



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

مهدی علیخواه^۱

شهاب بهرامی^۲

نازنین راسخ^۳



[10.22034/ssys.2022.2168.2549](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2168.2549)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۲/۲۲۵

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 باشند. از این‌رو، 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 با نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های ترکیبی پل خبرگان و اثرات متقاطع میک‌مک بهره‌گیری شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که چهار پیشران کلیدی به ترتیب بیشترین تاثیرگذاری مستقیم را بر توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران داشتند: 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. 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.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

^۲ استادیار، مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Bahramishahab@yahoo.com

^۳ استادیار، مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

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

مقدمه

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 گردند. 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 تدوین‌شده در فدراسیون‌های تنیس‌روی‌میز (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 تدوین‌شده در عمل اجرا نمی‌گردند. در این زمینه رحیم‌نیا و همکاران (۲۵۰: ۲۰۰۹) 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،

^۱Sport Organizations

^۲Sport Federations

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

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 المپیک موثر می‌باشد، بااین‌حال، 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 راهبرد کسب‌وکار، راهبرد 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، همجواری^۹، پیوند^{۱۰} و قابلیت منابع پویا^{۱۱} به جای 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

¹ Strategic alignment

² Henderson and Venkatraman

³ Luftman

⁴ McKeen and Smith

⁵ Hicks

⁶ Fit

⁷ Integration

⁸ Bridge

⁹ Fusion

¹⁰ Linkage

¹¹ Dynamic Resource Capability

¹² Kim

تجاری فناوری برای بهبود عملکرد سازمانی است (سینق و هو^۱، ۲۰۰۸: ۹۲۹). بااین حال، اگرچه همسویی راهبردی در سایر حوزه‌ها کمتر مورد استفاده پژوهشگران قرار گرفته است، موضوع همسویی راهبردی تنها مختص حوزه فن آوری اطلاعات نیست. قنیم^۲ و همکاران (۲۰۲۰: ۱۹۸) اظهار کرده‌اند که همسویی راهبردی شامل طیف وسیعی از ابعاد است و غیر از فن آوری اطلاعات، از ابعاد فرایندها، کارمندان و مشتریان استفاده کرده‌اند. همچنین، نتایج پژوهش جامی پور و همکاران (۲۰۱۹: ۲۱۵) نیز نشان داد که عوامل اصلی موثر بر همسویی راهبردی بین راهبردهای کسب و کار و راهبردهای مدیریت دانش شامل فرهنگ دانش بنیان، حاکمیت مدیریت دانش و رویکرد راهبردی به مدیریت دانش، ارتباط بین مدیریت دانش و کسب و کار، پشتیبانی مدیریت عالی، توانایی‌های منابع انسانی، عوامل محیطی و رقابتی و قابلیت‌های مدیریت فناوری اطلاعات هستند.

همسویی راهبردی توجه و علاقه قابل توجهی 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 محققان از این منظر که تحقیقات همسویی، مکانیکی است و نمی‌توان آن را به طور واقع بینانه در یک محیط کسب و کار پویا به اجرا درآورد، مخالف همسویی راهبردی هستند. البته این انتقاد با مفاهیم و استدلال‌های چارچوب قابلیت‌های پویا^۳ رد شده است. در چارچوب قابلیت‌های پویا پیشنهاد شده است که برای اینکه کسب و کارها بتوانند با موفقیت به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار رسیدگی کنند، نیاز به ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی دارند (تسه^۴ و همکاران، ۱۹۷: ۵۱۸). چارچوب قابلیت‌های پویا، همسویی را راهی در نظر می‌گیرد که از طریق آن سازمان‌ها انعطاف‌پذیری راهبردی را حفظ می‌کنند و آنها را قادر می‌سازد به سرعت و به طور مناسب به تغییرات در محیط کسب و کار پاسخ دهند (بانکر^۵، ۲۰۱۱: ۴۸۸).

