثیر متوسط» و درنهایت عدد «سه» به منزله «تأثیر زیاد» و P به معنای اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم به صورت بالقوه است. بنابراین اگر تعداد متغیرهای شناسایی شده n باشد، یک ماتریس $n \times n$ به دست می‌آید.



شکل ۱. متغیرهای توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران

همانگونه که از شکل ۱، مشخص می باشد، سه کد محوری ارتباطی، راهبردی و سازمانی به عنوان سه عنصر اصلی ایجادکننده همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی می باشند. هر یک از کدهای محوری، خود از چند کد باز تشکیل شده اند. در نهایت ۱۴ کد اولیه در نظر گرفته شد.

یافته های پژوهش

پویش محیطی و شناسایی عوامل کلیدی

از میان ۲۰ مؤلفه اولیه، تعداد ۱۴ مؤلفه به عنوان پیشران های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی شناسایی شدند. ۱۴ مؤلفه کلیدی خروجی پنل، موضوع دور نخست پیمایش دلفی و تدوین پرسش نامه سنجش درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت قرار گرفت. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه های

کلیدی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی

ردیف	روند	اهمیت/عدم قطعیت	درجه اهمیت / درجه عدم قطعیت*	مجموع امتیاز**
۱	ایجاد شبکه ارتباطی در بین کارکنان واحدهای درون سازمان	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۶	۱۳
۲	عمل کردن به برنامه‌های تدوین شده در سطح واحد سازمانی	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۷	۱۴
۳	مشخص نمودن نیازهای موجود در واحد سازمانی برای تدوین برنامه راهبردی و ارائه گزارش به مدیران ارشد	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۴	۱۲
۴	ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف سازمان	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۵	تدوین برنامه راهبردی با مشارکت کارکنان	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۶	۱۳
۶	انجام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۷	۱۵
۷	تدوین برنامه راهبردی روشن و واضح	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۸	بومی‌بودن راهبردهای تدوین شده	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۹	عدم تقلید از راهبردهای تدوین شده سازمان-های دیگر	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۷	۱۴
۱۰	تأکید بر عملیاتی‌شدن راهبردها	اهمیت عدم قطعیت	۶ ۷	۱۳
۱۱	کاهش بروکراسی	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴

ردیف	روند	اهمیت/عدم قطعیت	درجه اهمیت/ درجه عدم قطعیت*	مجموع امتیاز**
۱۲	ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان‌های مختلف مرتبط با یکدیگر	اهمیت عدم قطعیت	۹ ۷	۱۶
۱۳	تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان- های مرتبط	اهمیت عدم قطعیت	۹ ۶	۱۵
۱۴	گزارش برنامه راهبردی تدوین شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۷	۱۵

* طیف لیکرت از ۱ تا ۱۰ (۱ به معنای خیلی کم و ۱۰ به معنای خیلی زیاد)

** نمره اهمیت + عدم قطعیت

- تعیین پیشران‌های اصلی

در گام بعد و پس از شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی، از بین ۱۴ مؤلفه کلیدی براساس رای و نظر خبره‌ها، مؤلفه‌هایی که بیشترین اثرگذاری و بیشترین عدم-قطعیت را دارند، انتخاب و عدد مجموع حسابی این دو شاخص، به عنوان معیار انتخاب پیشران تعریف شد. براین اساس با اجماع پنل خبرگان، تمامی مؤلفه‌هایی که مجموع امتیاز اهمیت و عدم قطعیت آن‌ها، بیشتر از ۱۵ (از مجموع کلی ۲۰ امتیاز) شده بود، به عنوان پیشران برگزیده شدند. براین اساس، پیشران‌های توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی عبارت‌اند از انجام تصمیم-گیری غیرمتمرکز، ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان‌های مختلف مرتبط با یکدیگر، تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط و گزارش برنامه راهبردی تدوین شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط.

