



Research Paper

**Prioritizing the barriers to strategic management of the  
Deputy of Physical Education and Health Education**

Eskandari Isa.<sup>1\*</sup>, Rezaii Soffi Morteza.<sup>2</sup>, Farahani Abolfazl.<sup>3</sup>, keshavarz Loghman.<sup>3</sup>

Received: Oct 26, 2021

Accepted: Dec 28, 2021

**Abstract**

**Objective:** The aim of this study was to rank the barriers to strategic management in the Department of Physical Education and Health Education using a hierarchical analysis process.

**Methodology:** The research method is developmental-applied and strategically, sequentially exploratory (qualitative-quantitative). The statistical population of the study was 27 staff managers of the Deputy of Physical Education and Health. Expert Choice paid.

**Results:** According to the output of the system, the barriers to strategic management in the Deputy of Physical Education and Health Education were ranked as follows: human barriers 0.278, financial barriers 0.188, structural 0.96, design and planning barriers 0.90, educational barriers 0.84, environmental barriers 0.76, legal barriers 0.74, information barriers 0.74 and moral barriers 0.67.

**Conclusion:** According to these results, the Deputy of Physical Education and Health is expected to take the necessary measures to design the system of development and empowerment of human resources, attracting funds and its proper distribution, creating appropriate infrastructure, equipment and facilities, as well as the strategic vision of managers.

**Keywords:** Barriers to Strategic Management, Deputy of Physical Education and Health, Hierarchical Process

1. PhD of sport management, University of Payam Noor, Tehran, Iran. 2. Associate Professor, University of Payam Noor, Tehran, Iran. 3. Professor, University of Payam Noor, Tehran, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [Isa.Eskandari@yahoo.com](mailto:Isa.Eskandari@yahoo.com)



## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

One of the most important tools that organizations can use to achieve success in the future is strategic management. The world is constantly changing and traditional management cannot adapt to the new conditions and environment (Yadolazadeh, 2012). Iran's educational and sports organizations, and most importantly, the Ministry of Education, have not included some important factors and obstacles in their strategies, and these obstacles have been shown as an obstacle to advancing the main goals of the organization. As long as these obstacles are not identified and prioritized, the success of the strategies will be jeopardized and they will face countless limitations that slow down the development of the strategies. This research seeks to answer this question:

What is the ranking of the obstacles in the strategic management of sports and education?

### Methodology

The research method is developmental-applied and from the strategic point of view, sequential exploration (qualitative-quantitative). First, the researcher used the interview to identify the obstacles and then prepared a questionnaire based on the results of the interview. The data were examined and analyzed with non-parametric statistical methods as well as AHP mathematical techniques. The statistical population of the research in the qualitative phase was 27 people from the managers and specialists of physical education and student sports of the headquarters of the Ministry of Education in order to achieve theoretical saturation and in the quantitative part, the same people were collected. . 20 questionnaires were collected. The sampling method used was theoretical sampling. This research reached theoretical saturation by using the opinions of 23 interviewees.

Then, three general categories of management obstacles were identified, each of these categories had a series of components and were presented separately. Finally, these factors identified in a two-scale questionnaire based on AHP were provided to the research sample. The identification of 60 obstacles in the form of 9 components were the findings that formed the basis of the AHP questionnaire. After compiling the questionnaire, in order to determine its validity and resolve possible ambiguities, the said questionnaire was given to 8 experts and professors of sports management, and after applying their opinion,

the questionnaire was distributed among 27 samples (opinions). Also, for convenience and increasing accuracy, a response guide was designed by the researcher and placed at the beginning of the questionnaire.

After collecting the questionnaires, the number of 20 questionnaires, in order to ensure the validity and reliability of the results, the inconsistency coefficient was calculated for each one, and the questionnaires whose inconsistency coefficient was more than 0.1 were returned to the respondents for renewal answers. In this way, all the questionnaires that were used as the basis of calculations had a degree of inconsistency of less than 0.1. In other words, the questionnaire has validity and reliability. After ensuring the compatibility of the answers, prioritization was done through AHP hierarchy and using Expert Choice software.

## Results

In the pairwise comparison method, for all decision-making problems, the formation of a problem tree is essential, whether it is choosing an option or prioritizing options.

The first level of the tree designed in this study is the decision objective. This goal included the ranking of the obstacles to the implementation of strategies in the Deputy of Physical Education and Education. The second level of those criteria affecting the decision, namely 9 categories of human obstacles (A), environmental obstacles (B), educational obstacles (C), legal and legal obstacles (D), design and planning obstacles (E), professional ethics obstacles (F), information barriers (G), structural barriers (H) and financial barriers (I). The third level of the tree was also 60 sub-criteria which were placed in their place with assigned code.

