

## بررسی آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

محسن وحدانی<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲\*</sup>، محمد خبیری<sup>۳</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۹۶/۵/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۵/۴/۱۹

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است. روش تحقیق آمیخته و توصیفی - پیمایشی است. در بخش کیفی مشارکت‌کنندگان شامل ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه بودند که برای تعیین مؤلفه‌های اصلی پرسشنامه از آنان مصاحبه به عمل آمد. نمونه آماری در بخش کمی نیز شامل ۱۴۵ نفر از مدیران و کارکنان معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در سطوح ستاد و استان بودند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته‌ای ( $\alpha=0/96$ ) با ۴۳ گویه بود که آمادگی استراتژیک سازمان را در سه بُعد منابع انسانی، عوامل سازمانی و رهبری و مدیریت ارزیابی می‌کند. داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آزمون‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی تحلیل عاملی تأییدی و تی تک نمونه‌ای و با استفاده از نرم‌افزارهای اتلس - تی، لیزرل و اس پی اس تحلیل شدند. نتایج نشان داد که الگوی آمادگی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی در ۳ بُعد اصلی منابع انسانی، رهبری و مدیریت و عوامل سازمانی استوار است که شاخص‌های مدل از برازش مناسب و معنی‌داری برخوردار بودند ( $NNFI=0/99$   $CFI=0/98$   $RMSEA=0/08$ ) همچنین آمادگی معاونت تربیت بدنی و سلامت در تمامی عوامل انسانی، بعد رهبری و مدیریت عوامل سازمانی در حد قابل قبول بود. در نهایت باید اذعان داشت فراهم‌سازی بسترهای لازم برای ایجاد آمادگی بیشتر در سازمان می‌تواند نقش حیاتی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان داشته باشد...

**کلید واژه‌ها:** منابع انسانی، فاکتورهای سازمانی، رهبری و مدیریت، آمادگی استراتژیک، معاونت تربیت بدنی و سلامت.

**Email:** mohsen.vahdani@ut.ac.ir

**Email:** meh\_hamidi@yahoo.com

**Email:** Mkhbiri@ut.ac.ir

**Email:** alidoust@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی دانشگاه تهران\*

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۴. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

## مقدمه

برای موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی در محیط پرتلاطم و متغیر، راهکارهایی لازم است تا سازمان را از میان امواج خروشان تغییرات محیط عبور داده، به سلامت به نقطه امنی برساند. از این راهکارها و برنامه‌ها در ادبیات مدیریت، به‌عنوان راهبرد یا استراتژی یاد می‌کنند (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۵۳). به عقیده گرت (۱۶:۲۰۱۵) استراتژی به مدیریت مؤثر سازمان کمک می‌کند. اول به وسیله تقویت کیفیت تصمیم‌گیری، دوم به وسیله هماهنگی تسهیلات و سوم به وسیله تمرکز سازمان بر تعقیب اهداف بلندمدت. مدیریت استراتژیک را می‌توان به‌عنوان فرایند تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، هماهنگی و کنترل فعالیت‌هایی تعریف کرد که برای تنظیم روابط سازمان با محیط بیرونی و تعیین جهت و مسیر حرکت سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز، صورت می‌گیرد (آمبوسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۲۲۸).

پیش از بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک، بررسی اجمالی آمادگی سازمان توسط پیشگامان، ضروری است. این ارزیابی باید در خصوص مأموریت‌های جاری، بودجه، شیوه‌های تأمین و تخصیص مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی، قابلیت‌های رهبری و مدیریتی، هزینه‌ها و منافع مورد انتظار فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و راههای غلبه بر موانع احتمالی باشد. با توجه به نتایج این ارزیابی ممکن است پیشگامان تصمیم بگیرند گام‌های بعدی فرایند را اجرا کرده یا کار را در حالت تعلیق درآورده و بر روی افزایش آمادگی سازمان تمرکز کنند (برایسون، ۱۳۹۰: ۱۲۲). غفاریان و تفویض (۱۳۹۳: ۱۶۵) معتقدند اگر سازمان برای حرکت آماده نباشد، تلاش مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی بی‌ثمر خواهد بود. در چنین شرایطی مدیران باید ابتدا توجه خود را در ایجاد خصوصیات لازم معطوف و پس از ایجاد آمادگی لازم برای پیاده‌سازی استراتژی اقدام کنند. بنابراین لزوم توجه ویژه به آمادگی سازمان بیش از پیش احساس می‌شود. آمادگی استراتژیک، حالتی دائمی از آمادگی کل سازمان برای تغییر سیستماتیک در سطح کلان می‌باشد (کوه و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۴). کاپلان و نورتون<sup>۲</sup> (۱۳۹۴: ۶۵) آمادگی استراتژیک را وضعیت آمادگی دارایی‌های نامشهود برای حمایت استراتژی تعریف کرده‌اند. راسلی و کورنر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲: ۳۳۰) اعتقاد دارند که آمادگی شامل ایجاد شرایط مورد نیاز برای تغییر و همچنین فرایند آمادگی برای تغییر است. شرایط آمادگی برای تغییر متأثر از باور نیاز به تغییر، اهمیت و کفایت پشتیبانی محیط از تغییر است و فرایند آمادگی دربرگیرنده آگاهی کامل از نیاز به تغییر، مقایسه هزینه فایده تغییر و برنامه‌ریزی برای تغییر است.

بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیقاتی نشان داد که اکثر پژوهش‌ها بر روی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی‌ها متمرکز شده‌اند. از جمله پیمان‌فر و همکاران (۱۳۹۳: ۳۵) در تحقیق خود نشان دادند که ۲۴ مانع اصلی در برابر پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران بود. این موانع در قالب چهار مؤلفه با عناوین: موانع زیربنایی (۶ مانع)، موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها (۶ مانع)، موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل (۵ مانع)، و موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها (۷ مانع) دسته‌بندی شدند. کاپلان و نورتون (۱۳۹۴: ۶۲) ۳ عامل اصلی سرمایه اطلاعاتی، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی را به‌عنوان عوامل اصلی آمادگی استراتژیک سازمان نام می‌برند. لشکر بلوکی (۱۳۹۳: ۲۶) در ارائه مدلی برای تبدیل نیت استراتژیک به نتایج استراتژیک، ۱۴ گام اساسی برای آن ارائه می‌دهد که از سه منظر اجرایی کردن استراتژی، اجراپذیر کردن استراتژی و اجرای استراتژی به این مهم می‌پردازد. امکان سنجی اجرای استراتژی، شناسایی موانع و محرک‌های اصلی جاری سازی و برنامه‌ریزی اجراپذیر کردن استراتژی مربوط به دیدگاه اجراپذیر کردن استراتژی است. حاکی (۱۳۸۴: ۲۲) در تحقیق خود تحت عنوان ارائه مدلی برای سنجش سازمانی در انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات به این نتیجه دست یافت که ۶ معیار اصلی بلوغ همراستایی استراتژیک عبارتند از مدیریت، سطح شایستگی ارزش، ارتباطات، مهارت‌ها، فناوری و مشارکت. گبهارت و اگلس (۲۰۱۴: ۳۴۰) در تحقیق خود به بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در پارک‌ها و فضاهای تفریحی (سازمان شهرداری‌ها) پرداختند. نتایج تحقیق وی نشان داد که

1. Ambosie  
2. Kaplan & Norton  
3. Rusly & Corner

۲۳ عامل در فرایند برنامه ریزی، ۲۶ عامل در محتوای برنامه، ۱۰ عامل در پیاده سازی (منابع انسانی)، و ۱۳ مانع پیاده سازی مؤثر هستند. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک موفق شامل مجموعه‌ای پیچیده از موضوعات فرایندی برنامه‌ریزی، محتوای برنامه‌ریزی، و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ها می‌باشد. کسانی که مسئول طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌ها هستند بهتر است که از طریق آموزش در برنامه‌ریزی سازمان‌های پارک‌ها و تفریحات انجام دهند. روسنبرگ و فرلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴: ۴) به بررسی امکان سنجی استفاده از مدل‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی پرداختند. بررسی آنها نشان داد که عواملی همچون استقلال اداری، بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد و رقابتی شبیه بازار می‌توانند در استفاده از مدل‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی نقش داشته باشند.

