

Identifying Strategies that Determine Strategic Control

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Monireh Ghanbari Arbastan 1,
Ali Zarei 2*,
Ali Asghar Doroodian 3,
Zinat Nikaeen⁴

How to cite this article

Monireh Ghanbari Arbastan, Ali Zarei, Ali Asghar Doroodian, Zinat Nikaeen, Identifying Strategies that Determine Strategic Control, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:4(4); 134-142

1. PhD student, Department of Sports Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Sports Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Sports Management Department, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: ali.zareei@chmail.com

Article History

Received: 2020/10/11

Accepted: 2020/12/15

ePublished: 2021/03/15

ABSTRACT

Purpose: The current research was developed with the aim of identifying the strategies that determine strategic control with an approach based on foundational data theory.

Materials and Methods: The research method is mixed (qualitative and quantitative). The statistical population of the research included experts in the qualitative part and employees of sports federations in the quantitative part. Purposive sampling and snowball technique were used, and after in-depth interviews with 16 people from the selected samples, saturation was obtained and the interviews were implemented. In the quantitative section, 370 people were selected as a sample based on the available sample method. In order to analyze the data, in the qualitative part, coding with Maxqda software was used, and in the quantitative part, confirmatory factor analysis and structural equations were used with Amos software.

Findings: Data analysis in the qualitative part showed that effective control system, strategic audit, control through commitment and control through participation are among the necessary strategies for strategic control in the basketball federation of the Islamic Republic of Iran.

Conclusion: Based on the results of the structural equations, the fit of the data to the model is established and all the indicators indicate the desirability of the structural equation model. Therefore, in order to improve the strategic control in the federation, it is necessary to consider the strategies identified by the authorities.

Keywords: Strategic Planning, Strategies, Strategic Control, Federation

شناسایی راهبردهای تعیین کننده کنترل استراتژیک

منیره قنبری ارباستان^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علی زارعی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

علی اصغر درودیان^۳

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

زینت نیک آئین^۴

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای تعیین کننده کنترل استراتژیک با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد تدوین شد. **مواد و روش ها:** روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل صاحب نظران و در بخش کمی شامل کارکنان فدراسیون های ورزشی بود. از نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده شد که پس از مصاحبه عمیق با ۱۶ نفر از نمونه های منتخب، اشباع به دست آمد و مصاحبه ها پیاده سازی شدند. در بخش کمی نیز ۳۷۰ نفر بر اساس روش نمونه در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت تحلیل داده ها در بخش کیفی از کدگذاری با نرم افزار Maxqda و در بخش کمی از تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری با نرم افزار Amos استفاده شد. **یافته ها:** تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی نشان داد که سیستم کنترل مؤثر، ممیزی استراتژیک، کنترل از طریق تعهد محوری و کنترل از طریق مشارکت محوری جزء راهبردهای لازم برای کنترل استراتژیک در فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران است. **نتیجه گیری:** براساس نتایج معادلات ساختاری برازش داده ها به مدل برقرار است و همگی شاخص ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند. بنابراین در جهت بهبود کنترل استراتژیک در فدراسیون لازم است راهبردهای شناسایی شده مد نظر مسئولین قرار گیرند.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، راهبردها، کنترل استراتژیک، فدراسیون

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۵

* نویسنده مسئول: ali.zareei@chmail.com

مقدمه

تغییرات و دگرگونی های وسیع و همه جانبه و بحران های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان ها و موسسات مختلف را با چالش های فراوانی مواجه ساخته است. مدیران در چنین موقعیتی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت های چند بعدی و پیچیده به ابزارها و شیوه های جدیدی نیاز دارند. ابزارهایی که امکان واکنش مناسب در برخورد با رویدادهای غیرقابل انتظار و ناگهانی را برای آنان فراهم آورد. در این راستا کنترل استراتژیک به عنوان یکی از اجزای فرآیند مدیریت استراتژیک شامل برخی فنون و فرآیندهایی است که به منظور هدایت صحیح راهبردی سازمان و دستیابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می گیرد؛ و شرکت ها و سازمان ها را وادار به واکنش های متعدد و سریع نموده است (۱).