At first, the compatibility rate of all criteria and sub-criteria was determined, all of which had a degree of incompatibility less than 0.1. Because calculating the compatibility rate in AHP is a useful guide to measure the validity of the views of the participants in decision making. After the compatibility rate of the combined matrices was confirmed, we weighted and ranked the criteria and sub-criteria as described below. According to the output of the system, the coordination rate of the combined matrix was 0.04, since it is less than 0.1, it is acceptable in terms of compatibility.

The results showed that human obstacles with a weight of 0.278 and then financial obstacles with a weight of 0.188 are more important in strategic management in the deputy of physical education and health of education.

In the process of hierarchical analysis, the weight and importance of the sub-

criteria of each of the components are as follows: in human barriers, the factor "instability of strategic view of programs despite the change of managers" with a coefficient of 0.256 in environmental barriers, the effect of political factors in The appointment of people in the organization "with a factor of 0.279 in educational obstacles, "the lack of learning and the governance of knowledge management in the organization" with an importance factor of 0.234 in legal legal obstacles, "program-oriented and not affected by the law instead of being individual-oriented and tasteful" "With a factor of 0.265 in the obstacles of design and planning, "Lack of skill in planning and full respect for the planners' strategy" with a factor of 0.298 in the obstacles of professional ethics, "Lack of organizational commitment and moral obligation required in line with the strategy and Conscientiousness" with a coefficient of 0.248 in the information obstacles "not having a proper database and accurate information from the provinces" with a coefficient of 0.287 in the structural obstacles "instability in decision-making and the strategic view of the officials in the matter of sports" with an importance coefficient of 254/ 0 and financial obstacles "Lack of appropriate credits in the Student Sports Federation" with an importance factor of 0.239 were the most important obstacles.

### **Discussion and Conclusion**

Human obstacles are of the highest importance in the obstacles of strategic management in the deputy of physical education and health of education. The results are consistent with the researches of (Kalidin et al, 2020), (Asgedom, 2019). Human resources form the foundation stone of every organization, so managing this valuable capital and using it optimally is one of the most important tasks that must be done in every organization. It can be said that financial resources are like blood in the veins of the organization. And if the organization faces a financial problem, the entire life of the organization is at risk. Therefore, every organization needs these resources to carry out its activities and achieve its goals. According to these contents, the results of our research are in line with the researches of (Kalidin et al, 2020), (Nazari, 2017). Structural barriers were in the third priority, and the results are in line with the researches of (Cândido & Santos, 2019), (Akbari et al, 2018). Organizational structure is considered as one of the management techniques and an inevitable necessity and has tremendous effects on the attitude and behavior of the organization members.

If an organization has appropriate and correct strategic planning, their success in the field of action is certain. But if the organization's strategy is incorrect or wrong, there is not much chance for sustainable survival, despite the occasional success within the organization. In this connection, the results of our findings are in line with the results of researches (Obeidat et al, 2017), (Herri et al, 2015) and our research. Educational obstacles are in the fifth priority, and the results of this research are consistent with the results of (Cândido & Santos, 2019), (Filho et al, 2019). Proper training is one of the principled and logical ways to direct the efforts of human resources and will activate latent talents and bring about the necessary mental flexibility in human resources. One of the basic issues in strategic management in general and the process of formulating strategies in particular is the issue of the environment. In such a way that some have stated that the environment is more than a factor and is considered as the main creator. Environmental barriers are in the sixth priority and the results of this research are consistent with the researches of (Cândido & Santos, 2019), (Goodarzi et al, 2015). The legal component is the seventh priority. And the results of (Sadeghi et al, 2018), (Obeidat et al, 2017) are consistent with the results of this research. This deputy should put the regulations as the top of their work and be free from any taste decisions, so that they can get closer to their goals. Also, according to the obtained results, the component of professional ethics and information barriers were ranked last.

**Keywords:** Barriers to Strategic Management, Deputy of Physical Education and Health, Hierarchical Process.

## References

- Yadolazadeh, R., Kashif, M.M., Mohammadzadeh, H. (2012). Evaluation of strategic management areas of sports and youth departments of West Azerbaijan province. *Sports Management Studies*, No. 24, pp. 223-237. [Persian].
- Kalidin, B., K, M., Carlo, Sheaves, M. (2020). Barriers to effective monitoring and evaluation of small-scale fisheries in small island developing states: An example from Mauritius. *Marine Policy*, Volume 118, <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.103845>.
- Asgedom, D. B., Lehal, Ritu. (2019). Barriers to the successful Implementation of strategy in large manufacturing companies: evidence from ethiopia international journal of management studies, vol. -VI, Issue -2(3), pp 83-92. ISSN.2249-0302 ISSN (online)2231-2528.
- Nazari, R., Tabatabai, M., Karimian, J. (2017). Analysis of obstacles to the implementation of the strategic sports plan of Isfahan province based on the Fortune model. *Sports Management*, 9 (1), pp. 112-99. [Persian].