همچنین برخی از پژوهش‌ها بر آمادگی سازمان‌ها برای اجرا و پیاده‌سازی برخی شاخص‌های مدیریتی متمرکز شده‌اند. از جمله لی‌او<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵: ۳۵) مطالعه‌ای برای تخمین شاخص‌های آمادگی مهندسی، مدیریت و علوم خدمات در جهت جاری‌سازی مدل تعالی تجاری برای صنعت خدمات در تایلند انجام داد که نتایج تحقیق وی نشان داد که ۵ بعد امور مالی، مشتریان، فرایندها، رشد و یادگیری و سیستم‌های انسانی عوامل مؤثر بر آمادگی را دارند. باسوله<sup>۳</sup> (۲۰۰۷: ۶) در تحقیق خود نشان داد که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در یک سازمان نیازمند یک رویکرد آماده‌گرایانه هستیم. بر این اساس نیاز به آمادگی در ۸ بخش اصلی شامل آمادگی فناوری، آمادگی اطلاعات، آمادگی فرایند، آمادگی منابع، آمادگی دانشی، آمادگی رهبری، آمادگی کارکنان و آمادگی در اهداف و ارزش‌ها می‌باشد. رضایی و همکاران (۱۳۸۸: ۵۶) در تحقیق خود تحت عنوان عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت فرایند و ارایه چهارچوبی برای ارزیابی آمادگی سازمان به این نتیجه دست یافت که ۱۳ عامل اصلی شامل پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباطات و آگاهی، بهبود مستمر، تمرکز بر مشتری، توسعه تیمی و کار تیمی، توانمندسازی کارکنان، معیار عملکرد فرایند، نقشه فرایند، آموزش، ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، الگوبرداری، مدیریت تغییر و مهارت مدیریت پروژه مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان هستند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۶: ۶۹) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که موانع اجرایی، برنامه‌ریزی، سازمانی، مدیریتی، فرهنگی، کارکنان، ادراکی، منابع و ارتباطی به ترتیب مهم‌ترین موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران هستند.

علی‌رغم اینکه استراتژی محوری یکی از رویکردهای اصلی سازمان‌های کنونی است، اما نکته مهم این است که این استراتژی‌ها به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نمی‌شوند (بتز، ۲۰۱۵: ۳). صاحب نظران بر این باورند که هیچ برنامه تحولی و توسعه‌ای بدون فراهم آمدن زمینه‌ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد. لذا اجرای تصمیمات و برنامه‌های راهبردی در ورزش نیز نیازمند شرایط، محیط و آمادگی سازمان است (پیمانفر، ۱۳۹۱: ۱۴۷). حال مسأله اصلی تحقیق این است که چه عواملی در آمادگی بیشتر سازمان در اجرای استراتژی‌ها نقش دارند؟ این ارزیابی به سازمان کمک می‌کند تا سازمان ضمن شناخت وضع موجود، میزان آمادگی خود را قبل از پیاده‌سازی استراتژی‌ها بسنجد تا مشخص شود که در ابعاد مختلف مدیریت، منابع انسانی و عوامل سازمانی به چه میزان آمادگی دارد تا در صورت لزوم آموزش‌ها و تدابیر لازم را بیاندیشد؟

آمادگی استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای سرمایه انسانی خود را برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها شناسایی کنند و این نیازها و آمادگی فعلی کارکنان را برآورد نمایند؛ همچنین ارزیابی آمادگی استراتژیک عوامل سازمانی منجر به شناسایی شکاف‌های موجود در دل سازمان از جمله عدم همسویی و انطباق ساختار با استراتژی، استراتژی با فرهنگ و ساختار با منابع انسانی می‌شود. ارزیابی آمادگی رهبران و مدیران سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها نیز منجر به شناخت توان و مهارت ادراکی، فنی و انسانی مدیر سازمان است تا با بالاترین بهره‌وری استراتژی‌های سازمان را با موفقیت اجرا کند. بسیاری از سازمان‌ها به علت همین عدم آمادگی در اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شوند. بسیاری از استراتژی‌ها به علت عدم توانایی و مهارت مدیران و یا منابع انسانی سازمان اصلاً قابلیت اجرا را ندارند.

1. Rosenberg & Ferlie
2. Liao
3. Basole

بنابراین طراحی استراتژی‌های اثربخش و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آنها در سازمان مستلزم بسترسازی، فراهم آوردن زیرساخت‌های مورد نیاز، برخورداری از قابلیت‌ها و نیز بلوغ کافی در ابعاد مختلف است. عدم توجه کافی به این امر موجب شده تا پروژه‌های اجرای استراتژی در سازمان‌ها در موارد بسیاری به شکست بیانجامد. از این رو ضروری است که در آغاز برنامه ریزی، وضعیت کنونی سازمان از حیث جنبه‌های مختلف مرتبط با استراتژی مورد اندازه‌گیری، ارزیابی و تحلیل قرار گیرد تا بتوان از بروز چالش‌های بالقوه احتمالی که منجر می‌شود موفقیت سازمان در مراحل بعدی به مخاطره بیافتد جلوگیری شود. در حقیقت، ارزیابی آمادگی نه تنها سطح فعلی قابلیت‌ها و بلوغ سازمان را برای طراحی و اجرای استراتژی مشخص می‌نماید بلکه علاوه بر آن حوزه‌هایی را که نقاط ضعف سازمان در این رابطه به‌شمار می‌آیند نیز تعیین می‌کند. از طرفی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یکی از متولیان اصلی سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان در نظر دارد تا با ترسیم چارچوب و چشم‌انداز مأموریت‌ها و فعالیت‌های خود، ضمن ارائه تصویر روشنی از افق حرکت و برنامه‌ریزی خود، زمینه‌های هم‌افزایی برای بسیج ظرفیت‌ها و کوشش برای تحقق همه جانبه ساحت تربیت زیستی و بدنی، به‌عنوان یکی از ساحت‌های مهم و بستر ساز تحقق سند تحول بنیادین را فراهم نماید. حال با توجه به اهمیت و ضرورت تحقیق سؤال این است که قبل از تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های این سازمان، بررسی کنیم که این سازمان از چه میزان آمادگی استراتژیک برخوردار است؟

## روش شناسی

روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع تحقیقات آمیخته بود. نظر به اینکه روش کار تحقیق حاضر به گونه‌ای است که توالی گردآوری داده‌ها از کیفی به سمت کمی است، جزء طرح‌های ترکیبی اکتشافی محسوب می‌شوند. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران، مشاوران، کارکنان حوزه ستادی معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، مدیران و رؤسای حوزه معاونت تربیت بدنی و سلامت ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها بودند که تعداد آنها ۲۴۰ نفر بود. همچنین در بخش کیفی مشارکت‌کنندگان ۱۶ نفر از اساتید حوزه مدیریت استراتژیک بودند. روش نمونه‌گیری بر اساس جدول مورگان ۱۴۵ نفر تخمین زده شد.

برای استخراج عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان برای فرایند مدیریت استراتژیک در ابتدا به مطالعه پیشینه و مبانی نظری مرتبط پرداخته شد. برای تکمیل داده‌های مستخرج از مطالعات کتابخانه‌ای، از روش مصاحبه با اساتید و متخصصان مدیریت استراتژیک استفاده شد. جهت اعتباردهی (تأییدپذیری) به این ابزار از روش کثرت‌گرایی و انجام ممیزی استفاده شد. کثرت‌گرایی در داده‌ها اشاره به بهره‌گیری از مأخذ مختلف داده‌ها در فرایند پژوهش دارد. انجام ممیزی تکنیکی است شامل ثبت تمام کارهای انجام شده در فرایند پژوهش از ابتدا تا انتها. نحوه انجام مصاحبه بر اساس مصاحبه نیمه باز بود. فرایند مصاحبه بر اساس روش پیشنهادی توسط فونتانا و همکاران (۲۰۱۱) صورت پذیرفت. این روش دارای ۸ مرحله به شرح زیر می‌باشد: ۱- پیاده‌سازی مصاحبه و مبانی نظری به صورت متن و توجه به حالات صدا مانند تن و مکث. ۲- ایجاد طبقات اولیه ۳- تحلیل داده‌ها ۴- ایجاد تم‌های مشترک ۵- کدگذاری و شکل‌گیری تم‌ها یا طبقات ۶- ترسیم جدول شامل طبقات، خصوصیات و شماره مشارکت‌کنندگان ۷- مشخص شدن اشباع در هر طبقه ۸- بصری کردن رسیدن به اشباع برای ارائه در گزارش (ص ۳۹۴-۳۸۹). بنابراین در این پژوهش بعد از ۱۶ مصاحبه به اشباع نظری دست یافتیم (حد اشباع از مصاحبه ۱۴ الی ۱۶).