ولین و همکاران^۱ (۲) کنترل استراتژیک را فرایندی تعریف کردند که توسط سازمان ها برای کنترل طراحی و اجرای برنامه های استراتژیک استفاده می شود. وظیفه این کنترل بررسی مستمر و متقابل و هماهنگی تدوین و اجرای استراتژی ها است؛ و به موجب آن گزینه های تخصیص منابع و عملکرد فردی مدیران در پیاده سازی برنامه های استراتژی ارزیابی، پیشرفت در پیاده سازی نظارت و مکانیزم بازخورد و تنظیمات ضروری جهت دریافت عملکرد مطلوب و بهتر در فرآیند پیاده سازی استراتژی طرح ریزی می شود (۳). به همین دلیل امروزه سازمان ها در اقسا نقاط جهان منابع قابل توجهی را صرف کنترل و نظارت بر فعالیت های خود می کنند. اما در کشور ایران مشخص شده است که یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان ها، ضعف نظام کنترل استراتژیک است (۴)؛ و چون برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک سه بخش مهم و وابسته به الگوی جامع مدیریت استراتژیک بشمار می روند ضعف در این حوزه سبب شده اثربخشی و هماهنگی بین بخش ها از بین برود (۵). حال مسئله این است که چگونه می توان این ضعف ها و کاستی ها را مرتفع کرده و کنترل استراتژیک را بهبود دهیم. پاسخ به این پرسش که چگونه کنترل های استراتژیک را بهبود بخشیم جواب کامل و قطعی ندارد. مگر آنکه شاخص های اصلی و مؤثر بر کنترل استراتژیک را شناسایی کرده و نسبت به نحوه ارتباط آن ها با همدیگر اطلاعات داشته باشیم (۶). در این راستا شناسایی راهبردهای کنترل استراتژیک نیز دارای اهمیت است. در همین راستا اله رضایی (۷) نشان دادند که نگرش سیستمی به کنترل استراتژیک، اعمال برنامه ریزی استراتژیک، توجه به شایسته سالاری در مدیریت سازمانی، همبستگی و تسهیم تجارب مدیران سازمان به عنوان راهبردهای کنترل استراتژیک در آموزش عالی می باشد. همچنین سیادت و همکاران (۴) در پژوهش خود کنترل محتوای استراتژی ها، ارزیابی فرایند اجرای استراتژی ها، انعکاس نتایج ارزیابی ها و انجام اقدامات اصلاحی، توسعه کنترل های درونی سازمان، تأمین رفاه اقتصادی و اجتماعی اعضا را به عنوان راهبردهای کنترل استراتژیک شناسایی شده اند. تکه ئی و همکاران (۸) نشان داد که کنترل

1. Wheelen et al

روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی کمی) است که از روش نظریه داده بنیاد رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل صاحب نظران بود. جهت نمونه گیری در بخش کیفی تحقیق برای انجام مصاحبه های عمیق از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. برای اجرای نمونه گیری ابتدا لیستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه و مدیران و دست اندرکاران حوزه مربوطه (بر اساس شاخص های تعیین شده در انتخاب نمونه ها) تهیه و سپس با آنها مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد. پس از اتمام هر مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد؛ سایر خبرگان را به محقق معرفی نمایند؛ این کار تا زمانی ادامه یافت که با تمام افراد معرفی شده از سوی خبرگان مصاحبه انجام شده باشد. لازم به ذکر است که در تمام فرایند نمونه گیری، سه مرحله نمونه گیری آزاد، ارتباطی و نظری که اساس استفاده از رویکرد نظام مند نظریه داده بنیاد است، رعایت شد. در مجموع ۱۶ مصاحبه با خبرگان و متخصصان انجام شد. در واقع نمونه گیری تا جایی تداوم یافت (۱۶ مصاحبه) که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل کارکنان فدراسیون های ورزشی بود که تعداد ۳۷۰ نفر به صورت در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده های خام به صورت استقرایی از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با نخبگان و متخصصان به دست آمده و به صورت همزمان با اجرای مصاحبه ها و بر اساس نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام مند تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کمی نیز با استفاده از پرسشنامه برآمده از بخش کیفی تحقیق متغیرهای تحقیق اندازه گیری شدند. نحوه نمره دهی به این پرسشنامه براساس طیف پنج ارزشی لیکرت بود و مورد استفاده آن این بود که اعتبار سازهای برآمده از بخش کیفی تحقیق در راستای کنترل استراتژیک بررسی شود. برای اندازه گیری روایی و پایایی از معیارهای «گوبآ» و «لینکلن» که شامل چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید است، استفاده و مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد.