- Akbari, H., Kalani, N., Jokar, A., Zarezadeh, N., Hojati, S. H., & Dost, E. R. (2018). Reviewing the barriers to the implementation of the strategic plans from the perspective of hospital managers in Jahrom. *Middle East Journal of Family Medicine*, 7(10), 52. [Persian].
  - Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*.
  - Herri, A. W. Z., and Irda. (2015). Barriers in Implementing Strategic Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera. Proceedings of 32nd International Business Research Conference 23 - 25 November, 2015, Rendezvous Hotel, Melbourne, Australia, ISBN: 978 -1-922069-89-4.
  - Filho, W. L., Skanavis, C., Kounani, A., Londero Brandli, L., Shiel, Chris, do Paço, Arminda, Pace, P., Mifsud, M., Beynaghi, A., Price, E., Lange Salvia, Amanda, Will ,M., Shula ,K. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. *Journal of Cleaner Production* 235 (2019) 678- 687. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.06.322.
-



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال یازدهم، شماره چهارم، پیاپی ۳۲

شناسه دیجیتالی: [10.22124/jsmd.2022.20928.2623](https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.20928.2623)

مقاله پژوهشی

## اولویت‌بندی موانع مدیریت استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش

عیسی اسکندری<sup>۱\*</sup>، مرتضی رضایی صوفی<sup>۲</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۳</sup>، لقمان کشاورز<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف رتبه‌بندی موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی انجام پذیرفت.

**روش‌شناسی** روش پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی و از لحاظ راهبردی، متوالی اکتشافی (کیفی - کمی) انجام شده است. جامعه آماری تحقیق ۲۷ نفر از مدیران ستادی معاونت تربیت‌بدنی و سلامت بودند که بدین منظور، با طراحی پرسشنامه زوجی مقیاسی بر مبنای AHP و تایید روایی آن توسط ۸ نفر از متخصصان، به وزن‌دهی و رتبه‌بندی موانع شناسایی شده به وسیله نرم افزار Expert Choice پرداخته شد.

**یافته‌ها:** بر طبق خروجی سیستم، موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش به ترتیب موانع انسانی ۰/۲۷۸، موانع مالی ۰/۱۸۸، ساختاری ۰/۹۶، موانع طراحی و برنامه ریزی ۰/۹۰، موانع آموزشی ۰/۸۴، موانع محیطی ۰/۷۶، موانع حقوقی و قانونی ۰/۷۴، موانع اطلاعاتی ۰/۴۷ و موانع اخلاقی ۰/۶۷ رتبه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به این نتایج، انتظار می رود معاونت تربیت‌بدنی و سلامت درخصوص طراحی نظام توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، جذب اعتبارات و توزیع مناسب آن، ایجاد وضعیت زیرساختی، تجهیزاتی و امکاناتی مناسب و همچنین ثبات نگاه استراتژیک مدیران اقدامات لازم را انجام دهد. **واژه‌های کلیدی:** موانع مدیریت استراتژیک، معاونت تربیت‌بدنی و سلامت، فرایند سلسله مراتبی

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور،

تهران، ایران. ۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [Isa.eskandari@yahoo.com](mailto:Isa.eskandari@yahoo.com)



## مقدمه

یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند مدیریت استراتژیک است. جهان دائماً در حال تغییر است و مدیریت سنتی نمی‌تواند با شرایط و محیط جدید سازگار شود. مدیریت برای انطباق با شرایط و محیط جدید باید استراتژی و سیاست خود را تغییر دهد این موضوع آن قدر مهم است که در جهان فرا رقابتی قرن ۲۱ سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های خدماتی بدون داشتن نگاه ویژه به آن موفقیت دائمی و پایدار نخواهند داشت، Yadolzadeh (2012). نتایج تحقیقات مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از رویکرد استراتژی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند، اغلب در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. با توجه به حجم انبوه سرمایه‌گذاری‌های انجام شده، برنامه ریزان و مدیران باید نسبت به ضرورت توانمند شدن و اجرای استراتژی‌ها با در نظر گرفتن موانع اجرایی آن تلاش کنند (Soleimani, 2013). وزارت آموزش و پرورش هر کشور، اصلی‌ترین سازمان مسئول حفظ و تحکیم ارزش‌ها، تعلیم و تربیت نسل آینده جامعه و در نهایت تعالی انسان‌ها است و یکی از زیرساخت‌های اصلی هر جامعه‌ای در رشد و پیشرفت انسان‌ها محسوب می‌شود. همچنین زمانی اثربخش خواهد بود که بر شناخت و نیازمندی‌های فردی و اجتماعی دانش‌آموزان مبتنی باشد. در حقیقت، باید گفت خوشبختی یا بدبختی جامعه به آموزش و