البته براساس یافته‌های این پرسش‌نامه، مؤلفه‌های دیگری با اهمیت یا عدم قطعیت قابل توجه وجود دارند (مانند عمل کردن به برنامه‌های تدوین شده در سطح واحد سازمانی، ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف سازمان، تدوین برنامه راهبردی روشن و واضح، بومی بودن راهبردهای تدوین شده، عدم تقلید از

راهبردهای تدوین شده سازمان های دیگر و کاهش بروکراسی) که در پژوهش حاضر در شمار پیشرانها لحاظ نشدند، اما اثرگذاری برجسته ای در سیستم مورد مطالعه دارند.

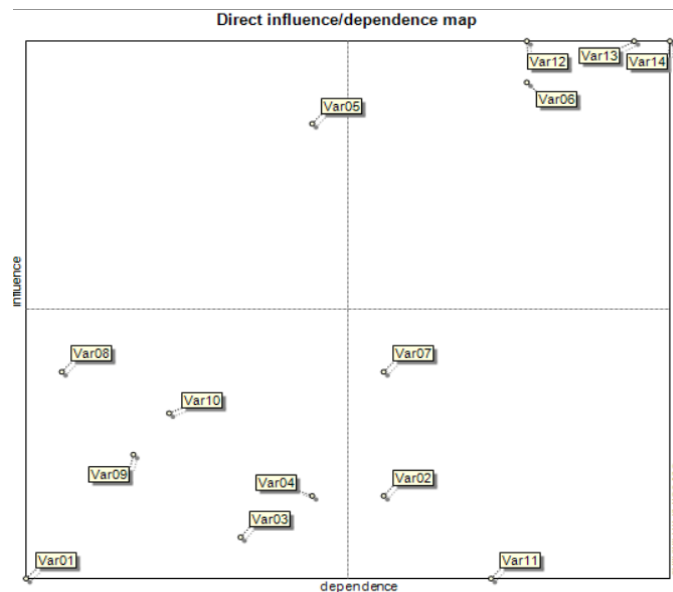
- تحلیل اثرگذاری/اثرپذیری (نرم افزار میک مک)

پس از استخراج پیشران های حاصل از نتایج پرسشنامه های سنجش اهمیت و عدم قطعیت عوامل کلیدی، در گام دوم از فرایند دلفی، از طریق پرسش نامه ماتریس تحلیل تاثیرات متقاطع، اثرگذاری و اثرپذیری هر کدام از این عوامل بر یکدیگر بررسی شد. در روش تحلیل ساختاری، تاثیر هر روند (مولفه) بر روندهای دیگر (مولفه) ها درجه بندی می شود. برای این منظور، از ماتریسی به ابعاد 14×14 شامل ۱۴ مولفه کلیدی شناسایی شده، استفاده شد تا وضعیت هریک از آنها (از حیث تاثیرگذاری، تاثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد (جدول ۳).

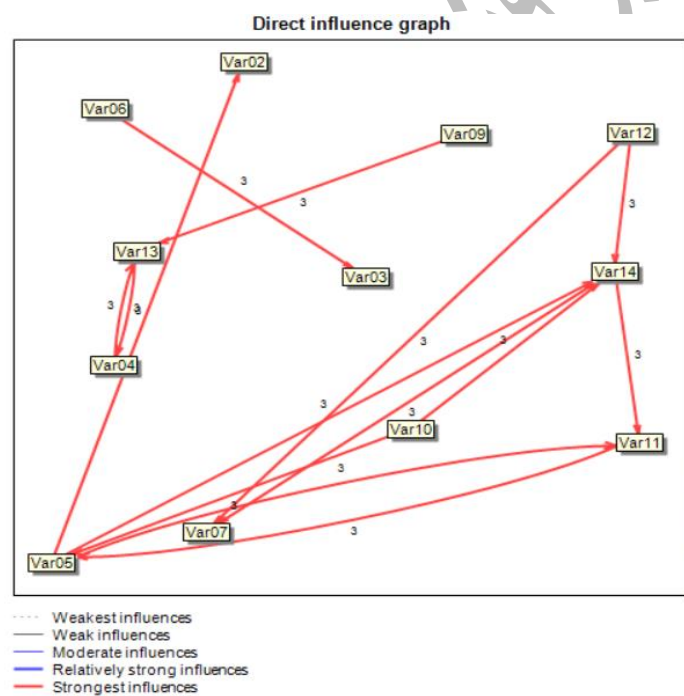
جدول ۳. تحلیل اولیه داده های ماتریس و تاثیرات متقاطع در نرم افزار