¹. Singh and Hu

² Ghonim

³ Dynamic Capabilities Framework

⁴ Teece

⁵ Banker

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

تحقیقات متعددی در زمینه همسویی راهبردی انجام گرفته است. به عنوان نمونه، پایواسیلوا^۱ (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^۲ 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 هماهنگ کردن برنامه‌ها و علایق مختلف در یک سازمان و بهبود درک ارزش همسویی راهبردی وجود دارد. چی^۳ و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که در بازار امروز، شرکت‌هایی که در یک زنجیره تامین 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 مؤثر 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^۴ و همکاران (۲۰۲۰) با انجام یک مطالعه مروری بر نقش مدیریت منابع انسانی در همسویی راهبردی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات تاکید دارند. شائو^۵ (۲۰۱۹: ۹۶) در پژوهشی، تأثیر رهبری و فرهنگ سازمانی را بر روی همسویی راهبردی بررسی کرد و نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری می‌توانند همسویی راهبردی را تحت تأثیر قرار دهند. المجالی و دهالین^۶ (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

¹ Paiva-Silva

² Dairo

³ Chi

⁴ Oehlhorn

⁵ Shao

⁶ Almajali and Dahalin

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 مداخله‌گر (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^۱ 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 بین‌فردی 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 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، هیئت‌ها 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

¹ Keane

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

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، ۲۰۰۶: 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: پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

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 پویای 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 ورزش‌های انفرادی که دارای تحصیلات ارشد و دکتری بودند) به صورت هدفمند، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردیدند؛ بدین صورت که در ابتدا فهرستی 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 و اساتید دانشگاهی، مصاحبه صورت گرفت.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

¹ Velcu

² Benbya and McKelvey

³ Tallon

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 شدند (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 شد.

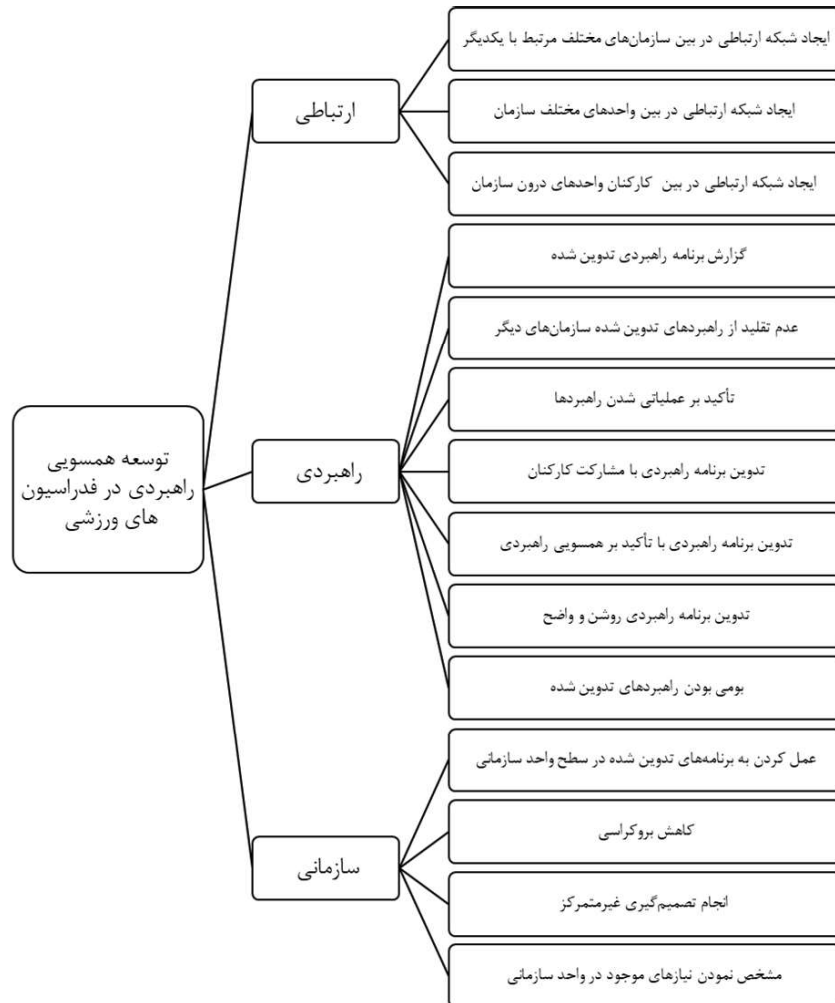
تحلیل اثرات متقاطع

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). تتودور 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

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

نرم‌افزار میک‌مک این امکان را می‌دهد که با کمک گرفتن از ارتباط ماتریسی، همه مؤلفه‌های اصلی یک سیستم را تشریح کرد. 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 در نهایت 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 در 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.