جدول ۱- محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	P3	۷	۳	۲	۰/۸۵۱
۲	P14	۹	۴	۴	۰/۸۸۸
	جمع	۱۶	۷	۶	۰/۸۷۵

اعتماد کدگذاری ها مورد تأیید است. در بخش کمی نیز روایی صوری پرسشنامه بر اساس ۱۰ نفر از اساتید مورد تأیید و پایایی نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۲ به دست آمد. جهت تحلیل داده های کیفی از سه فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی با نرم افزار Maxqda نسخه ۱۲ و در بخش

راهبردی انسان گرا برای کنترل اهداف استراتژیک سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران؛ اهمیت و وزن بیشتری دارد. چوگمباو و همکاران^۱ (۹) تحقیقی را تحت عنوان کنترل راهبردی به عنوان ابزاری برای مدیریت مؤثر اقتصاد منطقه انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق نشان داد که کنترل در تمام مراحل برنامه ریزی هدف، امکان تصحیح سریع اقدامات و برنامه ها را فراهم می آورد. با این اوصاف و علی رغم اینکه کنترل استراتژیک یکی از اقدامات کلیدی مدیریت استراتژیک است، مطالعات محدودی در ارتباط با آن پیرامون سازمان های ورزشی به طور خاص فدراسیون های ورزشی که یکی از اصلی ترین نهادهای متولی ورزش قهرمانی در کشور هستند، انجام شده است. برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمانی و مدیریت سازمان ها از جمله سازمان های ورزشی نیازمند یافته های مدیریت استراتژیک می باشیم (۱۰). مرور بررسی های انجام شده نشان می دهد در ورزش و سازمان های ورزشی به طور خاص فدراسیون های ورزشی که متولی اصلی ورزش قهرمانی در کشور هستند، الگوی جامعی پیرامون راهبردهای کنترل استراتژیک چه به لحاظ نظری و چه به حیث عملی طرح ریزی و اجرا نشده است. این مهم به طور کلی برای سازمان های ورزشی و به طور خاص برای فدراسیون های ورزشی که نهاد عمومی و غیرانتفاعی هستند و در آن ها کنترل استراتژیک به سبب ساختار سازمانی آن به مراتب پیچیده تر از سایر سازمان ها است، اهمیت بیشتری دارد. در این بین فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران به دلیل اینکه تنوع و گستردگی زیادی در برنامه های آموزشی، تفریحی و قهرمانی رشته ورزشی بسکتبال دارد و متولی برگزاری مسابقات داخلی و بین المللی، کلاس های آموزشی، داوری و غیره است و در طول سال های گذشته همواره عملکرد آن با نوسانات زیادی همراه بوده است، در عین حال فاقد یک الگوی جامع از راهبردهای کنترل استراتژیک می باشد. در نتیجه پژوهش حاضر به دنبال این سوال است که راهبردهای تعیین کننده کنترل استراتژیک در فدراسیون بسکتبال چه می باشند؟

مواد و روش ها

همانگونه که در جدول ۱ ملاحظه می شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۱۶، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر با ۶ است. پایایی بازآزمون مصاحبه های این تحقیق برابر با ۸۷٪ است. با توجه با اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است بنابراین قابلیت

². Guba

³. Lincoln

1. Chugumbaev et al

کمی نیز از تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری با نرم افزار Amos نسخه ۲۳ استفاده گردید. نخستین مرحله در ساخت نظریه زمینه‌ای انجام کدبندی باز است. در این قسمت به جای ارائه تمامی صفحات نگارش شده از مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی، فقط نکات کلیدی مصاحبه‌ها که در قالب کدهای اولیه نمود پیدا کرده است، ارائه شده است.