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد ۱	تعداد ۲	تعداد ۳	تعداد P	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	14×14	۲	۴۸	۶۳	۶۶	۱۹	۰	۱۴۸	۷۵/۵۱

درجه پرشدگی ماتریس ۷۵/۵۱ درصد است که نشان می دهد عوامل انتخاب شده تاثیر نسبتاً زیاد و پراکنده ای بر یکدیگر داشته و درواقع سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. براین اساس، نرم افزار میک مک (برای تحلیل روابط ساختاری میان مولفه های کلیدی) پیاده سازی شد و متغیرها و شاخص های استخراج شده با بهره گیری از روش تحلیل تاثیرات متقابل در محیط میک مک بررسی و تحلیل گردید. همان گونه که در نقشه تاثیرات مستقیم متغیرها مشاهده می شود، ۴ پیشران شناسایی شده در بخش قبل، براساس خروجی نرم افزار نیز، در مجموع دارای بالاترین درجه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شناخته شده اند و به عنوان متغیرهای دوجهی ریسک، در قسمت بالا و سمت راست نقشه تاثیرات قرار گرفته اند. همچنین روابط میان متغیرها (مبتنی بر تحلیل آرای خبرگی و پرسش نامه ماتریس تحلیل آثار متقاطع در نرم افزار میک مک) در نقشه تاثیرگذاری/تاثیرپذیری مستقیم میان مولفه های کلیدی به شکل ۲ به نمایش درآمده است.



شکل ۲. نمودار پراکندگی متغیرها مستقیم و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری



شکل ۳. نقشه روابط مستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

جدول ۴. اولویت‌بندی پیش‌ران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

رتبه	پیش‌ران	مقدار تأثیرگذاری
۱	ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان‌های مختلف مرتبط با یکدیگر	۲۵
۲	تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط	۲۵

رتبه	پیشران	مقدار تأثیرگذاری
۳	گزارش برنامه راهبردی تدوین شده از سوی فدراسیون ها به سازمان های مرتبط	۲۵
۴	انجام تصمیم گیری غیرمتمرکز	۲۴
۵	عمل کردن به برنامه های تدوین شده در سطح واحد سازمانی	۱۴
۶	ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف سازمان	۱۴
۷	تأکید بر عملیاتی شدن راهبردها	۱۲
۸	تدوین برنامه راهبردی روشن و واضح	۱۲
۹	ایجاد شبکه ارتباطی در بین کارکنان واحدهای درون سازمان	۱۱
۱۰	مشخص نمودن نیازهای موجود در واحد سازمانی برای تدوین برنامه راهبردی و ارائه گزارش به مدیران ارشد	۱۱
۱۱	بومی بودن راهبردهای تدوین شده	۱۱
۱۲	عدم تقلید از راهبردهای تدوین شده سازمان های دیگر	۱۱
۱۳	تدوین برنامه راهبردی با مشارکت کارکنان	۹
۱۴	کاهش بروکراسی	۹

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل پیشران های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران با رویکرد آینده پژوهی است. یافته های تحقیق حاضر با استفاده از روش های ترکیبی پنل خبرگان و اثرات متقاطع میک مک نشان داد که چهار پیشران کلیدی بیشترین مقدار تأثیرگذاری مستقیم بر توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران را داشتند که این پیشران ها به ترتیب شامل ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان های مختلف مرتبط با یکدیگر، تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون های ورزشی با سازمان های مرتبط، گزارش برنامه راهبردی تدوین شده از سوی فدراسیون ها به سازمان های مرتبط و انجام تصمیم گیری غیرمتمرکز هستند.