پرورش آن بستگی دارد. چنانچه آموزش و پرورش از نظر اهداف، ساختار و منابع، درست طراحی و سازمان‌دهی شده باشد، در درازمدت توسعه جامعه را تضمین خواهد کرد (agherian et al, 2018) که این دقیقاً بازگویی، کاربرد درست مدیریت استراتژیک در سازمان می‌باشد. پیچیدگی اجرای استراتژی و تعدد موانع موثر بر اجرای آن، موجب شده است تا امروزه مسئله اجرای استراتژی به مهم‌ترین چالش مدیران در تمامی سازمانها تبدیل گردد (kbari Emami, 2016). بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن فرایند تدوین استراتژی قوی، به دلیل فقدان فرایندهای اجرای استراتژی مناسب نمی‌توانند مزیت رقابتی‌شان را حفظ کنند (Rajasekar, 2014). بدیهی است که ساختن یک تصمیم با پیاده‌سازی و سپس ارزیابی آن همراه خواهد شد و عدم اهتمام کافی به هر یک از این مراحل می‌تواند تصمیمات خوب را بی‌اثر سازد (Karimi Dastjerdi, 2000). بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهد که ۶۰ الی ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیکی خود دست پیدا نمی‌کنند (Kaplan & Norton, 2011). به طور مشابه، پژوهشی دیگر نشان داد ۸۰ درصد سازمانها و شرکت‌ها، استراتژی‌های خوبی دارند؛ اما تنها ۱۴ درصد آنها در اجرای آن موفق هستند (Speculand, 2006). پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیکی در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است (Čater & Pučko, 2010). بنابراین، امروزه سازمان‌ها برای بهبود



پرورش یک سازمان زیربنایی و پرورش دهنده و تربیت کننده میلیون‌ها دانش‌آموز در سطح جامعه می‌باشد و این افراد در سال‌های آینده به عنوان نیروی انسانی موثر در جامعه محسوب خواهند شد. لذا می‌طلبد بیشترین تلاش را در رفع این موانع برای تربیت هر چه بهتر در دستور کار مسئولین امر قرار گیرد.

بنابراین می‌توان بیان نمود، موانع مدیریت استراتژیک از مهمترین عواملی است که این سازمان با آن روبرو می‌باشد و باید در جهت رفع این عوامل از بهترین روش‌ها و استراتژی‌ها استفاده کند. در همین ارتباط هم پژوهش‌هایی انجام گرفته است. کاندیدو و سانتوس در پژوهشی با عنوان موانع اجرا و عدم موفقیت استراتژی، مهمترین موانع را ساختار، مهارت انسانی و ارتباطات و ادراکات گزارش کردند (Cândido & Santos, 2019). در همین راستا اسگدام و لهال<sup>۱</sup> با هدف شناسایی موانع اجرای استراتژی، موانع استراتژی ناکارآمد ارتباطات با کارمندان و عدم توسعه یافتگی منابع انسانی را شناسایی کردند (Asgedom & Lehal, 2019).

نیک‌دست مهمترین موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران را موانع مدیریتی و موانع محیط سیاسی و حقوقی بر شمرد (Nik Dast, 2018). در ادامه خنجری و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران انجام دادند. آنها نشان دادند که عوامل انسانی، عوامل محیطی، و عوامل سیاسی اقتصادی به عنوان عوامل مؤثر بر اقدامات

عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار با چالش اجرای بهتر استراتژی‌ها مواجه هستند، که عدم توجه به آنها می‌تواند اثربخشی و حتی بقای سازمان‌ها را با خطر مواجه سازد (Amini & Alashti & Arabi, 2015) و همه این اطلاعات و آمارها نشان دهنده این مطلب است که موانعی در جلوی این استراتژی‌هاست.

موانع برنامه‌ریزی راهبردی به مجموعه‌ای از عواملی گفته می‌شود که از دستیابی سازمان به اهداف برنامه ریزی راهبردی جلوگیری می‌کند. بعضی از سازمان‌ها، علیرغم تدوین راهبرد و پیاده‌سازی آنها و استفاده از روش‌های مختلف موفق نبوده‌اند و علی‌رغم شروع خوب و اتکا بر یک روش و مدل اجرایی مناسب، پس از گذشت مدت زمان و صرف هزینه‌های زیاد، به دلیل عدم توجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمان به عوامل تاثیرگذار بر روند تدوین و اجرای برنامه‌ها، با شکست مواجه شده‌اند. بدون اجرای اثربخش، هیچ راهبردی قادر به کسب موفقیت نیست و می‌توان گفت بیشتر مدیران در خصوص تدوین استراتژی، اطلاعات بیشتری نسبت به اجرای آن دارند. در سال‌های اخیر در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش، وزارت ورزش و برخی از فدراسیون‌های ورزشی به برنامه راهبردی توجه ویژه شده است، اما در مراحل اجرایی دچار موانعی شدند که این موانع در مطالعات کاظمی‌رضایی و همکاران (Kazemi & Rezaei, 2017)، (Masoumi, 2016) و (Nazari, 2017) به وضوح بیان شده است که مهم‌ترین موانع عبارتند از موانع مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ارتباطی، راهبردی، ارزیابی، فرهنگی می‌باشد. از آنجایی که آموزش و