یافته‌ها

نشانه‌گر	کدهای اولیه (کدگذاری باز)
P1, P6, P14	اطمینان از صحت مأموریت
P1, P5, P8	اطمینان از صحت ارزش‌ها
P9, P14	اطمینان از صحت چشم‌انداز سازمان
P1, 12, P10	اطمینان از صحت اهداف استراتژیک
P2, P3, P5	اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده
P2, P1, P8, P9,	حفظ اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده در طول زمان
P7, P1	اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک
P8, P9, P3	هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک
P2, P3, P4, P1	هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سطح فدراسیون
P2, P9	هماهنگی بین سطح استراتژیک و سطح عملیاتی
P8, P15	اطمینان از درستی فعالیت‌ها
P14, P13	ارزیابی حیاتی نقشه‌ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به دست می‌آید
P12, P14	ارزیابی حیاتی فعالیت‌ها که به وسیله آن اطلاعاتی برای تصمیم‌های آینده به دست می‌آید
P2, P1, P8	ارزیابی مبانی زیربنایی استراتژی فدراسیون
P8	مقایسه نتایج به دست آمده با استانداردها و نتایج مورد انتظار
P13, P1	ایجاد اقدام‌های اصلاحی برای از بین بردن شکاف‌های عملکردی
P9, P4	در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود
P1, P2, P16, P7	اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز باشند
P11, P16	اطلاعات و نتایج کنترل، سریع و به موقع در اختیار مسئولین مربوطه قرار دهد
P13, P10	شجاعت و ریسک‌پذیری
P14, P5, P13	مشارکت‌پذیری
P13	علاقه‌محوری
P9, P11, P12	اجتناب از کنترل مالی پنهان
P11, P12	تکلیف‌گرایی
P16	مسئولیت‌پذیری
P16	وفاداری
P9, P11, P12	استمرار استانداردهای عملکرد
P11	مداخله به موقع
P11	وضوح بیشتر مسئولیت‌ها

با استناد به نتایج حاصل از کدگذاری باز ۸۴ کد اولیه حاصل گردید. مرحله دوم کدبندی داده‌ها به کدبندی محوری مرسوم است. در این مرحله، مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. در این قسمت کدگذاری‌های محوری به صورت ترکیبی و محتوای هر یک از آن‌ها در قالب کدهای نظری قرار داده شدند. شیوه‌های کدگذاری نظری به شرح جدول زیر است.

با استناد به نتایج حاصل از کدگذاری باز ۸۴ کد اولیه حاصل گردید. حال که کلیه داده‌ها کدبندی شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند، مرحله دوم کدبندی یعنی کدبندی محوری انجام می‌شود.