براساس اولویت بندی انجام شده در تحقیق، ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان های مختلف مرتبط با یکدیگر مهم ترین پیشران کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران است. این

موضوع نشان می‌دهد که برای این که بتوان همسویی راهبردی را بین فدراسیون های ورزشی برقرار نمود، باید ارتباطات گسترده بین مدیران و کارکنان فدراسیون های ورزشی مختلف شکل گیرد. واژه همسویی خود نشانگر نوعی سازگاری و تناسب است و نمی‌توان انتظار داشت، این همسویی بدون داشتن ارتباط شکل بگیرد. در این زمینه ارتباطات وسیله به‌دست آوردن حاصل کار دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. برای اینکه فدراسیون های ورزشی مختلف بتوانند با یکدیگر همسویی راهبردی داشته باشند، این فدراسیون ها و مدیران آنها باید با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ داشته باشند. همچنین، ارتباط بین مدیران و کارکنان و ارتباط بین کارکنان با یکدیگر نیز برای همسویی راهبردی الزامی می‌باشد. عدم ارتباطات و ارتباطات ناکافی و ناقص، یکی از موانع ایجاد همسویی راهبردی در سازمان ها معرفی شده است. به‌طوری‌که رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۹) اشاره کردند که ارتباطات ناقص و ناکافی، تأثیر منفی بر پیاده‌سازی راهبردها دارد و می‌تواند بر همسویی راهبردی تأثیرگذار باشد و نتایج تحقیق دایرو و همکاران (۲۰۲۱) نیز حاکی از آن است که عدم ارتباطات مناسب یکی از مشکلات مؤثر بر اجرای همسویی راهبردی است. همچنین، کین و همکاران (۲۰۱۹) ارتباطات بین‌سازمانی را به عنوان یکی از عوامل زیربنایی در ایجاد همسویی در سازمان های ورزش برای توسعه در تونگا معرفی کرده‌اند. به صورت مشابه ارتباطات بین فدراسیون ها (بین‌سازمانی) می‌تواند بر همسویی راهبردی بین فدراسیون های ورزشی تأثیرگذار باشد. البته در کشور ما تمام فدراسیون های ورزشی تحت نظارت وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند و دفتر امور مشترک فدراسیون های ورزشی در وزارت ورزش می‌تواند در برقراری ارتباط بین فدراسیون های ورزشی برای همسویی راهبردی بین آنها نقش کلیدی ایفا کند. به همین جهت پیشنهاد می‌گردد برنامه های راهبردی تدوین شده فدراسیون های ورزشی تحت نظارت دفتر امور مشترک فدراسیون های ورزشی تدوین گردند، تا همسویی با برنامه راهبردی سایر فدراسیون های باشند.

دومین پیش‌ران کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران، تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون های ورزشی با سازمان های مرتبط است. فدراسیون های ورزشی برای اینکه بتوانند اهداف خود را پیاده‌سازی کنند، نیاز به تدوین برنامه راهبردی دارند. در این زمینه برنامه های راهبردی متعددی نیز در فدراسیون های ورزشی مختلف تدوین شده است (از جمله علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابیان‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۸؛ دبیر، ۱۳۹۸؛ رشیدلمیر و همکاران، ۱۳۹۷). در وهله اول این برنامه های راهبردی توسط محققین مختلف و بدون هماهنگی و همکاری فدراسیون های ورزشی تدوین

شده‌اند و غنا کافی را برای توسعه فدراسیون‌های ورزشی ندارند. همچنین، اکثر این برنامه‌های راهبردی به صورت مجزا و بدون توجه به برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزشی دیگر تدوین شده است و نتوانسته‌اند به خوبی در توسعه ورزش کشور تاثیرگذار باشند. اگرچه در مرحله تدوین برنامه راهبردی باید به راهبردهای دیگر سازمان‌های متناظر توجه نمود تا راهبردها همسو با یکدیگر باشند، اما پیاده‌سازی این راهبردها نیز از اهمیت بالایی برخوردار هست، زیرا عدم پیاده‌سازی یا پیاده‌سازی ناقص این راهبردها می‌تواند تأثیرگذاری یک برنامه راهبردی که درست تدوین شده است را تحت تأثیر قرار دهد و فدراسیون ورزشی موردنظر نتواند از برنامه راهبردی تدوین‌شده بهره کافی را ببرد. برای دستیابی برنامه‌ها به اهداف و نتایج مدنظر، مدیران و کارکنان ملزم به اجرای دقیق راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی هستند. همچنین، برنامه راهبردی تدوین‌شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط باید گزارش داده شود تا فدراسیون‌های دیگر در تدوین برنامه‌های راهبردی خود همسو عمل کرده و همچنین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک به عنوان متولیان اصلی ورزش کشور، امکان رفع نواقص احتمالی در برنامه راهبردی تدوین شده را داشته باشند. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد که برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده فدراسیون‌های ورزشی مختلف، در سایت‌های فدراسیون‌های مختلف و همچنین وزارت ورزش و جوانان بارگذاری شود تا عموم مردم، محققان و فدراسیون‌های ورزشی دیگر نیز به این برنامه‌ها دسترسی داشته باشند. این موضوع نه تنها می‌تواند به ارزیابی برنامه‌های راهبردی و رفع نواقص آن کمک کند، بلکه می‌تواند در همسویی راهبردی فدراسیون‌های ورزشی از طریق الگو گرفتن از برنامه‌های راهبردی دیگر نقش داشته باشد.