انسانی، رهبری و مدیریت و عوامل سازمانی از مهمترین شاخص‌ها در این معاونت بودند و نویسنده هیچ‌گونه اشاره به موانع نکرده است. اما در این پژوهش به دلایل موقعیت زمانی متفاوت و تغییر مدیران و عوامل دیگر به بررسی دلایل عدم اجرا و موانع آن استراتژی‌ها پرداخته شده است.

با توجه به شواهد و مسائل فوق به نظر می‌رسد سازمانهای آموزشی و ورزشی ایران و مهم‌تر از همه، وزارت آموزش و پرورش، در راهبرد های خود برخی عوامل و موانع مهم را لحاظ ننموده و این موانع به عنوان یک بازدارنده در جهت پیشبرد اهداف اصلی سازمان نمایان شده است. تا زمانی این موانع شناسایی و اولویت‌بندی نشوند، موفقیت استراتژی‌ها به مخاطره خواهند افتاد و با محدودیت‌های بی‌شماری روبرو خواهند شد که روند رشد استراتژی‌ها را کند می‌کنند. در این زمینه اولویت‌بندی موانع موجود از دیدگاه صاحب نظرانی که با سازمان‌ها آشنا هستند و خود بخشی از هویت این سازمانها محسوب می‌شوند، می‌تواند کمک شایانی به حل این معضل نظام آموزشی و ورزشی کشور بکند. با این رویکرد، در پژوهش حاضر به تحلیل و رتبه‌بندی موانع مدیریت استراتژیک ورزش آموزش و پرورش با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) پرداخته شد تا بتوان به سؤالات زیر پاسخ داد:

۱- رتبه‌بندی مؤلفه‌های موانع مدیریت استراتژیک ورزش آموزش و پرورش چگونه است؟

مدیریت استراتژیک می‌باشند (Khanjari, 2018). آندره لیهالو (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی موانع اجرای استراتژی در کنیا پرداخته که این موانع عبارتند از: مدیریت، ارتباطات، عوامل انسانی مانند مقاومت در برابر تغییر، رهبری، ساختار سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری یا عوامل خارجی؛ تغییر در محیط عملیاتی، رقابت غیرقابل پیش‌بینی یا ورود بازیکنان جدید در صنعت و تغییرات در سیاست‌های دولت (Andrew Lihalo, 2013) و در نهایت گودرزی و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله خود با عنوان شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران که به شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد موانع مدیریتی، برنامه‌ریزی، فردی، سازمانی و در نهایت موانع محیطی به ترتیب به عنوان موانع مهم و مؤثر در فرایند مدیریت استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان هستند (Goodarzi et al, 2015).

با مطالعه و بررسی تحقیقات مشابه در زمینه موضوع تحقیق، مشاهده می‌شود که موانع متعددی بر سر راه مدیریت استراتژیک در سازمان‌های مختلف، مورد شناسایی و اولویت‌بندی قرار گرفته است، اما در این زمینه در وزارت آموزش و پرورش و معاونت تربیت‌بدنی و سلامت تحقیق مشابهی در داخل کشور انجام نگرفته است. البته قابل ذکر است که پژوهشی توسط وحدانی (۱۳۹۵) با عنوان طراحی الگوی مدیریت راهبردی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایران انجام گرفته است که نشان داد ۳ بعد اصلی منابع

۲-رتبه بندی موانع مدیریت استراتژیک ورزش آموزش و پرورش در هرکدام از مؤلفه ها کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع توسعه ای- کاربردی و از لحاظ راهبردی، متوالی اکتشافی (کیفی - کمی) انجام شده است. ابتدا محقق با استفاده از مصاحبه به شناسایی موانع پرداخته و سپس با توجه به نتایج مصاحبه اقدام به تهیه پرسشنامه نمود. داده ها با روش های آماری ناپارامتری و هم چنین تکنیک‌های ریاضی AHP بررسی و تحلیل شدند. جامعه آماری تحقیق در مرحله کیفی ۲۷ نفر از مدیران و متخصصان تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش جهت رسیدن به اشباع نظری و در بخش کمی همان افراد بودند که ۲۰ پرسشنامه جمع آوری شد. در ابتدا برای شناسایی موانع از روش کتابخانه ای و رجوع به پایگاه‌های اینترنتی، مطالعه مبانی نظری و پیشینه موضوع استفاده گردید. و سپس به انجام مصاحبه با جامعه آماری پرداخته شد. روش نمونه گیری مورد استفاده نمونه گیری نظری بود. که این پژوهش با بهره‌گیری از نظرات ۲۳ نفر از افراد مصاحبه شونده به اشباع نظری رسید و ۴ مصاحبه دیگر هم برای رعایت حد اشباع انجام گرفت.