انجام فرایند تحلیل کیفی و کدگذاری داده‌ها همزمان با جمع‌آوری داده‌های مستخرج از مبانی نظری، پیشینه و اولین مصاحبه آغاز شد و تا مصاحبه شانزدهم ادامه یافت. پس از کدگذاری داده‌ها در نرم افزار اطلس تی، مدل کیفی تحقیق بر مبنای سه عامل اصلی سازمانی، منابع انسانی و مدیریت و رهبری طراحی و تدوین شد. سپس بر اساس زیرمقیاس‌های

مستخرج در خروجی مدل، پرسشنامه‌هایی با ۸۰ سؤال طراحی شد. جدول ۱ فراوانی هر یک از عوامل و زیرمقیاس‌ها (ابعاد) را که در مصاحبه با متخصصین تبیین شد و منابع کتابخانه‌ای هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول ۱: عوامل و ابعاد آمادگی استراتژیک بر اساس مصاحبه و بررسی مطالعات پیشین

عوامل آمادگی استراتژیک	ابعاد هر عامل	فراوانی مصاحبه	منابع
آمادگی منابع انسانی	دانش و شناخت	۱۳ نفر	پیمانفر و همکاران (۱۳۹۱)، پیمانفرو همکاران (۱۳۹۳)، کاپلان و نورتون (۱۳۹۴)، لی آو و همکاران (۲۰۱۵)، گبهارت و اگلس (۲۰۱۴)، باسوله (۲۰۰۷)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	توانمندی و مهارت	۱۲ نفر	کاپلان و نورتون (۱۳۹۴)، حاکی (۱۳۸۴)، گبهارت و اگلس (۲۰۱۴)، باسوله (۲۰۰۷)، رضایی و همکاران (۱۳۸۸)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	انگیزه	۹ نفر	باسوله (۲۰۰۷)
آمادگی رهبری و مدیریت	مهارت ادراکی	۱۱ نفر	حاکی (۱۳۸۴)، گبهارت و اگلس (۲۰۱۴)، باسوله (۲۰۰۷)، رضایی و همکاران (۱۳۸۸)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	مهارت فنی	۸ نفر	باسوله (۲۰۰۷)، رضایی و همکاران (۱۳۸۸)
	مهارت انسانی	۱۰ نفر	حاکی (۱۳۸۴)، رضایی و همکاران (۱۳۸۸)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
آمادگی عوامل سازمانی	سرمایه اطلاعاتی	۸ نفر	کاپلان و نورتون (۱۳۹۴)، حاکی (۱۳۸۴)، باسوله (۲۰۰۷)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	هماهنگی	۱۴ نفر	کاپلان و نورتون (۱۳۹۴)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	کار تیمی		کاپلان و نورتون (۱۳۹۴)، رضایی و همکاران (۱۳۸۸)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	منابع	۱۱ نفر	کاپلان و نورتون (۱۳۹۴)، لی آو و همکاران (۲۰۱۵)، روسبرگ و فرلی (۲۰۱۴)، باسوله (۲۰۰۷)، لشکربلوکی (۱۳۹۳)
	محیطی	۷ نفر	لشکربلوکی (۱۳۹۳)، باسوله (۲۰۰۷)

اولین گام در تعیین روایی پرسشنامه، بررسی روایی محتوایی است. برای بررسی روایی محتوایی آزمون از شاخص‌های 'CVR و CVI' استفاده شد. شاخص CVR میزان اهمیت و ضرورت هر گویه را در طیف ۳ گزینه‌ای، ضروری نیست (۱)، مفید است ولی ضروری نیست (۲) و ضروری است (۳) ارزیابی می‌کند. همچنین شاخص CVI میزان ارتباط گویه با هدف پرسشنامه را در طیف ۴ گزینه‌ای، غیرمرتبط (۱)، نیاز به بازبینی جدی (۲)، مرتبط اما نیاز به بازبینی (۳) و کاملاً مرتبط (۴) ارزیابی می‌کند. در پژوهش حاضر از ۱۲ نفر از اساتیدی که دارای سابقه تدریس واحد مدیریت راهبردی در ورزش داشتند برای تعیین روایی استفاده شد که نتیجه نهایی مقادیر شاخص‌های CVR و CVI استفاده شد. با توجه به تعداد متخصصین (۱۲ نفر) مقادیر قابل قبول برای شاخص CVR حداقل ۰/۵۶ و برای شاخص CVI حداقل ۰/۷۹ می‌باشد که نهایتاً از مجموع ۸۰ گویه، ۴۳ گویه تأیید شدند. بنابراین پرسشنامه نهایی شامل ۴۳ گویه و در طیف ۵ ارزشی خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) بود. پرسشنامه در ۳ عامل کلی شامل منابع انسانی (۱۰ گویه)، رهبری و مدیریت (۱۳ گویه) و عوامل سازمانی (۲۰ گویه)، میزان آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت را ارزیابی می‌کند. گویه‌های مربوط به منابع انسانی در سه زیرمقیاس دانش و شناخت، توانمندی - مهارت و انگیزه، میزان آمادگی استراتژیک را در منابع انسانی ارزیابی می‌کند. گویه‌های مربوط به عامل رهبری و مدیریت میزان آمادگی استراتژیک مدیران ارشد در سازمان را در سه زیرمقیاس مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی ارزیابی می‌کند. گویه‌های مربوط به عوامل سازمانی میزان آمادگی استراتژیک را در عوامل

سازمانی در پنج زیرمقیاس سرمایه اطلاعاتی، هماهنگی، کار تیمی، منابع و محیط سازمانی ارزیابی می‌کند (اصل پرسشنامه در انتهای مقاله پیوست می‌باشد). در این پژوهش برای پرسشنامه آمادگی استراتژیک سازمان، پرسشنامه‌ها در یک مطالعه پایلوت بر روی ۳۷ نفر مورد ارزیابی قرار گرفت و ضریب آزمون آلفای کرونباخ برای ۴۳ گویه  $\alpha = 0.966$  به دست آمد که حاکی از همسانی درونی بسیار خوب ابزار مورد نظر می‌باشد.

از آنجا که بر اساس خروجی نرم‌افزار اطلس تی مدل کلی پژوهش مستخرج شد، لذا برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی برای الگوسازی و تأیید معناداری روابط بین متغیرها و نهایی‌سازی مدل استفاده شد. همچنین از شاخص‌های فراوانی، میانگین و نمودارهای راداری برای توصیف وضعیت آمادگی استراتژیکی و از آزمون‌های تی تک نمونه ای برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل داده‌های کیفی اطلس- تی، اس پی اس اس و نرم افزار لیزرل صورت پذیرفت.

## یافته‌ها

### یافته‌های توصیفی

جدول شماره ۲ یافته‌های توصیفی متغیرهای دموگرافیک را در نمونه تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲: فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای دموگرافیک

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنس	مرد	۷۵/۹
	زن	۲۴/۱
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۲۶/۲
	کارشناسی ارشد	۶۴/۸
	دکترای	۹
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱/۴
	۵ تا ۱۰ سال	۷/۶
	۱۰ تا ۱۵ سال	۹
	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۵/۲
	بیشتر از ۲۰ سال	۶۶/۹

به‌طور کلی در نمونه این پژوهش ۱۱۰ نفر (معادل ۷۵/۹٪) را مردان و ۳۵ نفر (معادل ۲۴/۱٪) را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین ۳۸ نفر (معادل ۲۶/۲٪) دارای مدرک کارشناسی، ۹۴ نفر (معادل ۶۴/۸٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر (معادل ۹٪) دارای مدرک دکترای تخصصی می‌باشند. سابقه خدمت افراد نمونه نیز شامل ۲ نفر کمتر از ۵ سال (معادل ۱/۴)، ۱۱ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال (معادل ۷/۶٪)، ۱۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال (معادل ۹٪)، ۲۲ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال (معادل ۱۵/۲) و ۹۷ نفر بیشتر از ۲۰ سال (معادل ۶۶/۹٪) بودند.