انجام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آخرین پیش‌ران کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌باشد. تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و در حقیقت انتخاب بهترین راه جهت نیل به اهداف سازمانی می‌باشد. با این حال روش‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری از جمله فردی، گروهی، متمرکز، غیرمتمرکز، مشارکتی، غیرمشارکتی و غیره وجود دارد که در تحقیق حاضر تصمیم‌گیری غیرمتمرکز برای توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران پیشنهاد شده است. در این روش تصمیم‌گیری، هدف اصلی این است تا مدیران عالی فدراسیون‌های ورزشی، مسئولیت‌های خود را به مدیران رده‌پایین‌تر تفویض اختیار نمایند و این موضوع مدیران رده‌پایین‌تر را قادر می‌سازد تا در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. مدیران رده‌پایین‌تر به دلیل این‌که با امور فنی و عملیاتی فدراسیون ورزشی درگیر هستند، در تصمیم‌گیری‌های فدراسیون در جهت همسویی راهبردی می‌توانند نقش موثری داشته

باشند. همچنین، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و استفاده از مدیران رده‌پایین فدراسیون در تصمیم‌گیری در زمینه راهبردها باعث می‌شود، این مدیران بیشترین تلاش را نیز در پیاده‌سازی این راهبردها به کار گیرند. در چنین شرایطی تصمیم‌گیرندگان نسبت به تصمیم‌های خود تعهد داشته باشند و برای موفقیت آن احساس مسئولیت کنند. البته براساس یافته‌های این تحقیق، مؤلفه‌های دیگری با اهمیت یا عدم قطعیت قابل توجه وجود دارند که شامل عمل کردن به برنامه‌های تدوین‌شده در سطح واحد سازمانی، ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف سازمان، تدوین برنامه راهبردی روشن و واضح، بومی‌بودن راهبردهای تدوین‌شده، عدم تقلید از راهبردهای تدوین‌شده سازمان‌های دیگر و کاهش بروکراسی هستند و در پژوهش حاضر در شمار پیشران‌ها لحاظ نشدند، اما اثرگذاری برجسته‌ای در سیستم مورد مطالعه دارند. این مؤلفه‌ها در تحقیقات دیگر در زمینه همسویی راهبردی نیز مورد تاکید قرار گرفته‌اند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰؛ کین و همکاران، ۲۰۱۹؛ المجالی و دهالین، ۲۰۱۱). توجه به این مؤلفه‌ها نیز در کنار پیشران‌های اصلی معرفی‌شده، می‌تواند به توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی کمک نمایند.