آنگاه سه مقوله کلی موانع مدیریت شناسایی شد که هر کدام از این مقوله‌ها دارای یکسری مؤلفه بودند و به طور مجزا ارائه شدند. در نهایت این عوامل شناسایی شده در یک پرسشنامه زوج مقیاسی بر مبنای AHP در اختیار نمونه تحقیق قرار داده شد.

فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) نوعی روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که برای نخستین بار توسط ساتی<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. در این روش که یک ترکیب ریاضی و شیوه جبری تصمیم‌گیری با مقیاس نسبی است، شبکه‌های سیستمی برای رتبه‌بندی با تعیین اهمیت گزینه‌های مختلف فرایند تصمیم‌گیری پیچیده مورد استفاده قرار می‌گیرد و امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند. سپس با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات، برای هر یک از مؤلفه‌ها بالاترین اولویت مؤلفه‌های مسئله را تعیین و توجه تصمیم‌گیرنده را به ضرورت آن جلب می‌کند (Elahi, 2013).

این روش مبتنی بر درخت سلسله مراتب AHP و مقیاسات زوجی بوده که بیانگر مسئله تحت بررسی بدین منظور برای تشکیل درخت سلسله مراتبی مسئله پس از مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش با انجام ۲۷ مصاحبه کیفی با مدیران و متخصصان تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش، سطوح ۲ و ۳ این درخت تشکیل شد. شناسایی ۶۰ مانع در قالب ۹ مؤلفه (سطوح ۱ و ۲ مسئله) یافته‌هایی بود که اساس تشکیل پرسشنامه، AHP بود. پس از تدوین پرسشنامه جهت تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی پرسشنامه مذکور در اختیار ۸ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت ورزشی قرار داده شد و پس از اعمال نظر آن‌ها، پرسشنامه بین ۲۷ نمونه‌ها (صاحب نظران) توزیع گردید. همچنین جهت سهولت و افزایش دقت، راهنمای پاسخگویی

توسط پژوهشگر طراحی، و در ابتدای پرسشنامه قرار داده شد. یکی از نقاط قوت روش AHP استفاده از نرخ سازگاری برای بررسی درجه اعتبار و پایایی ماتریس‌های مقیاسات زوجی می‌باشد؛ که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰ پرسشنامه، به منظور اطمینان از روایی و پایایی نتایج نرخ ناسازگاری برای هر یک محاسبه گردید و پرسشنامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آن‌ها از ۰/۱ بیشتر بود مجدداً به پاسخ‌دهندگان باز گردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدید نظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسشنامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند. به عبارتی پرسشنامه دارای روایی و پایایی است. پس از اطمینان از سازگار بودن پاسخ‌ها، اولویت‌بندی‌ها از طریق سلسله مراتبی AHP و با استفاده از نرم افزار Expert Choice صورت گرفت.

### یافته های پژوهش

در روش مقایسه زوجی برای انجام کلیه مسائل تصمیم‌گیری، تشکیل درخت مساله (تصمیم) اعم از انتخاب گزینه و یا اولویت بندی گزینه‌ها از ضروریات می‌باشد. بنابراین درخت مساله بعد از کدگذاری معیارها و زیر معیارها رسم شدند. در سطح اول درخت طراحی شده در این مطالعه هدف تصمیم است. این هدف شامل رتبه‌بندی موانع جاری‌سازی استراتژیها در معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش بود. سطح

دوم آن معیارهای مؤثر بر تصمیم، یعنی ۹ دسته موانع انسانی (A)، موانع محیطی (B)، موانع آموزشی (C)، موانع حقوقی و قانونی (D)، موانع طراحی و برنامه ریزی (E)، موانع اخلاق حرفه‌ای (F)، موانع اطلاعاتی (G)، موانع ساختاری (H) و موانع مالی (I) بود. سطح سوم درخت نیز ۶۰ زیرمعیار بود که با کد اختصاص یافته در محل خود قرار گرفتند.

از آنجاکه اساس AHP در تصمیم‌گیری گروهی تشکیل شود. می‌بایست بر اساس ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی جمع‌آوری شده، ماتریس تلفیق شده گروهی تشکیل شود. لذا پس از تشکیل درخت سلسله مراتبی و تعیین سطوح مسئله، ماتریس ترکیبی مقیاسات زوجی سطح ۲ (معیارها) و سطح ۳ (زیرمعیارها) تشکیل شد.

در ابتدا، نرخ سازگاری آن‌ها تمامی معیارها و زیر معیارها تعیین شد که همگی دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند. زیرا محاسبه نرخ سازگاری در AHP راهنمای مفیدی جهت سنجش اعتبار دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری است.