### آزمون تحلیل عاملی تأییدی

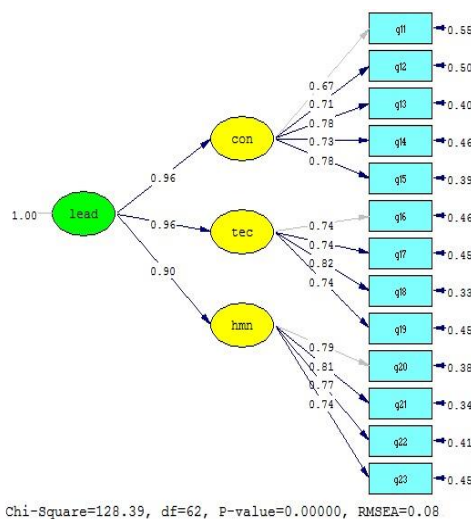
جدول ۳ نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد. نتایج آزمون K-S نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل در مرحله اول نشان داد که شاخص‌های مدل تحقیق به خوبی برازش شده‌اند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل‌ها در تمامی مؤلفه‌های «منابع انسانی»، «رهبری و مدیریت» و «عوامل سازمانی» از برازش مناسب و قابل قبولی برخوردارند (جدول ۱).

جدول ۳: مقادیر شاخص‌های برازش شده مدل

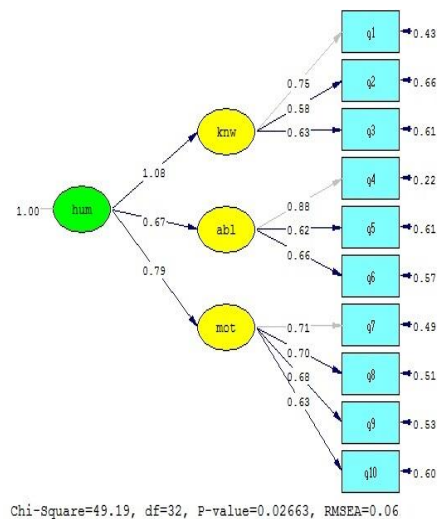
نتیجه نهایی	AGFI <sup>۴</sup>	CFI <sup>۳</sup>	NNFI <sup>۲</sup>	RMSEA <sup>۱</sup>	شاخص‌ها
	بیشتر از ۰/۸	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	کمتر از ۰/۰۸۵	میزان قابل قبول بعد
تایید	۰/۸۹	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۰۶	منابع انسانی (hum)
تایید	۰/۸۲	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۸	رهبری و مدیریت (lead)
تایید	۰/۸۱	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۰۸	عوامل سازمانی (org)
تایید	۰/۸۵	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۸	مدل کل

بر اساس جدول ۳، مقدار ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب (RMSEA) که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است در دامنه‌ی کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است. NNFI مدل را از جهت مقایسه بین مقادیر کای اسکور مدل مستقل و کای اسکور مدل اشباع شده ارزیابی می‌کند. دامنه پذیرش این مدل مقادیر بالای ۰/۹۰ می‌باشد. CFI شاخص برازش مقایسه‌ای بتلر نامیده می‌شود که یکی از پرکاربردترین و مناسب‌ترین شاخص‌های تفسیری پیرامون تأیید برازش خوب یا ضعیف مدل است. این شاخص برازش مدل موجود را با مدل مستقل مقایسه می‌کند و یکی از مزیت‌های شاخص عدم حساسیت آن به میزان حجم نمونه می‌باشد (محسنین، ۱۳۹۳). دامنه پذیرش این شاخص بین ۰/۹۰ تا ۱ می‌باشد. AGFI نیز شاخص نیکویی برازش اصلاح شده است. این شاخص ضمن اینکه نسبت واریانس بازتولید شده را به کمک برآورد مقدار کوواریانس مشاهده شده محاسبه می‌کند، میزان GFI را بر اساس میزان درجه آزادی مدل تنظیم می‌نماید. میزان قابل قبول برای این شاخص بالاتر از ۰/۸ می‌باشد. جدول ۱ نتیجه تحلیل عاملی مرتبه دوم را در ۵ بعد اصلی مدل پژوهش نشان می‌دهد که حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد.

شکل‌های ۱ تا ۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی در قالب مدل تخمین استاندارد نمایش داده شده است.

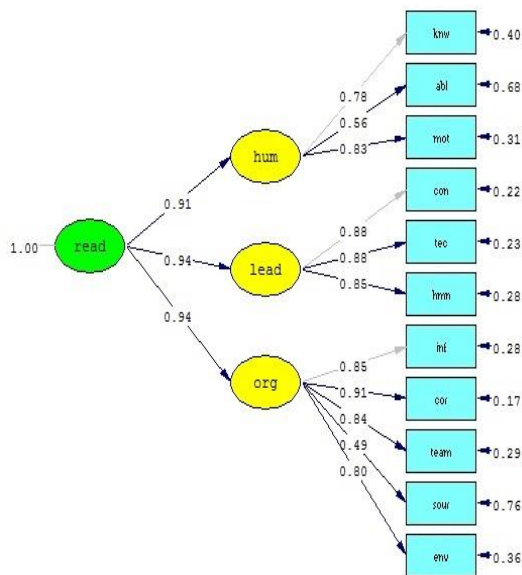


شکل ۲: مدل تخمین استاندارد مؤلفه‌های رهبری و مدیریت

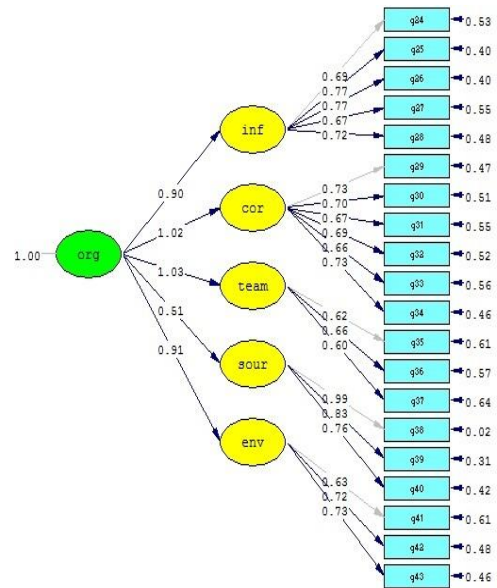


شکل ۱: مدل تخمین استاندارد مؤلفه‌های منابع انسانی

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Non-Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index



Chi-Square=78.45, df=41, P-value=0.00039, RMSEA=0.08



Chi-Square=315.08, df=165, P-value=0.00000, RMSEA=0.08

شکل ۳: مدل تخمین استاندارد مؤلفه‌های سازمانی / شکل ۴: مدل تخمین استاندارد مدل کلی تحقیق (آمادگی استراتژیک)

همان طور که در شکل‌های ۱ تا ۴ مشخص است تمامی بارهای عاملی بین مؤلفه‌ها و عوامل در سطح معقولی (بیشتر از ۰/۴) قرار دارند.