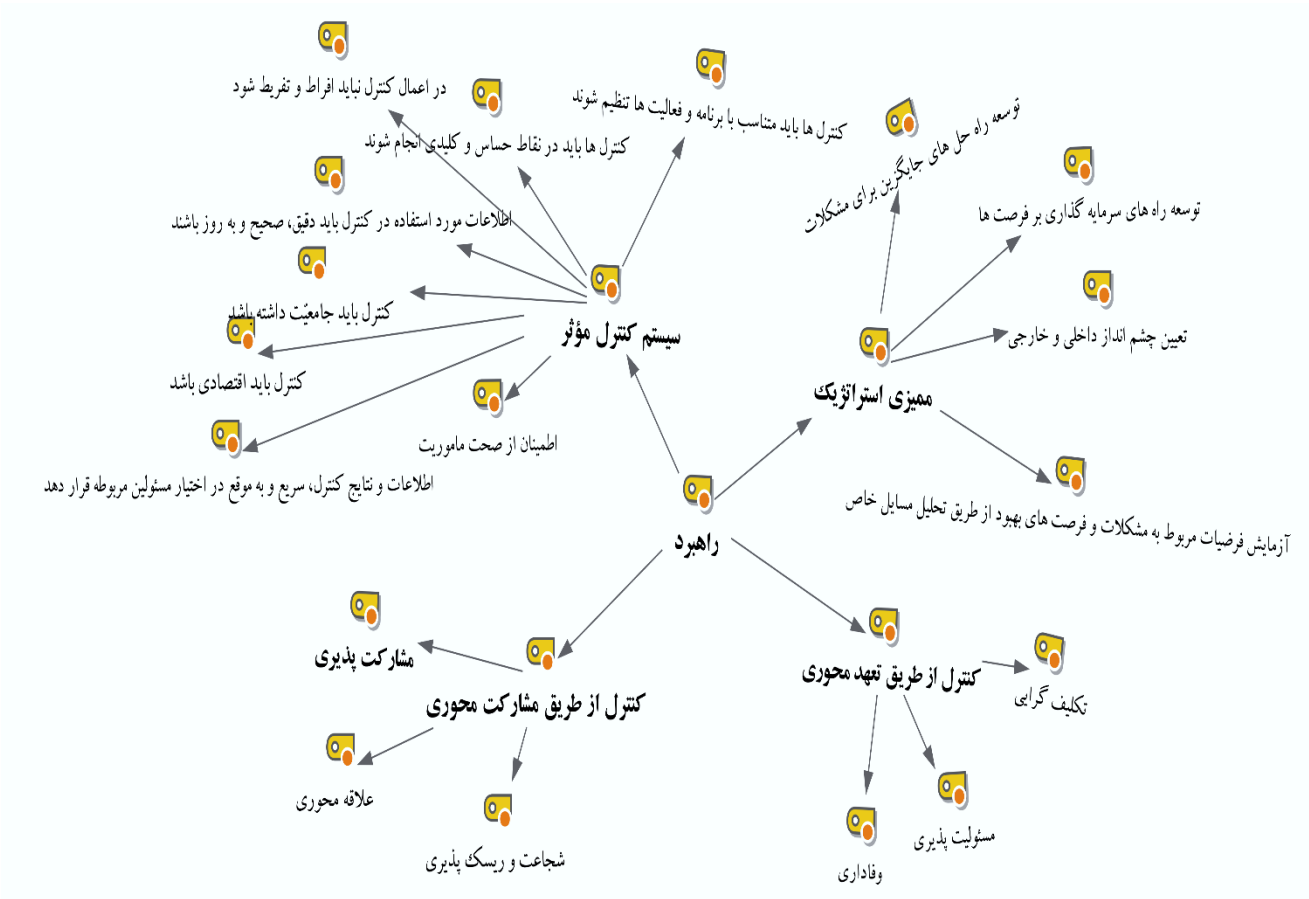
جدول ۳- کدبندی اولیه و کد محوری		
کد محوری	کد ثانویه	نشانهگر
کنترل از طریق مشارکت محوری	مشارکت پذیری	P14, P5, P13
	شجاعت و ریسک پذیری	P13, P10
	علاقه محوری	P13
کنترل از طریق تعهد محوری	تکلیف گرایی	P11, P12
	مسئولیت پذیری	P16
	وفاداری	P16
ممیزی استراتژیک	توسعه راه حل های جایگزین برای مشکلات	12
	توسعه راه های سرمایه گذاری بر فرصت ها	P4, P14, P1
	آزمایش فرضیات مربوط به مشکلات و فرصت های بهبود از طریق تحلیل مسایل خاص	P3
	تعیین چشم انداز داخلی و خارجی	P3
	کنترل ها باید متناسب با برنامه و فعالیت ها تنظیم شوند	P4, P13
	کنترل ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند	P1
	در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود	P9, P4
	اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز باشند	P1, P2, P16, P7
	اطلاعات و نتایج کنترل، سریع و به موقع در اختیار مسئولین مربوطه قرار دهد	P11, P16
	کنترل باید جامعیت داشته باشد	P8
سیستم کنترل مؤثر	کنترل باید اقتصادی باشد	P12
	اطمینان از صحت مأموریت	P12

در این قسمت کدگذاری های محوری به صورت ترکیبی و محتوای هر یک از آنها در قالب کدهای نظری قرار داده شدند.

جدول ۴- کدبندی اولیه و کد محوری		
کد نظری	کد محوری	نشانهگر
راهبردها	سیستم کنترل مؤثر	P1, P2, P16, P7, P4, P13, P9, P16, P11, P12, P8
راهبردها	ممیزی استراتژیک	P4, P14, P1, P12, P3
راهبردها	کنترل از طریق تعهد محوری	P11, P12, P16
راهبردها	کنترل از طریق مشارکت محوری	P14, P5, P13, P10