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

یافته‌های پژوهش

پوش محیطی و شناسایی عوامل کلیدی

از میان ۲۰ مؤلفه اولیه، تعداد ۱۴ مؤلفه به عنوان پیشران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شدند. ۱۴ مؤلفه کلیدی خروجی پیل، موضوع دور نخست پیمایش دلفی و تدوین پرسش‌نامه سنجش درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت قرار گرفت. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌های 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	۷	۱۳
		عدم قطعیت	۶	
۲	عمل کردن به برنامه‌های تدوین شده در سطح واحد سازمانی	اهمیت	۷	۱۴
		عدم قطعیت	۷	
۳	مشخص نمودن نیازهای موجود در واحد سازمانی برای تدوین برنامه راهبردی و ارائه گزارش به مدیران ارشد	اهمیت	۸	۱۲
		عدم قطعیت	۴	
۴	ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف سازمان	اهمیت	۸	۱۴
		عدم قطعیت	۶	
۵	تدوین برنامه راهبردی با مشارکت کارکنان	اهمیت	۷	۱۳
		عدم قطعیت	۶	
۶	انجام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	اهمیت	۸	۱۵
		عدم قطعیت	۷	
۷	تدوین برنامه راهبردی روشن و واضح	اهمیت	۸	۱۴
		عدم قطعیت	۶	
۸	بومی بودن راهبردهای تدوین شده	اهمیت	۸	۱۴
		عدم قطعیت	۶	

۹	عدم تقلید از راهبردهای تدوین شده		اهمیت	۷	۱۴
	سازمان‌های دیگر		عدم قطعیت	۷	
۱۰	تأکید بر عملیاتی شدن راهبردها		اهمیت	۶	۱۳
			عدم قطعیت	۷	
۱۱	کاهش بروکراسی		اهمیت	۸	۱۴
			عدم قطعیت	۶	
۱۲	ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان-		اهمیت	۹	۱۶
	های مختلف مرتبط با یکدیگر		عدم قطعیت	۷	
۱۳	تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط		اهمیت	۹	۱۵
			عدم قطعیت	۶	
۱۴	گزارش برنامه راهبردی تدوین شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط		اهمیت	۸	۱۵
			عدم قطعیت	۷	

* 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 تصمیم‌گیری 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.

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

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 سازمان‌های دیگر و کاهش بروکراسی- که در پژوهش حاضر در شمار پیشران‌ها لحاظ نشدند، اما اثرگذاری برجسته‌ای در سیستم مورد مطالعه دارند.

تحلیل اثرگذاری/اثرپذیری (نرم افزار میک مک)

پس از استخراج پیشران‌های حاصل از نتایج پرسش‌نامه‌های سنجش اهمیت و عدم قطعیت عوامل کلیدی، در گام دوم از فرایند دلفی، از طریق پرسش‌نامه ماتریس تحلیل تأثیرات متقاطع، اثرگذاری و اثرپذیری هر کدام از این عوامل بر یکدیگر بررسی شد. در روش تحلیل ساختاری، تأثیر هر روند (مؤلفه) بر روند (مؤلفه)‌های دیگر درجه‌بندی می‌شود. برای این منظور، از ماتریسی به ابعاد ۱۴×۱۴ شامل ۱۴ مؤلفه کلیدی شناسایی شده، استفاده شد تا وضعیت هریک از آن‌ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد (جدول ۳).

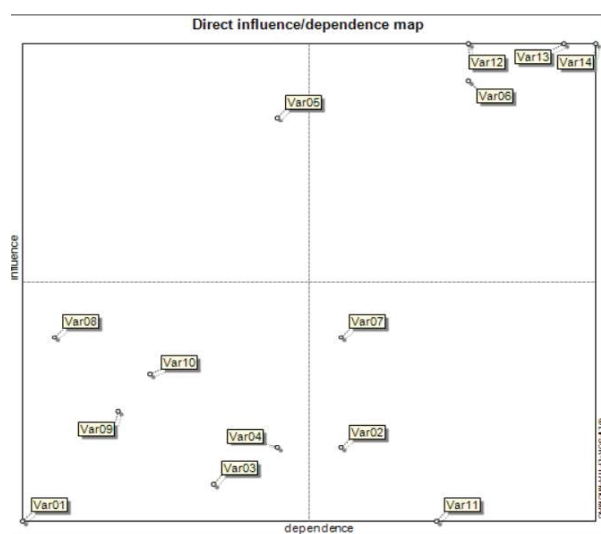
جدول ۳: تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع در نرم افزار