### آزمون تی تک نمونه‌ای

جدول ۵ و ۴ میانگین، انحراف معیار و نتیجه آزمون تی- تست (تک نمونه‌ای) مؤلفه‌های مستخرج را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای برای تمامی زیرمقیاس‌ها

عوامل آمادگی استراتژیک	عنوان	عنوان کوتاه	میانگین	انحراف معیار	T	تفاوت میانگین	حد پایین	حد بالا	sig
آمادگی منابع انسانی	۱	دانش و شناخت	۳/۵۱	۰/۶۴	۹/۶۵	۰/۵۱	۰/۴۱	۰/۶۲	*۰/۰۰۱
	۲	توانمندی و مهارت	۳/۶۰	۰/۵۹	۱۲/۱۳	۰/۶۰	۰/۵۰	۰/۶۹	*۰/۰۰۱
	۳	انگیزه	۳/۲۶	۰/۷۰	۴/۵۸	۰/۲۶	۰/۱۵	۰/۳۸	*۰/۰۰۱
آمادگی رهبری و مدیریت	۴	مهارت ادراکی	۳/۶۵	۰/۶۸	۱۱/۵۶	۰/۶۵	۰/۵۴	۰/۷۶	*۰/۰۰۱
	۵	مهارت فنی	۳/۶۱	۰/۶۸	۱۰/۸۳	۰/۶۱	۰/۵۰	۰/۷۲	*۰/۰۰۱
	۶	مهارت انسانی	۳/۴۹	۰/۷۱	۸/۴۰	۰/۴۹	۰/۳۸	۰/۶۱	*۰/۰۰۱
آمادگی عوامل سازمانی	۷	سرمایه اطلاعاتی	۳/۴۸	۰/۷۰	۸/۲۶	۰/۴۸	۰/۳۶	۰/۵۹	*۰/۰۰۱
	۸	هماهنگی	۳/۳۷	۰/۶۱	۷/۲۷	۰/۳۷	۰/۲۷	۰/۴۷	*۰/۰۰۱
	۹	کارتیمی	۳/۳۷	۰/۶۷	۶/۶۸	۰/۳۷	۰/۲۶	۰/۴۸	*۰/۰۰۱
	۱۰	منابع	۳/۲۵	۰/۷۷	۰۴/۰۳	۰/۲۵	۰/۱۳	۰/۳۸	*۰/۰۰۱
	۱۱	محیطی	۳/۴۷	۰/۷۱	۰۸/۰۱	۰/۴۷	۰/۳۵	۰/۵۹	*۰/۰۰۱

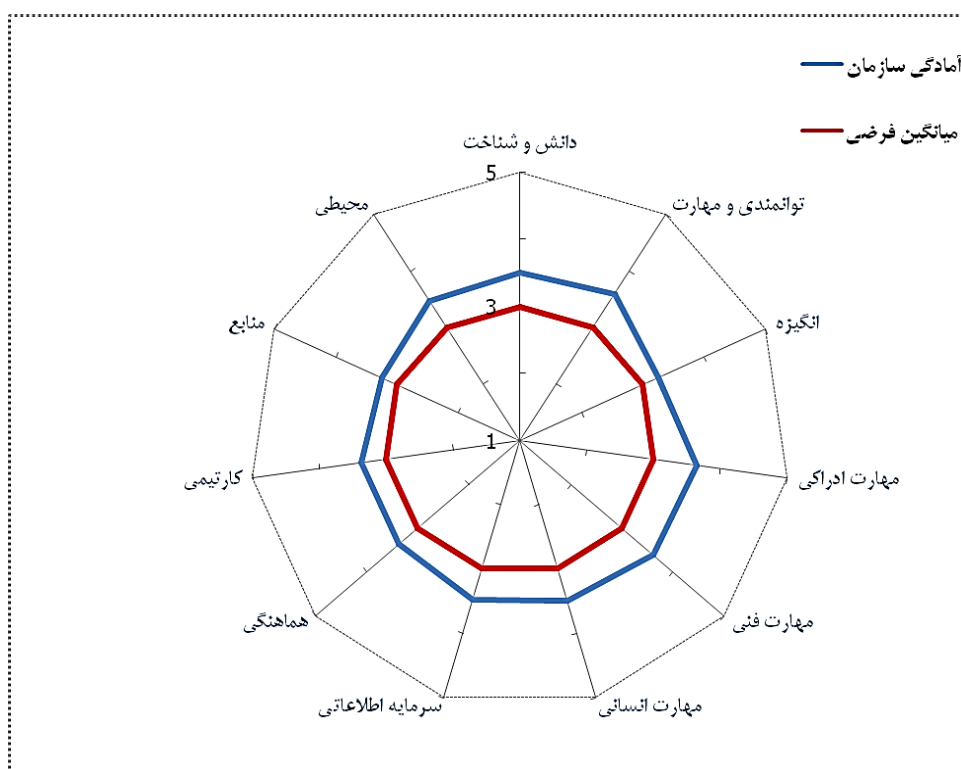


جدول ۵: نتیجه آزمون تی تست برای عوامل اصلی آمادگی استراتژیک

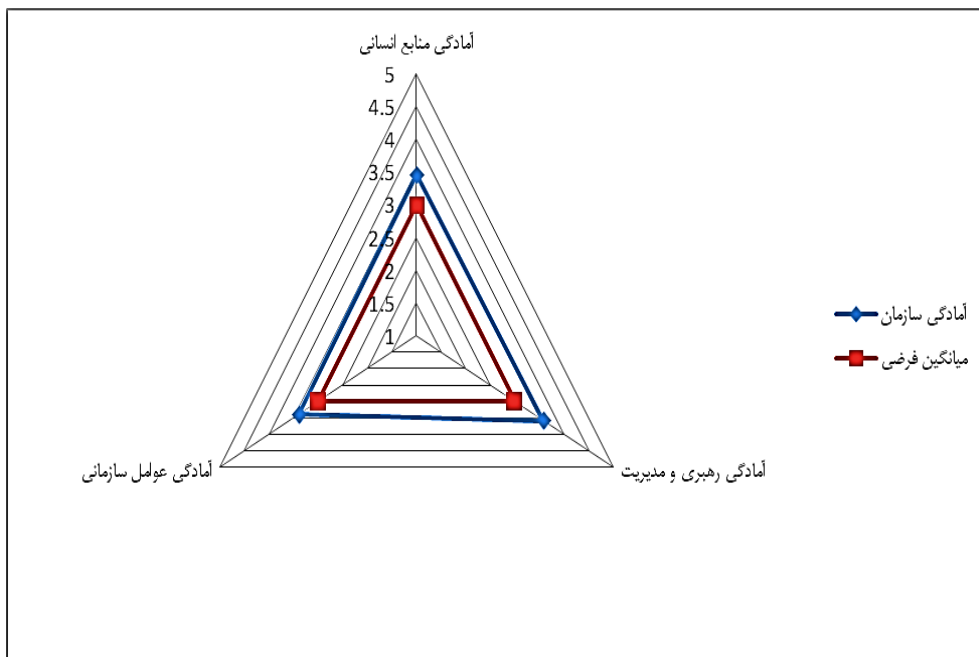
عنوان	عنوان کوتاه	میانگین	انحراف معیار	T	تفاوت میانگین	حد پایین	حد بالا	sig
۱	آمادگی منابع انسانی	۳/۴۶	۰/۵۳	۱۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۳۷	۰/۵۴	*./۰۰۱
۲	آمادگی رهبری و مدیریت	۳/۵۸	۰/۶۳	۱۱/۱۹	۰/۵۸	۰/۴۸	۰/۶۹	*./۰۰۱
۳	آمادگی عوامل سازمانی	۳/۳۹	۰/۵۶	۸/۳۱	۰/۳۹	۰/۲۹	۰/۴۸	*./۰۰۱

همان طور که در جدول مشخص است کلیه مؤلفه‌ها و عوامل اصلی در سطح معناداری  $p < ۰/۰۵$  تفاوت معناداری با میانگین فرضی (۳) دارند. با توجه به اینکه مقیاس پرسشنامه این تحقیق به صورت ۵ ارزشی (از ۱ تا ۵) بود، بنابراین میانگین فرضی هر گویه و متقابلاً هر عامل و زیر مقیاس  $(۳+۱)/۲$  بود. بنابراین میانگین فرضی برابر ۳ می‌باشد. بر این اساس آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در سه عامل اصلی رهبری و مدیریت، منابع انسانی و عوامل سازمانی بالاتر از میانگین فرضی و در سطح قابل قبول بود. تفاوت میانگین برای عوامل مذکور به ترتیب برابر با ۰/۴۶، ۰/۵۸ و ۰/۳۹ به دست آمد.

شکل‌های ۵ و ۶ میزان آمادگی استراتژیک سازمان را در تمامی مؤلفه‌ها و عوامل کلی در معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نشان می‌دهد.