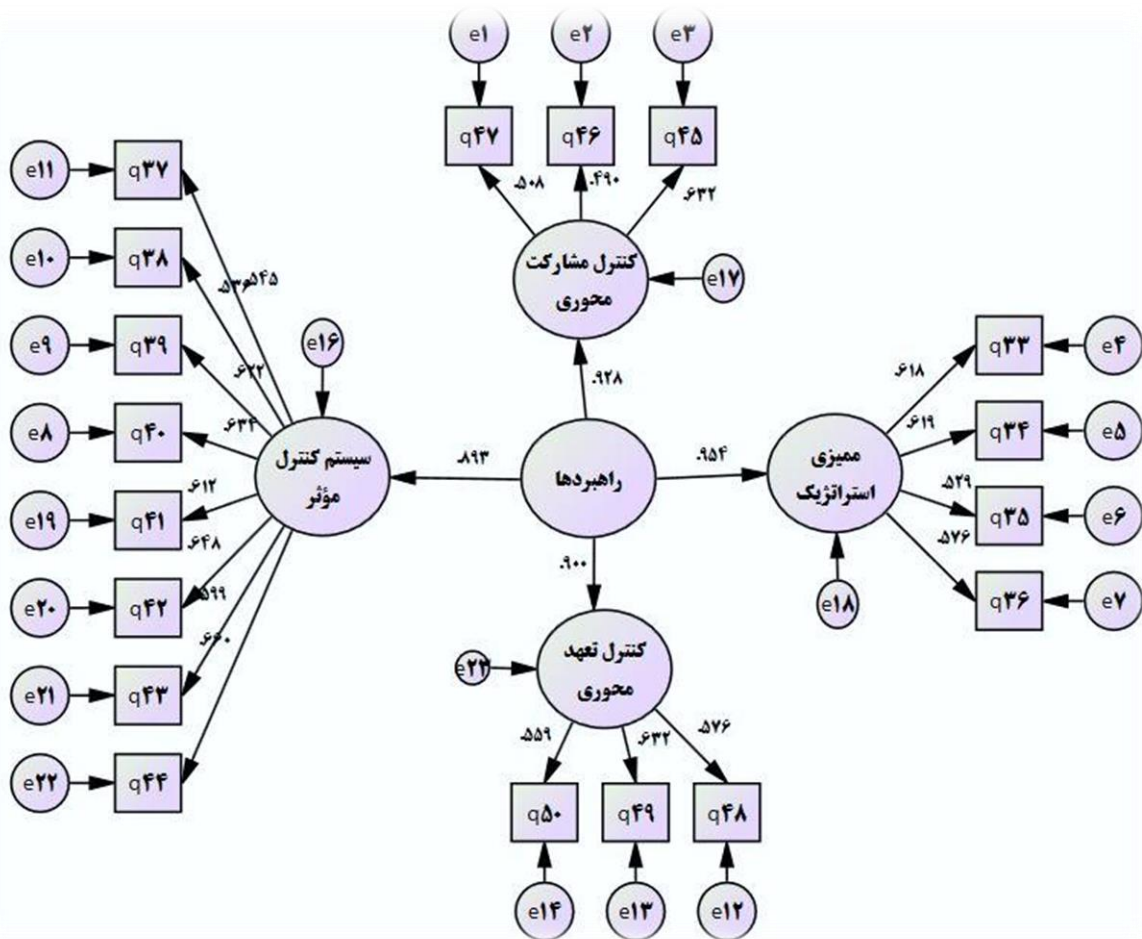
ممیزی استراتژیک، سیستم کنترل مؤثر، کنترل از طریق مشارکت محوری و تعهد محوری می باشد.

راهبردها، کنش ها یا برهم کنش های خاصی است که از پدیده محوری منتج می شود. نشانهگرهای راهبردها در این تحقیق مشمول



شکل ۱- راهبردهای تعیین کننده پیامدهای کنترل استراتژیک در فدارسیون بسکتبال

در ادامه جهت اعتبار عاملی سازه راهبردها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص گردد که آیا سازه‌های این متغیر روایی لازم را دارند یا خیر؟



شکل ۲- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه راهبردها

دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت

جدول ۵- شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل سازه راهبردها

شاخص	مطلق			تطبیقی			مقتصد	
	CFI	TLI	GFI	PCFI	CFI	TLI	RMSEA	CMIN/DF
مقدار	۰/۹۲۳	۰/۹۰۴	۰/۹۲۳	۰/۷۴۷	۰/۹۲۲	۰/۹۰۴	۰/۰۵۹	۲/۲۹۳
Holter								۱۲۴

نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی نشان داد که سیستم کنترل مؤثر، ممیزی استراتژیک، کنترل از طریق تعهد محوری و کنترل از طریق مشارکت محوری جزء راهبردهای لازم برای کنترل استراتژیک در فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران است.