شاخص	ابعاد	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد	درجه
ماتریس	تکرار	صفر	۱	۲	۳	P	جمع	پرش‌دگی	
مقدار	۱۴×۱۴	۲	۴۸	۶۳	۶۶	۱۹	۰	۱۴۸	۷۵/۵۱

درجه پرشدگی ماتریس ۷۵/۵۱ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب شده تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده‌ای بر یکدیگر داشته و درواقع سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است.

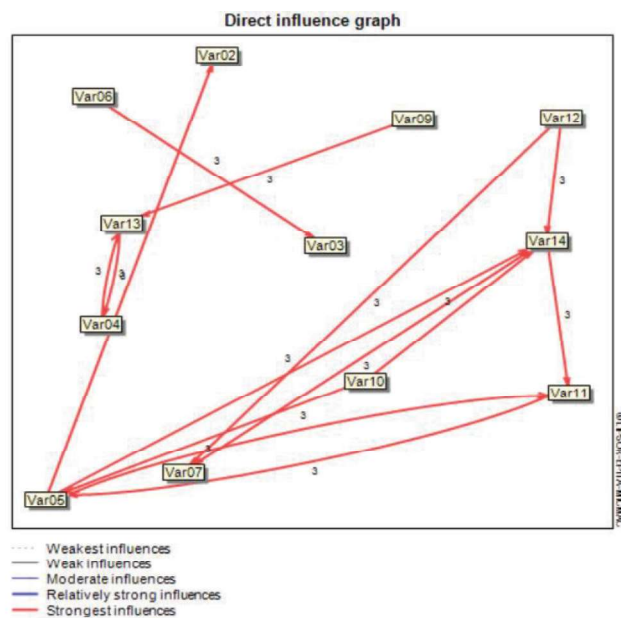
براین اساس، نرم افزار میک مک (برای تحلیل روابط ساختاری میان مؤلفه‌های کلیدی) پیاده سازی شد و متغیرها و شاخص‌های استخراج شده با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک مک بررسی و تحلیل گردید. همان گونه که در نقشه تأثیرات مستقیم متغیرها مشاهده می‌شود، ۴ پیشران شناسایی شده در بخش قبل، براساس خروجی نرم افزار نیز در مجموع دارای بالاترین درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شناخته شده‌اند و به عنوان متغیرهای دوجهی ریسک، در قسمت بالا و سمت راست نقشه تأثیرات قرار گرفته‌اند. همچنین روابط میان متغیرها (مبتنی بر تحلیل آرای خبرگی و پرسش‌نامه ماتریس تحلیل آثار متقاطع

در نرم افزار میک مک) در نقشه تاثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم میان مولفه های کلیدی به شرح شکل ۲ به نمایش درآمده است:



شکل ۲: نمودار پراکنندگی متغیرها مستقیم و جایگاه آنها در محور تاثیرگذاری و تأثیرپذیری

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



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

جدول ۴: اولویت‌بندی پیشن‌ران‌های 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
۳	گزارش برنامه راهبردی تدوین‌شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط	۲۵
۴	انجام تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	۲۴
۵	عمل کردن به برنامه‌های تدوین‌شده در سطح واحد سازمانی	۱۴
۶	ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف سازمان	۱۴
۷	تأکید بر عملیاتی‌شدن 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	بومی‌بودن راهبردهای تدوین‌شده	۱۱
۱۲	عدم تقلید از راهبردهای تدوین‌شده سازمان‌های دیگر	۱۱
۱۳	تدوین برنامه راهبردی با مشارکت کارکنان	۹
۱۴	کاهش بروکراسی	۹

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل پیشن‌ران‌های کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی است. یافته‌های تحقیق حاضر با استفاده از روش‌های ترکیبی پل خبرگان و اثرات متقاطع میک‌مک نشان داد که چهار پیشن‌ران کلیدی بیشترین مقدار تأثیرگذاری مستقیم را بر توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران داشتند که این پیشن‌ران‌ها 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.