شکل ۵: نمودار عنکبوتی مؤلفه‌های آمادگی استراتژیک سازمان



شکل ۶: نمودار عنکبوتی عوامل اصلی آمادگی استراتژیک سازمان

بر اساس شکل‌های ۵ و ۶، میزان آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت در حد قابل قبول (بیشتر از متوسط) می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که سازمان مربوطه از آمادگی نسبی لازم برای انجام فرایند مدیریت استراتژیک برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق بررسی آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش بود. با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیق، منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در آمادگی استراتژیک سازمان نقش دارند. منابع انسانی باید از دانش، شناخت، توانمندی، مهارت و انگیزه لازم برخوردار باشند تا به مرحله بلوغ کاری دست یابند. منظور از سطح بلوغ انسانی، کیفیت نیروی انسانی سازمان برای اجرای طرح استراتژیک، میزان آگاهی آنها نسبت به تغییرات آتی ناشی از اجرای استراتژی در سازمان، کارکردها و ارزش‌های برنامه استراتژیک و نیز درجه آمادگی نیروی انسانی برای اجرای فعالیت‌های مدیریت استراتژیک در سازمان است. همچنین نتایج نشان داد که میزان آمادگی منابع انسانی سازمان برای فرایند مدیریت استراتژیک در حد قابل قبولی است. این یافته‌ها با نتایج کاپلان و نورتون (۲۰۰۴)، لشکربلوکی (۱۳۹۳) و گبهارت و اگلس (۲۰۱۴) همخوانی دارد. از دیدگاه کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) برای دستیابی به اهداف استراتژیک، کارکنان باید از دانش، توانایی و مهارت لازم برخوردار باشند. لشکربلوکی (۱۳۹۳) نیز بلوغ کارکنان را لازمه اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها می‌داند. گبهارت و اگلس (۲۰۱۴) ۱۰ عامل انسانی را در پیاده‌سازی استراتژی‌ها دخیل می‌داند. لذا توانمندسازی و ایجاد انگیزش در آنان از فاکتورهای کلیدی آمادگی استراتژیک سازمان می‌باشند. توانمندی و مهارت کارکنان باید در راستای اهداف کلیدی و برنامه‌ها صورت پذیرد. کارکنان باید قادر باشند نقاط قوت، ضعف و چالش‌های سازمان را شناسایی کنند، از مهارت حل مسأله و تصمیم‌گیری برخوردار باشند و نیاز مخاطبین و مشتریان را بشناسند.

شرکت‌های موفق دارای فرهنگی هستند که در آن کارکنان به‌طور عمیقی از رسالت، چشم‌انداز، و ارزش‌های اصلی مورد نیاز برای اجرای استراتژی سازمان، آگاه هستند. بر اساس یافته‌های تحقیق میزان آمادگی استراتژیک منابع انسانی در معاونت

تربیت بدنی و سلامت در حد قابل قبول بود. با توجه به اینکه حدود ۷۵٪ از کارکنان سازمان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکترا می‌باشند، از توانایی، مهارت، دانش و شناخت قابل قبولی برخوردارند و قادرند نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را بخوبی شناسایی کنند و از تحلیل مناسبی از وضع موجود سازمان داشته باشند.

یافته‌ها نشان داد که مدیران و رهبران سازمان باید از مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی بالایی برخوردار باشند تا بتوانند راهبردهای سازمان را به مرحله اجرا برسانند. یافته‌ها همچنین آمادگی نسبتاً خوب رهبران و مدیران سازمان برای انجام فرایند مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهند. حاکی (۱۳۸۴) ۶ معیار اصلی بلوغ همراستایی استراتژیک را شامل مدیریت، سطح شایستگی ارزش، ارتباطات، مهارت‌ها، فناوری و مشارکت می‌داند. لشکر بلوکی (۱۳۹۳) نیز بلوغ رهبری سازمان را یک عامل بسیار مهم در آمادگی استراتژیک سازمان بر می‌شمرد. منظور از سطح بلوغ رهبری (leadership) سازمان میزان آمادگی و توانمندی رهبران سازمان برای اجرای یک برنامه و طرح استراتژیک در سازمان است. موفقیت در اجرای استراتژی در سازمان مستلزم برخورداری از توانایی اثرگذاری رهبری بر کارکنان جهت ایجاد انگیزه و هم‌افزایی در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد. بلوغ رهبری شامل بینش و پشتیبانی رهبری، درک رهبری از تغییرات ناشی از اجرای استراتژی، آگاهی از ریسک‌ها و خطرات برنامه استراتژیک، قدرت نفوذ در کارکنان و هدایت سازمان و تفکر علی و معلولی در مدیران است. بینش و پشتیبانی رهبری؛ بیانگر میزان درک و شهود رهبری سازمان نسبت به کسب و کار، برنامه استراتژیک و آینده سازمان است.

در این بخش همچنین درجه پشتیبانی رهبری از طرح استراتژیک و اجرای آن در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. پشتیبانی بیانگر تلاش و حمایت واقعی رهبری سازمان جهت فراهم آوردن امکانات مورد نیاز و ارائه راهکار در مواجهه با موانع و چالش‌های مرتبط با اجرای استراتژی است. درک رهبری از تغییرات ناشی از اجرای استراتژی؛ بیانگر میزان درک و آگاهی رهبری سازمان از تغییراتی است که احتمالاً در اثر اجرای استراتژی در سازمان به وقوع خواهد پیوست. دامنه این تغییرات گسترده بوده و ممکن است به ایجاد تغییرات اساسی در واحدهای سازمانی، ماهیت فعالیت‌های سازمان و وضعیت نیروی انسانی آن منجر شود. آگاهی از ریسک‌ها و خطرات برنامه استراتژیک؛ بیانگر میزان شناخت و آگاهی رهبری سازمان نسبت به چالش‌ها و مخاطراتی است که سازمان طی فرایند اجرای استراتژی ممکن است با آن مواجه شود. رهبری سازمان باید بتواند برای مواجهه با این قبیل ریسک‌ها برنامه‌ها و راه‌حل‌های مناسب را طراحی نموده و رویکردهای مدیریت ریسک را در سازمان اعمال نماید. قدرت نفوذ در کارکنان و هدایت سازمان؛ بیانگر میزان توانایی رهبری سازمان در اثرگذاری بر کارکنان و هدایت آنها در جریان فرایند اجرای استراتژی در سازمان است. تفکر علی و معلولی در مدیران؛ بیانگر درجه بکارگیری رویکرد علی و معلولی توسط رهبران در نظام تصمیم‌گیری سازمان و جایگاه آن در تحلیل مسائل است. مهارت در درک واقعیت‌ها؛ بیانگر میزان درک صحیح رهبران از وضعیت کنونی سازمان، نقاط قوت و ضعف و نیز جایگاه سازمان در حوزه کسب و کار در مقایسه با رقباست. همه این مؤلفه‌ها ارتباط مستقیمی با مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی مدیر سازمان دارد. بر اساس یافته‌ها، مدیران ارشد معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش از مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی به خوبی برخوردارند. این بدان معنی است که مدیران ارشد سازمان توانایی ادراک مشکلات کلی سازمان، درک و شهود نسبت به اهداف و سیاست‌ها، توانایی کار با و به وسیله مردم و توانایی بکار بردن دانش و روش لازم برای اجرای وظایف را دارند.