پس از اینکه نرخ سازگاری ماتریس‌های ترکیبی، مورد تأیید قرار گرفت معیارها و زیرمعیارها را وزن‌دهی و رتبه‌بندی کردیم که بدین شرح می‌باشد.

جدول ۱ نشان دهنده وزن نهایی و رتبه معیارهای مؤلفه‌های مسئله است.

## جدول ۱. وزن و رتبه معیار (سطح ۲)

رتبه	وزن	معیار	کد
۱	۰/۲۷۸	موانع انسانی	A
۶	۰/۷۶	موانع محیطی	B
۵	۰/۸۴	موانع آموزشی	C
۷	۰/۷۴	موانع حقوقی و قانونی	D
۴	۰/۹۰	موانع طراحی و برنامه ریزی	E
۸	۰/۶۷	موانع اخلاق حرفه‌ای	F
۹	۰/۴۷	موانع اطلاعاتی	G
۳	۰/۹۶	موانع ساختاری	H
۲	۰/۱۸۸	موانع مالی	I

موانع مالی با وزن ۰/۱۸۸ از اهمیت بیشتری در مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش برخوردار است. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع انسانی در جدول شماره ۲ بیان شده است.

بر طبق خروجی سیستم، نرخ هماهنگی ماتریس ترکیبی ۰/۰۴ حاصل شد، از آنجایی که از ۰/۱ کمتر است، از نظر سازگاری مورد قبول می باشد. همانطور که جدول شماره ۱ بیان می کند، موانع انسانی با وزن ۰/۲۷۸ و بعد از آن

## جدول ۲. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع انسانی

رتبه	وزن	معیار	کد
۲	۰/۱۹۷	عدم داشتن کارگروه خبره در فرایند استراتژی	a <sub>۱</sub>
۱	۰/۲۵۶	عدم ثبات نگاه استراتژیک به برنامه ها علی رغم تغییر مدیران	a <sub>۲</sub>
۵	۰/۱۰۷	عدم علاقه مندی، اعتقاد و انگیزه کافی نیروی انسانی	a <sub>۳</sub>
۴	۰/۱۴۶	عدم در نظر گرفتن استعداد ها و تخصصها و عدم بهره گیری از مدیران با تجربه کاری بالا	a <sub>۴</sub>
۳	۰/۱۵۶	عدم حضور متخصصین (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی) در فرایند استراتژی و عدم تخصص ارزیابان	a <sub>۵</sub>
۶	۰/۰۷۹	پراکندگی و گستردگی کاری کارشناسان تربیت‌بدنی مناطق	a <sub>۶</sub>
۷	۰/۰۵۹	مقاومت در برابر ارزیابی و تغییر	a <sub>۷</sub>

استراتژی " در اولویت دوم موانع مدیریت استراتژیک قرار گرفت. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع محیطی در جدول شماره ۳ بیان شده است.

همانگونه که خروجی نرم افزار نشان می دهد عامل " عدم ثبات نگاه استراتژیک به برنامه ها علی رغم تغییر مدیران " با ضریب ۰/۲۵۶ مهمترین مانع هدف پژوهش است. همچنین عامل " عدم داشتن کارگروه خبره در فرایند

## جدول ۳. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع محیطی

رتبه	وزن	معیار	کد
۱	۰/۲۹۷	تاثیر عوامل سیاسی در انتصاب افراد در سازمان	b ۱
۳	۰/۱۴۴	جابجایی مدیران، زمان اجرای برنامه‌ها متأثر از عوامل سیاسی و اجتماعی	b ۲
۴	۰/۱۴۱	عدم کیفیت اجرای برنامه‌های ورزشی متأثر از خصوصی سازی مدارس	b ۳
۲	۰/۲۳۸	عدم قرار گرفتن تربیت‌بدنی در اولویت‌های آموزش و پرورش (فرهنگ سازی ضعیف)	b ۴
۶	۰/۰۷۹	عدم بهره‌گیری از خیرین در توسعه برنامه‌های ورزشی	b ۵
۵	۰/۱۱۹	تاثیر عوامل سیاسی در ثبات مدیریت	b ۶

عدم قرار گرفتن تربیت‌بدنی در اولویت‌های آموزش و پرورش (فرهنگ سازی ضعیف) " با ضریب اهمیت ۰/۲۳۸ در اولویت بعدی قرار گرفت.

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع آموزشی در جدول شماره ۴ بیان شده است.

بر طبق خروجی سیستم، نرخ هماهنگی ماتریس ترکیبی ۰/۰۳ حاصل شد، از آنجایی که از ۰/۱ کمتر است، از نظر سازگاری مورد قبول می‌باشد.