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

براساس اولویت‌بندی انجام‌شده در تحقیق، ایجاد شبکه ارتباطی در بین سازمان‌های مختلف مرتبط با یکدیگر مهم‌ترین پیشران کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران است. این موضوع نشان می‌دهد که برای این که بتوان همسویی راهبردی را بین فدراسیون‌های ورزشی برقرار نمود، باید ارتباطات گسترده بین مدیران و کارکنان فدراسیون‌های 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 به‌دست‌آوردن حاصل کار دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. برای اینکه فدراسیون‌های ورزشی مختلف بتوانند با یکدیگر همسویی راهبردی داشته باشند، این فدراسیون‌ها 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 سازمان‌ها 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 سازمان‌های ورزش برای توسعه در تونگا معرفی کرده‌اند. به صورت مشابه ارتباطات بین فدراسیون‌ها (بین‌سازمانی) می‌تواند بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. البته در کشور ما تمام فدراسیون‌های ورزشی تحت‌نظارت وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند و دفتر امور مشترک فدراسیون‌های ورزشی در وزارت ورزش می‌تواند در برقراری ارتباط بین فدراسیون‌های ورزشی برای همسویی راهبردی بین آنها نقش کلیدی ایفا کند. به همین جهت پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده فدراسیون‌های ورزشی تحت‌نظارت دفتر امور مشترک فدراسیون‌های ورزشی تدوین گردند تا با برنامه راهبردی سایر فدراسیون‌ها همسو باشند.

دومین پیشران کلیدی توسعه همسویی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، تدوین برنامه راهبردی با تأکید بر همسویی راهبردی بین فدراسیون‌های ورزشی با سازمان‌های مرتبط است. فدراسیون‌های ورزشی برای اینکه بتوانند اهداف خود را پیاده‌سازی کنند، نیاز به تدوین برنامه راهبردی دارند. در این زمینه برنامه‌های راهبردی متعددی نیز در فدراسیون‌های ورزشی مختلف تدوین شده است (از جمله علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ سهرابی‌ان مقدم و همکاران، ۱۳۹۸؛ دبیر، ۱۳۹۸ و رشیدلمیر و همکاران، ۱۳۹۷). در وهله اول این برنامه‌های راهبردی توسط محققان مختلف و بدون هماهنگی و همکاری فدراسیون‌های ورزشی تدوین شده‌اند و غنای 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 شده‌اند 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 است، 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 تدوین شده 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 تدوین شده از سوی فدراسیون‌ها به سازمان‌های مرتبط باید گزارش داده شود تا فدراسیون‌های دیگر در تدوین برنامه‌های راهبردی خود همسو عمل کنند 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 تدوین شده 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. باین‌حال روش‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری ازجمله 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 تدوین شده در سطح واحد سازمانی، ایجاد شبکه ارتباطی در بین واحدهای مختلف

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

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 مولفه‌ها در تحقیقات دیگر در زمینه همسویی راهبردی نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰؛ کین و همکاران، ۲۰۱۹؛ المجالی و دهالین، ۲۰۱۱). توجه به این مولفه‌ها 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 تأکید 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 به‌عنوان 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 دقیق‌تر در زمینه‌های راهبردهای حوزه ورزش بانوان، فن‌آوری اطلاعات، مولفه‌های ورزشی (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای) و غیره مورد بررسی قرار دهند.

منابع

- اساسنامه وزارت ورزش و جوانان. (۱۳۹۹). «قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان». صص ۱-۱۲.
- بهشتی، محمدباقر و زالی، نادر. (۱۳۹۰). «شناسایی عوامل کلیدی توسعه منطقه‌ای با رویکرد برنامه ریزی بر پایه سناریو(مطالعه موردی: استان آذربایجان شرقی)». برنامه‌ریزی و آمایش فضا. شماره ۶۹، صص ۴۱-۶۳.
- حسینی، محمد؛ جعفری، ساره و جلالی، صادق. (۱۴۰۰). «بررسی ارتباط عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ادراک از خلاقیت مدیران فدراسیون‌های ورزشی منتخب». رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. شماره ۷۸، صص ۴۰-۵۷.