عوامل محیطی شامل سرمایه اطلاعاتی، هماهنگی، کار تیمی، منابع و محیط سازمانی از جمله مؤلفه‌های اثرگذار دیگر بر آمادگی استراتژیک سازمان‌های ورزشی می‌باشد. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نیز نشان داد که میزان آمادگی عوامل سازمانی نیز در حد قابل قبول و بیش از میانگین فرضی است. این یافته‌ها با نتایج حاکی (۱۳۸۴) و کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) و باسوله (۲۰۰۷) همخوانی دارد. کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) معتقداند که سرمایه سازمانی شامل ۴ مؤلفه اصلی فرهنگ، رهبری، هم‌ترازی و کارگروهی و اشتراک‌گذاری دانش است. از دیدگاه آنان نیز سرمایه اطلاعاتی به‌عنوان عامل اصلی دیگری تلقی می‌شود که شامل ۴ مؤلفه می‌باشد: ابزارهای تحولی، ابزارهای تحلیلی، زیرساخت‌های فناوری و ابزارهای پردازش داد و ستدها. حاکی (۱۳۸۴) نیز عوامل فناوری را در پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکت و سازمان مؤثر می‌داند. باسوله

(۲۰۰۷) نیز آمادگی فناوری، اطلاعات، و منابع را جز عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان برای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌داند. در هر فرایند استراتژیک، سیستم‌ها و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خاصی از پیاده سازی استراتژی حمایت می‌کنند. این سیستم‌ها مجموعه طرح‌های سرمایه‌گذاری فناوری را نشان می‌دهند که باید در تأمین سرمایه و سایر منابع به آنها اولویت داد. سرمایه اطلاعاتی شامل سیستم‌ها، پایگاه داده‌ها، کتابخانه‌ها و شبکه‌هاست که اطلاعات و دانش را در دسترس کارکنان سازمان قرار می‌دهد. فناوری نقش مهمی در بهبود عملکرد عملیاتی بازی می‌کند. بسیاری از فرایندهای تکراری و کاربردی را می‌توان به منظور کاهش هزینه، کیفیت باثبات‌تر و سرعت بیشتر پردازش، خودکار نمود. این کار نقش سنتی اتوماسیون است. اما فناوری در بهبود مستمر فرایند نیز نقش دارد. کارکنان به بازخورد سریع از جمله سنجش‌های دقیق و جزئی در مورد کالا و خدماتی که تولید می‌کنند و فرایندی که در کنترل آنان است، نیاز دارند. ارائه به موقع و معقول اطلاعات کالا و فرایند، زمینه‌ای برای تحلیل داده‌ها، تحلیل علی و استفاده از سایر ابزارهای کیفی فراهم می‌سازد که به بهبود مستمر هزینه، کیفیت و زمان فرایند منجر خواهد شد.

فناوری اطلاعات همچنین انتقال دانش و تجارب پروژه‌ها را میان بخش‌ها، وظایف و واحدهای جغرافیایی تقویت کرده و تسهیم تجارب برتر را ترویج و پرورش می‌دهد. منظور از هماهنگی میزان هماهنگی و انطباق اهداف، راهبردها و برنامه‌ها با اسناد بالادستی، شرح وظایف و پست‌های سازمانی کارکنان با راهبردها و برنامه‌های سازمان، فرایندها و رویه‌ها با راهبردهای سازمان، دوره‌های آموزشی با اهداف، راهبردها و مأموریت‌های اصلی سازمان، ساختار و سازماندهی منابع انسانی با راهبردهای سازمان و فرهنگ و جو سازمانی با تغییر و تحول سازمانی است. کاپلان (۲۰۰۵) معتقد است زمانی که استراتژی، ساختار و سیستم‌ها با هم هماهنگ و یکپارچه باشند، شانس اجرای موفق استراتژی بیشتر خواهد بود. کار تیمی عبارت است از تسهیم دانش و دارایی‌های کارکنان با پتانسیل استراتژیک. منظور از هماهنگی، هماهنگی اهداف و انگیزه‌ها با استراتژی در تمام سطوح سازمان. فارغ از کار تیمی با کارکنان بخش‌های سازمان، افرادی که در پروژه یا فرایندهای نوآوری مشغول به کار هستند، باید فعالانه با جوامع علمی و فنی در ارتباط باشند. استراتژی نیازمند تغییراتی در ارزش‌های فرهنگی در زمینه‌های داخلی (مثل کار تیمی) و بیرونی (مثل مشتری مداری) است. برنامه تغییر فرهنگی منتج از استراتژی، به توسعه فرهنگی کمک می‌کند. یکی دیگر از مؤلفه‌های سازمانی بهره‌گیری از منابع مالی و تجهیزاتی است. این فرایند از باید از طریق گسترش مشارکت‌های برون سازمانی و تلاش در جهت جذب منابع دولتی و غیردولتی باشد. یک سری از عوامل محیطی از جمله میزان بهره‌گیری از اسناد بالادستی، پایداری و ثبات مدیران و بهره‌گیری از اسناد بالادستی موجود نقش تعیین کننده در آمادگی سازمانی دارند. بنابراین در مجموع می‌توان گفت سرمایه سازمانی به معنای توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرایندهای تغییری تعریف می‌شود که برای اجرای استراتژی ضروری هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که فاکتورهای سازمانی در سازمان (معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش) از وضعیت خوبی برای اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها برخوردارند. این بدان معنی است که وضعیت سیستم‌های مدیریت اطلاعات و ارتباطات در سازمان مناسب است. همچنین بین ساختار با اهداف، ساختار با پست‌های سازمانی، فرایندها با راهبردها و اهداف و راهبردها با اسناد بالادستی انطباق و همخوانی وجود دارد. ضمن اینکه میزان مشارکت و تعامل کارکنان، درجه ارتباطات و تعاملات درون و برون سازمانی (کار تیمی) و میزان منابع مالی و انسانی (منابع مالی) و میزان حمایت و مطالبه سازمان‌های بالادستی در سازمان از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

در مجموع می‌توان گفت که معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در هر سه بُعد منابع انسانی، رهبری و مدیریت و عوامل سازمانی از آمادگی نسبی قابل قبولی برخوردار است. البته دو مؤلفه انگیزه کارکنان و منابع سازمانی نیاز بیشتری به توجه دارند. لذا پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان و روحیه آنها برای ایجاد تغییرات مثبت در راستای بهبود وضعیت کنونی سازمان برنامه‌ریزی و تمهیداتی صورت پذیرد. این برنامه‌ها می‌تواند شامل توسعه مشارکت‌های کارکنان در امر تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، تقدیر و تشکر دوره‌ای از کارکنان پرتلاش، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و طراحی سازوکار پرداخت پاداش بر اساس عملکرد واقعی باشد. همچنین در ارتباط با منابع سازمانی، لزوم توجه ویژه مدیران

بر استفاده از ظرفیت‌های برون سازمانی (سازمان‌های دولتی، نیروهای داوطلب و...) جهت کاهش هزینه‌ها و واگذاری بخشی از فضاها و اماکن ورزشی به بخش خصوصی در جهت جذب منابع بیشتر بیش از پیش احساس می‌شود. در نهایت باید اذعان داشت فراهم سازی بسترهای لازم برای ایجاد آمادگی بیشتر در سازمان می‌تواند نقش حیاتی در پیاده سازی استراتژی‌های سازمان داشته باشد.

## منابع

- برایسون، جان ام (۱۳۹۰). «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی». ترجمه خادمی، مهدی؛ برارنیا، قربان، تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ دوم: ۷۵.
- پیمان فر، محمد؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۳). «چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه‌ای کیفی در نظام ورزش ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزش»، دوره ۶، شماره ۲۳: ۳۵-۵۲.
- پیمانفر، محمد؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۱). «موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی»، فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، شماره ۳: ۱۴۵-۱۴۵.
- حاکی، محمد کاظم (۱۳۸۴). ارائه مدلی برای سنجش سازمانی در انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت فناوری و اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران: ۳۵-۲۲.
- رضایی، کامران؛ حسینی آشتیانی، حمیدرضا؛ هوشیار، محمد (۱۳۸۰). «QFD رویکردی مشتری مدار به طرح‌ریزی و بهبود کیفیت محصول»، تهران: نشر آتنا، چاپ دوم: ۵۶.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۳). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، علمی و فرهنگی جلد اول، چاپ دوم، تهران: ۸۵.
- غفاریان، وفا؛ تقوی‌زهی، فرین (۱۳۹۳). «استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه، اصول برنامه‌ریزی استراتژیک و اصول پیاده سازی و ارزیابی استراتژیک، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی» تهران: چاپ سوم، ۱۶۵-۱۵۰.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۹۴). «نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود»، ترجمه اکبری، حسین؛ سلطانی، مسعود؛ ملکی، امیر، تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ پنجم، ۱۴۵.
- کاظمی رضایی، سیده الهام؛ زردشتیان، شیرین؛ عباسی، همایون (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۷ (۱۳)، ۶۹-۸۲.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۳). «جاری سازی استراتژی، راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی در عمل»، تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ سوم، ۷۵-۶۵.
- لگزبان، محمد؛ ملک زاده، غلامرضا؛ حسینی، زهرا (۱۳۹۲). طراحی و آزمون مدل سنجش میزان آمادگی سازمانی برای توسعه راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی: (مطالعه موردی یک دانشگاه دولتی). پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۲۹ (۱): ۶۱-۹۳.
- موسی‌خانی، محمدرضا؛ اجلی قشلاجوقی، مهدی؛ صفوی میرمحله، سیدرحیم (۱۳۸۹). «ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مطالعه موردی: مرکز آمار ایران)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۲: ۲۴۳-۲۲۱.
- Ambosie G. (2009). "vision and objectives", publishing Business in Canada, 228.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo.
- Basole, R. (2007). Strategic planning for enterprise mobility: A readiness-centric approach. AMCIS 2007 Proceedings, 491.
- Betz, F. (2015). Strategic Thinking: A Comprehensive Guide. Emerald Group Publishing.
- D. G. (2011). "Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation". Cadernos de Saúde Pública, 27(2), 388-394.
- Gebhardt, A., & Eagles, P. F. (2014). "Factors leading to the implementation of strategic plans for parks