***سیستم کنترل مؤثر**

این راهبردی ترکیبی از کدهای اولیه اطمینان از صحت مأموریت، اطلاعات و نتایج کنترل؛ سریع به موقع در اختیار مسئولین مربوطه قرار گیرد، کنترل باید اقتصادی باشد، کنترل باید جامعیت داشته باشد، اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز

باشد، کنترل‌ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند، در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود، کنترل‌ها باید متناسب با برنامه‌ها و فعالیت‌ها تنظیم شوند، می‌باشد. به زعم اعرابی و چاوشی (۱۳۸۸) معمولاً ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها از ناتوانی سیستم‌های کنترلی نشات می‌گیرد. کنترل مهم‌ترین وسیله‌ای است که مدیریت می‌تواند بدان وسیله از روند اجرای عملیات و دستیابی به هدف‌ها اطمینان حاصل کند. به عبارت دیگر، هدف سیستم کنترل مدیریت آماده کردن اطلاعات مفید در کنترل، تصمیم‌سازی و ارزیابی است (۱۱). هر فعالیت سازمانی به نحوی نیاز به کنترل دارد و تا زمانی که سازمان به حرکت و تلاش خود در راه رسیدن به اهدافش ادامه می‌دهد. برای اطمینان از نحوه فعالیت‌ها ناگزیر از انجام این وظیفه

انگیزه، نوآوری، کاهش عملکرد و اتلاف منابع می‌شود. کنترل از طریق مشارکت محوری ضمن مرتفع ساختن این چالش‌ها و مشکلات از ایجاد تنش در سازمان به دلیل ناهمخوانی با توجهات فعلی سازمان‌های غیرسلسله مراتبی جلوگیری بعمل می‌آورد.

بر مبنای ادبیات تحقیق این احتمال وجود دارد که برخی متغیر مانند ثرات انحصاری بودن خدمات، اندازه فدراسیون، حمایت‌های دولت، تغییر دولت و تغییرات هیات مدیره و غیره بر سطح متغیر کنترل استراتژیک نقش داشته باشند که در این تحقیق به آن‌ها پرداخته نشد. پیشنهاد می‌شود فدراسیون دارای رویه‌های درست و دقیقی در اجرای برنامه‌های استراتژیک باشد؛ تا با کنترل نقاط کلیدی استراتژیک در هر حوزه از سازمان و بازنگری و بررسی وقایع مهم و حساس در طول اجرای استراتژی در سازمان، به عملکرد بالایی دست یابد. همچنین با توجه به سنخیت کنترل در سطح تصمیم‌گیری‌های راهبردی، پیشنهاد می‌گردد از نتایج و محتوای سیستم کنترل استراتژیک در برگزاری همایش‌های ورزشی (چه در داخل فدراسیون بسکتبال و چه در خارج از آن) استفاده گردد و دستاوردهای آن و یا حتی موانع اجرای موفق آن مطرح گردد. نهایتاً جامعه آماری این تحقیق فدراسیون بسکتبال ایران بود، پیشنهاد می‌شود این مدل برای سایر فدراسیون‌ها و نیز سازمان‌های دیگر طراحی و تدوین شود.

References

1. Khashai, Vahid. (2014). Providing a classified model of strategic control tools. Strategic Management Thought Quarterly. Course 17.
2. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability.
3. Lynch, R. (2019). Strategic Management, England.
4. Siadat, Saeeda, Amini, Mohammad Taghi, Parhizkar, Mohammad Mehdi, Salar, Jamshid. (2018). Designing and explaining the strategic model of strategic control with a self-control approach based on foundational data theorizing. Management of government organizations, volume 8, number 1, pp: 11-32
5. Arabi, Seyyed Mohammad. (1387). Comprehensive design of strategic control. Supervision and Inspection, No. 6, pp. 68-

است. بنابراین، به دلیل اینکه سیستم‌های کنترل مدیریت، شکل راه و رسم حمایتی گرفته‌اند و استراتژی را پشتیبانی می‌کند (۱۲) اگر به صورت مناسب استفاده شوند، آن‌ها می‌توانند سازمان‌ها را در مسیر قابلیت بقا به حرکت درآورند (۱۳).