درمجموع با توجه به یافته‌های این تحقیق، به مدیران ورزش کشور توصیه می‌شود از پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران استفاده نمایند تا فدراسیون‌های ورزشی بتوانند از مزیت‌های همسویی راهبردی شامل بهبود اثربخشی، کارایی، عملکرد و غیره بهره‌مند گردند. متولیان فدراسیون‌های ورزشی کشور باید تحت نظارت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، برنامه‌های راهبردی فدراسیون تحت نظر خود را با تاکید بر همسویی راهبردی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز تدوین نمایند و در هنگام تدوین و اجرای راهبردها باید ارتباطات کافی را با یکدیگر داشته باشند و در نهایت پس از تدوین برنامه راهبردی به سایر سازمان‌های مرتبط گزارش داده شود. استفاده از ظرفیت‌های بالقوه دفتر امور مشترک فدراسیون‌های ورزشی برای نظارت بر برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی مختلف در جهت همسویی راهبردی می‌تواند به عنوان یک راهکار کاربردی برای اجرای این پیشران‌های کلیدی مدنظر قرار گیرد. با اجرای این پیشران‌های کلیدی، ورزش ایران می‌تواند در آینده از مزایای همسویی راهبردی بهره‌مند گردد. درنهایت باتوجه به اینکه در این مطالعه برخی از اعضای پنل خبرگان ادعا داشتند که در این تحقیق به صورت کلی به پیشران‌های کلیدی همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته شده است و ممکن است برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزشی مختلف دارای چارچوب متفاوت و راهبردهای غیرمشترک باشند. به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی را طراحی نمایند که

پیشران‌های کلیدی همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی را به صورت دقیق تر در زمینه‌های راهبردهای حوزه ورزش بانوان، فن‌آوری اطلاعات، مولفه‌های ورزشی (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای) و غیره مورد بررسی قرار دهند، به طوری که چنین راهبردهای در تمام فدراسیون در برنامه های راهبردی مدنظر قرار گرفته اند.

منابع

۱. اساسنامه وزارت ورزش و جوانان (۱۳۹۹). «قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان»، ص ۱-۱۲.
۲. بهشتی، محمدباقر؛ زالی، نادر (۱۳۹۰). «شناسایی عوامل کلیدی توسعه منطقه ای با رویکرد برنامه ریزی بر پایه سناریو: مطالعه موردی استان آذربایجان شرقی». برنامه ریزی و آمایش فضا، شماره ۶۹، ص ۴۱-۶۳.
۳. حسینی، محمد؛ جعفری، ساره؛ جلالی، صادق (۱۴۰۰). «بررسی ارتباط عملکرد شغلی و مسئولیت پذیری اجتماعی با ادراک از خلاقیت مدیران فدراسیون های ورزشی منتخب». رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۷۸، ص ۴۰-۵۷.
۴. دبیر، علیرضا (۱۳۹۸). «تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران». پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، ص ۱۳۹-۱۶۱.
۵. رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهرخی، امین؛ طیبی، بهمن (۱۳۹۷). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش های زورخانه ای». پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۱۳۹-۱۵۵.
۶. سهرابیان مقدم، علیرضا؛ صابونچی، رضا؛ شعبانی، عباس (۱۳۹۸). «برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۵۷، ص ۱۵۹-۱۷۶.

۷. علیزاده، محمود؛ اکبری یزدی، حسین؛ الهی، علیرضا (۱۳۹۸). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد A' WOT». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۴۵، ص ۲۴۱-۲۶۰.

۸. عیدی، حسین؛ رمضانی نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، نصرالله؛ ملک اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۰). «طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش های رقابتی». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۱۴، ص ۱۵-۳۰.

۹. قنبری، عسگر؛ خوروش، مجید؛ عسکری، احمدرضا (۱۴۰۰). «ارائه مدل کیفی همسویی راهبردهای استعدادیابی فدراسیون های ورزشی ایران». کارافن، شماره ۱۸، ص ۱۲۹-۱۴۷.

۱۰. Almajali, D.A., Dahalin, Z.M. (۲۰۱۱). **“Factors influencing IT-Business Strategic Alignment and Sustainable Competitive Advantage: A Structural Equation Modelling Approach”**. Communications of the IBIMA. Vol. ۲۰۱۱, Article ID ۲۶۱۳۱۵.

۱۱. Banker, R.D., Hu, N., Pavlou, P.A., Luftman, J. (۲۰۱۱). **“CIO reporting structure, strategic positioning and firm performance”**. MIS Quart, ۲: ۴۸۷-۵۰۴.

۱۲. Benbya, H., McKelvey, B. (۲۰۰۶). **“Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach”**. Journal of Information Technology, ۲۱(۴): ۲۸۴-۲۹۸.