- دبیر، علیرضا. (۱۳۹۸). «تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیل‌رانی جمهوری اسلامی ایران». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص ۱۶۱-۱۳۹.
- رشیدلیمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین و طیبی، بهمن. (۱۳۹۷). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۳۹.
- سهرابیان مقدم، علیرضا؛ صابونچی، رضا و شعبانی، عباس. (۱۳۹۸). «برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۷، صص ۱۵۹-۱۷۶.
- علی‌زاده، محمود؛ اکبری یزدی، حسین و 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، صص ۲۴۱-۲۶۰.
- عیدی، حسین؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سین‌صالح و ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۳۹۰). «طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره ۱۴، صص ۱۵-۳۰.
- قنبری، عسگر؛ خورش، مجید و عسکری، احمدرضا. (۱۴۰۰). «ارائه مدل کیفی همسویی راهبردهای استعدادیابی فدراسیون‌های ورزشی ایران». کارافزین. شماره ۱۸، صص ۱۲۹-۱۴۷.
- Almajali, D.A., Dahalin, Z.M. (2011). "Factors influencing IT-Business Strategic Alignment and Sustainable Competitive Advantage: A Structural Equation Modelling Approach". Communications of the IBIMA. Vol. 2011, Article ID 261315.
- Banker, R.D., Hu, N., Pavlou, P.A., Luftman, J. (2011). "CIO reporting structure, strategic positioning and firm performance". MIS Quart, 2: 487-504.
- Benbya, H., McKelvey, B. (2006). "Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach". Journal of Information Technology, 21(4): 284-298.
- Chi, M., Huang, R., George, J.F. (2020). "Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment". International Journal of Information Management, 52: 102062. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.102062.
- Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C., Tsaramiris, G. (2021). "Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities, risks, challenges and solutions". International Journal of Information Technology, 13: 2191-2197.
- Ghonim, M.A., Khashaba, N.M., Al-Najaar, H.M., Khashan, M.A. (2020). "Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model". International Journal of Emerging Markets., 17(1):198-218.
- Gordon, T. (1994). "Trend Impact Analysis". Futures Research Methodology. <https://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/Gordon1994-Trendimpact.pdf>.
- Henderson, J.C., Venkatraman, N. (1993). "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations". IBM System Journal, 32(1): 4-16.
- Hicks, K. (2016). "Construct validation of strategic alignment in learning and talent development". Performance Improvement Quarterly, 28(4):71-89.
- Jami Pour, M., Matin, H.Z., Yazdani, H.R., Kouchak Zadeh, Z. (2019). "A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment". Knowledge Management & E-Learning, 11(2): 215-232.

- Keane, L., Negin, J., Latu, N., Reece, L., Bauman, A., Richards, J. (2019). **“Governance, communication, capacity, champions and ‘alignment’: factors underpinning the integration of sport-for-development within national development priorities in Tonga”**. *Sport in Society*, 24(4): 493-514.
- Kim, J., Kim, H., Kwon, H. (2020). **“The Impact of Employees’ Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms”**. *Sustainability*, 12(10): 1-23.
- Luftman, J. (2004). **“Assessing business-IT alignment maturity”**. In *Strategies for information technology governance* (pp. 99–128). Igi Global.
- McKeen, J.D., Smith, H. (2003). **“Making IT happen; critical issues in IT management”**. Wiley, Chichester.
- Oehlhorn, C.E., Maier, C., Sven, L., Tim, W. (2020). **“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*, 29(4): 101641. DOI:10.1016/j.jsis.2020.101641 .
- Paiva-Silva, J. (2020). **“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>.
- Rahimnia, F., Polychronakis, Y., Sharp, J.M. (2009). **“A conceptual Framework of impeters to Strategy Implementation from An Exploratory Case Study in an Iranian university”**. *Education Business and Society*, 2(4): 246-261.
- Singh, N., Hu, C. (2008). **“Understanding strategic alignment for destination marketing and the 2004 Athens Olympic Games: Implications from extracted tacit knowledge”**. *Tourism Management*, 29: 929–939.
- Shao, Z. (2019). **“Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation”**. *International Journal of Information Management*, 44: 96-108.
- Tallon, P.P. (2003). **“The alignment paradox”**. CIO Insight. <https://www.cioinsight.com/news-trends/paul-tallon-the-alignment-paradox/>.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). **“Dynamic capabilities and strategic management”**. *Strateg Manag J*, 18(7): 509–533.
- Velcu, O. (2010). **“Strategic alignment of ERP implementation stages: an empirical investigation”**. *Inf Manag*, 47(3): 158–166.