*ممیزی استراتژیک

این راهبرد تلفیقی از کدهای توسعه راه‌حل‌های جایگزین برای مشکلات، توسعه راه‌های سرمایه‌گذاری بر فرصت‌ها، تعیین چشم‌انداز داخلی و خارجی و آزمایش فرضیات مربوط به مشکلات و فرصت‌های بهبود از طریق تحلیل مسایل خاص است. ولین و همکاران^۱ (۱۴) معتقد هستند ممیزی استراتژیک چک‌لیستی از سؤالات برحسب حوزه یا مبحث ارائه می‌کند تا تجزیه و تحلیل سیستماتیکی از فعالیت‌ها و کارکردهای مختلف فدراسیون بسکتبال را مقدور سازد. این ممیزی نوعی از ممیزی مدیریت است که به‌عنوان ابزار شناختی برای تعیین مشکلات کل فدراسیون و روشن کردن نقاط ضعف و قوت سازمانی بسیار مفید است. ممیزی می‌تواند به پیدا کردن دلیل ایجاد مشکل توسط حوزه خاص برای فدراسیون و یافتن راه‌حل آن کمک کند. ممیزی استراتژیک یک لیست مشمول و کامل نیست، اما بسیاری از سؤالات اساسی را که برای تجزیه و تحلیل استراتژیک باشد، شامل می‌شود. ممکن است سؤالات برای یک تجزیه و تحلیل کامل کافی نباشند. لیکن هر سؤال در یک حوزه خاص از ممیزی می‌تواند به یکسری زیر سؤال اضافی تقسیم شود. زمانی که این زیر سؤالات لازم باشند، باید آن‌ها را توسعه داد.

*کنترل از طریق تعهد محوری

این راهبرد در قالب شاخص‌های تکلیف‌گرای، مسئولیت‌پذیری و وفاداری تحقق پیدا می‌کند. رضائیان (۱۵) به این نتیجه رسید که سازمان‌ها با استفاده از سیستم کنترل ارزشی درصدها هستند تا با تبیین دقیق ارزش‌ها و رهنمودهای مدیران عالی، زمینه پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم آورند. سیستم ارزش‌ها معمولاً مختصر، اولویت‌بندی شده و الهام بخش است و توجه کارکنان را اصول اساسی سازمان جلب می‌کند. سیستم کنترل ارزشی ممکن است سیستم کنترل تشخیصی را نیز تقویت کند و با ایجاد تعهد در کارکنان، امکان کنترل مؤثرتر سیستم را فراهم آورد.

*کنترل از طریق مشارکت محوری

این راهبرد آخرین راهبرد شناسایی شده در بحث کنترل استراتژیک در فدراسیون بسکتبال ایران است که از ترکیب شاخص‌های مشارکت‌پذیری، علاقه‌محوری و شجاعت و ریسک‌پذیری ایجاد شده است. در واقع شاخص‌های مذکور منجر به تحقق کنترل از طریق مشارکت محوری می‌شود. از منظر کانسیسکی، کنترل عبارت است از پشتیبانی از فهم آنچه در سازمان (محیط درونی) و بزار (محیط بیرونی) رخ می‌دهد و کمک به نفوذ بر اقداماتی مشارکت جویانه (تأثیرگذار) بر محیط بیرون و درون. علت اینکه چنین راهبردی طرح‌ریزی شده است این است که کنترل زیاد باعث از بین رفتن

¹. Wheelen et al

strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

14. W
heelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
15. R
ezaian, Ali. (2008) *Basics of organization and management*. Tehran: Samit Publications.

49

6. Stehnei, M., Irtysheva, I., Khaustova, K., & Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*, (15, Iss. 3 (contin. 1)), 212-223.

7. Elah Rezaei, Hedayat. (2014). Designing a strategic control model in higher education. Master's thesis, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University.

8. Tekhei, Abdul Qadir, Memarzadeh, Gholamreza, and Najaf Beigi, Reza. (2013). Designing a strategic control model to achieve the goals of the 20-year vision document of the Islamic Republic of Iran. *Strategic and Macro Policy Quarterly*, Volume 2, Number 6, pp: 24.

9. Chugumbaev, R. R., Fedotova, G. V., Nesterenko, Y. N., Chugumbaeva, N., & Barilenko, V. I. (2020). Strategic Control as a Tool of Effective Management of Region's Economy. In *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives* (pp. 25-36). Springer, Cham

10. O
'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic Management in Sport*. Routledge.

11. K
ruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44.

12. K
ober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.

13. G
ond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of