- and recreation". *Managing Leisure*, 19(5), 321-344. <http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2014.895127>.
- Grant, R. M. (2015). "Contemporary Strategy Analysis" 9e Text Only. John Wiley & Sons:67.
  - Haycock, K. (2012). *Strategic Thinking and Leadership*. *Library Leadership & Management*, 26(3/4).
  - Kaplan, R. S. (2005). "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model". *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46.
  - Kaplan, R., & Norton, D. P. (2015). "Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)". Harvard Business Review Press.
  - Koh, C. E., Prybutok, V. R., Ryan, S., & Ibragimova, B. (2006). "The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment". *Business Process Management Journal*, 12(1), 22-33.
  - Liao, P. W., Tai, C. M., Yi, C. C., & Yu, C. (2015). "Business Excellence Model for 3C Service Industry in Taiwan: A Study of Establishing Readiness Indicators of Service Science", *Management and Engineering*, 34(3), 35-49.
  - Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2014). "Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology". *Public Management Review*, (ahead-of-print), 1-19.
  - Rusly, Fariza H. & James L. Corner (2012). "Positioning Change Readiness in Knowledge, Management Research". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, 329-355.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

وحدانی، محسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ خیبری، محمد؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۶). «بررسی آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۷ (۱۴)، ۱-۱۴

## پرسشنامه آمادگی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی

مؤلفه	زیر مؤلفه	شماره	گویه	
منابع انسانی	دانش و شناخت knw	۱	میزان دانش و شناخت کارکنان از راهبردها، اهداف، مأموریت‌ها و چشم انداز سازمان	
		۲	میزان آگاهی کارکنان از نیاز مخاطبین و مشتریان	
		۳	میزان شناسایی کارکنان از نقاط قوت، ضعف و چالش‌های سازمان	
	توانمندی و مهارت abl	۴	میزان توانمندی و مهارت کارکنان در راستای برنامه‌ها و اهداف کلیدی سازمان	
		۵	میزان مهارت حل مساله و تصمیم‌گیری در کارکنان	
	انگیزه mot	۶	میزان توان و مهارت‌های عمومی کارکنان در انجام امور اداری	
		۷	میزان برخورداری سازمان از رویه‌ها، چارچوب‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای اثربخش برای کنترل، پایش و ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان	
	ادراکی con	انگیزه mot	۸	میزان مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظایف محول شده و پاسخگویی نسبت به عملکرد و نتایج بدست آمده
			۹	میزان انگیزه کارکنان و روحیه آنها برای ایجاد تغییرات مثبت در راستای بهبود وضعیت کنونی سازمان
			۱۰	میزان پذیرش تغییرات در کارکنان
۱۱			میزان درک و شهود مدیر ارشد سازمان نسبت به راهبردها، اهداف و مأموریت سازمان	
رهبری و مدیریت	ادراکی con	۱۲	میزان شناخت و آگاهی مدیران سازمان نسبت به چالش‌ها، ریسک‌ها و مخاطرات سازمان در طی فرایند اجرای راهبردهای سازمان	
		۱۳	میزان درک صحیح مدیران از وضعیت کنونی سازمان (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)	
		۱۴	میزان میل به برنامه‌های درازمدت به جای برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت در میان مدیران ارشد	
		۱۵	میزان مهارت‌های ادراکی در مدیران ارشد سازمان	
	فنی tec	۱۶	تعهد مدیریت ارشد در انتقال و پایبندی اهداف راهبردی، چشم‌اندازها و اهداف کلیدی سازمان	
		۱۷	میزان انگیزه مدیران در ایجاد تحول و تغییر ساختارمند در سازمان	
	انسانی hmn	۱۸	میزان توانایی مدیران ارشد در مدیریت تغییرات حاصل از برنامه ریزی راهبردی	
		۱۹	میزان بهره‌مندی مدیران ارشد از مهارت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در برنامه ریزی و اجرا	
		۲۰	تعهد مدیریت ارشد به پشتیبانی و حمایت از کارکنان در جهت اهداف سازمانی	
		۲۱	تعهد مدیریت ارشد در توانمندسازی کارکنان به منظور انجام فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری و اعمال تغییرات در سازمان	
۲۲		توانایی مدیران و مشاوران سازمان در اثرگذاری بر کارکنان و هدایت آنها در جریان فرایند اجرای راهبردهای سازمان		
۲۳		توانایی مدیران جهت ایجاد انگیزه و راهبری کارکنان در راستای اهداف و راهبردهای سازمان		
سازمانی	سرمایه اطلاعاتی inf	۲۴	میزان فرایند یاددهی - یادگیری در سازمان و جاری‌سازی مدیریت دانش	
		۲۵	بهره‌گیری سازمان از سیستم و نظام اطلاعات و آمار دقیق و کامل	
		۲۶	میزان بهره‌گیری سازمان از نظام مدیریت عملکرد	
		۲۷	میزان بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعات مدیریت (اتوماسیون اداری،...) و میزان اشتراک‌گذاری اطلاعات	
	همه‌انگهی cor	۲۸	میزان بهره‌گیری سازمان از فناوری اطلاعات	
		۲۹	میزان انطباق فرهنگ و جو سازمانی با تغییر و تحول سازمانی	
		۳۰	میزان انطباق دوره‌های آموزشی با اهداف، راهبردها و مأموریت‌های اصلی سازمان	
		۳۱	میزان انطباق ساختار و سازماندهی منابع انسانی با راهبردهای سازمان	
		۳۲	میزان همه‌انگهی و انطباق اهداف، راهبردها و برنامه‌ها با اسناد بالادستی	

میزان انطباق شرح وظایف و پست‌های سازمانی کارکنان با راهبردها و برنامه‌های سازمان	۳۳		
میزان انطباق فرایندها و رویه‌ها با راهبردهای سازمان	۳۴		
میزان مشارکت و تعامل کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی	۳۵	کار تیمی team	
درجه ارتباطات و تعاملات بین واحدها و اجزای سازمان در انجام فعالیت‌ها	۳۶		
میزان بهره‌گیری سازمان از نظرات ذینفعان در تدوین راهبردها و برنامه‌ها	۳۷		
میزان توانایی سازمان برای در نظر گرفتن منابع مالی، انسانی، زمانی و... برای اجرای اهداف	۳۸	منابع sou	
میزان توانایی سازمان برای جذب منابع برون سازمانی	۳۹		
میزان توانایی سازمان برای گسترش مشارکت‌های برون سازمانی	۴۰		
میزان بهره‌گیری مدیران از اسناد بالادستی (سند تحول، برنامه درس ملی و...)	۴۱	محیط سازمانی env	
میزان حمایت و مطالبه سازمان‌های بالادست در تدوین راهبردها و برنامه‌ها	۴۲		
پایداری و ثبات مدیران در سطوح مختلف سازمان	۴۳		