۱۳. Chi, M., Huang, R., George, J.F. (۲۰۲۰). **“Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment”**. International Journal of Information Management, ۵۲: ۱۰۲۰۶۲. DOI: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijinfomgt.۲۰۱۹.۱۰۲۰۶۲.

۱۴. Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C., Tsaramirsis, G. (۲۰۲۱). **“Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities, risks, challenges and solutions”**. International Journal of Information Technology, ۱۳: ۲۱۹۱-۲۱۹۷.

١٥. Ghonim, M.A., Khashaba, N.M., Al-Najaar, H.M., Khashan, M.A. (٢٠٢٠). **“Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model”**. International Journal of Emerging Markets., ١٧(١): ١٩٨-٢١٨.
١٦. Gordon, T. (١٩٩٤). **“Trend Impact Analysis”**. Futures Research Methodology. <https://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/Gordon١٩٩٤-Trendimpact.pdf>.
١٧. Henderson, J.C., Venkatraman, N. (١٩٩٣). **“Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations”**. IBM System Journal, ٣٢(١): ٤-١٤.
١٨. Hicks, K. (٢٠١٤). **“Construct validation of strategic alignment in learning and talent development”**. Performance Improvement Quarterly, ٢٨(٤): ٧١-٨٩.
١٩. Jami Pour, M., Matin, H.Z., Yazdani, H.R., Kouchak Zadeh, Z. (٢٠١٩). **“A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment”**. Knowledge Management & E-Learning, ١١(٢): ٢١٥-٢٣٢.
٢٠. Keane, L., Negin, J., Latu, N., Reece, L., Bauman, A., Richards, J. (٢٠١٩). **“Governance, communication, capacity, champions and ‘alignment’: factors underpinning the integration of sport-for-development within national development priorities in Tonga”**. Sport in Society, ٢٢(٤): ٤٩٣-٥١٤.
٢١. Kim, J., Kim, H., Kwon, H. (٢٠٢٠). **“The Impact of Employees’ Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms”**. Sustainability, ١٢(١٠): ١-٢٣.
٢٢. Luftman, J. (٢٠٠٤). **“Assessing business-IT alignment maturity”**. In Strategies for information technology governance (pp. ٩٩-١٢٨). Igi Global.
٢٣. McKen, J.D., Smith, H. (٢٠٠٣). **“Making IT happen; critical issues in IT management”**. Wiley, Chichester.

٢٤. Oehlhorn, C.E., Maier, C., Sven, L., Tim, W. (٢٠٢٠). **“Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research”**. The Journal of Strategic Information Systems, ٢٩(٤): ١٠١٦٤١. DOI:١٠,١٠١٦/j.jsis.٢٠٢٠,١٠١٦٤١.
٢٥. Paiva-Silva, J. (٢٠٢٠). **“Understanding the Singaporean approach to state ownership: 'commercially viable strategic alignment' in historical perspective”**. Structural Change and Economic Dynamics, <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.10.014>.
٢٦. Rahimnia, F., Polychronakis, Y., Sharp, J.M. (٢٠٠٩). **“A conceptual Framework of impellers to Strategy Implementation from An Exploratory Case Study in an Iranian university”**. Education Business and Society, ٢(٤): ٢٤٤-٢٤١.
٢٧. Singh, N., Hu, C. (٢٠٠٨). **“Understanding strategic alignment for destination marketing and the ٢٠٠٤ Athens Olympic Games: Implications from extracted tacit knowledge”**. Tourism Management, ٢٩: ٩٢٩-٩٣٩.
٢٨. Shao, Z. (٢٠١٩). **“Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation”**. International Journal of Information Management, ٤٤: ٩٦-١٠٨.
٢٩. Tallon, P.P. (٢٠٠٣). **“The alignment paradox”**. CIO Insight. <https://www.cioinsight.com/news-trends/paul-tallon-the-alignment-paradox/>.
٣٠. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (١٩٩٧). **“Dynamic capabilities and strategic management”**. Strateg Manag J, ١٨(٧): ٥٠٩-٥٣٣.
٣١. Velcu, O. (٢٠١٠). **“Strategic alignment of ERP implementation stages: an empirical investigation”**. Inf Manag, ٢٧(٣): ١٥٨-١٦٦.