همانگونه که جدول ۳، خروجی نرم افزار نشان می‌دهد " تاثیر عوامل سیاسی در انتصاب افراد در سازمان " با ضریب ۰/۲۷۹ مهمترین عامل این دسته از نگاه صاحب‌نظران بود. همچنین "

## جدول ۴. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع آموزشی

رتبه	وزن	معیار	کد
۱	۰/۲۳۴	عدم یادگیرنده بودن و حاکمیت مدیریت دانش در سازمان	C ۱
۴	۰/۱۲۹	عدم بازآموزی مستمر دوره‌های مدیریت همه سطوح	C ۲
۶	۰/۱۰۰	ضعف در آموزش شیوه‌های استعداد یابی معلمان	C ۳
۲	۰/۱۸۳	عدم آموزش‌های توانمندسازی در حوزه استراتژی برنامه	C ۴
۳	۰/۱۵۹	عدم آموزش در توسعه قدرت تشخیص SWOT توسط نیروی انسانی	C ۵
۵	۰/۱۱۳	عدم توجه به بومی‌گزینی استراتژی‌ها با توجه به شرایط SWOT استان	C ۶
۷	۰/۰۸۲	عدم تلفیق علم و تجربه در تدوین استراتژی	C ۷

اهمیت ۰/۲۳۴ را مهم‌ترین عامل در این دسته نشان داد. همچنین " عدم آموزش‌های توانمندسازی در حوزه استراتژی برنامه " با ضریب ۰/۱۸۳ در اولویت بعدی قرار گرفت.

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع حقوقی قانونی در جدول شماره ۵ بیان شده است.

بر طبق خروجی سیستم، نرخ هماهنگی ماتریس ترکیبی ۰/۰۵ حاصل شد، از آنجایی که از ۰/۱ کمتر است، از نظر سازگاری مورد قبول می‌باشد.

محاسبه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای موانع آموزشی، " عدم یادگیرنده بودن و حاکمیت مدیریت دانش در سازمان " با ضریب

## جدول ۵. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع حقوقی قانونی

رتبه	وزن	معیار	کد
۳	۰/۱۵۶	عدم اطلاعات حقوقی مدیران	d۱
۱	۰/۲۵۶	برنامه محور نبودن	d۲
۴	۰/۱۱۱	نداشتن مکانیزم بازخورد دقیق در مراحل تدوین	d۳
۲	۰/۲۱۲	عدم حاکمیت علمی و تخصصی در جذب و استخدام	d۴
۶	۰/۰۷۱	نبودن چک لیست و فرم و استاندارد کاری مناسب ارزیابی	d۵
۵	۰/۰۷۳	عدم آگاهی اولیاء از عملکرد و وظایف معلمان و مدیران	d۶
۴	۰/۱۱۱	موانع قانونی اجرایی و اداری	d۷

در جذب و استخدام" با ضریب اهمیت ۰/۲۱۲ بود.

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع طراحی و برنامه‌ریزی در جدول شماره ۶ بیان شده است.

همانگونه که در شکل ۵ خروجی نرم افزار نشان می‌دهد " برنامه محور نبودن متاثر از قانون به جای فرد محور و سلیقه ای بودن " مهمترین مانع این دسته از نگاه صاحب نظران بود. ضریب اهمیت این عامل ۰/۲۶۵ می‌باشد. دومین عامل حائز اهمیت " عدم حاکمیت علمی و تخصصی

## جدول ۶. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع طراحی و برنامه‌ریزی

رتبه	وزن	معیار	کد
۱	۰/۲۹۸	عدم مهارت و اشراف کامل به استراتژی برنامه ریزان	e۱
۵	۰/۱۱۲	عدم تدوین برنامه های استراتژیک با توجه به بازخورد ها	e۲
۳	۰/۱۳۶	عدم توجه به وضع موجود و منافع ذینفعان در تدوین استراتژی	e۳
۲	۰/۱۵۴	عدم حضور متخصصان (وزارت بهداشت، ورزش و صدا و سیما) در تدوین استراتژی	e۴
۶	۰/۱۰۵	اولویت نداشتن اجرا نسبت به تدوین و ارزیابی	e۵
۴	۰/۱۱۴	عدم شناخت موانع داخلی و خارجی در زمان تدوین استراتژی	e۶
۷	۰/۰۸۱	عدم توجه به قابلیت اجرایی بودن برنامه	e۷

عدم حضور متخصصان (وزارت بهداشت، ورزش و صدا و سیما) در نوشتن استراتژی" با ضریب اهمیت ۰/۱۵۴ بود. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع اخلاق حرفه‌ای در جدول شماره ۷ بیان شده است.

همانگونه که شکل ۶، خروجی نرم افزار نشان می‌دهد " عدم مهارت در برنامه ریزی و اشراف کامل به استراتژی برنامه ریزان " مهمترین مانع این دسته از نگاه صاحب نظران بود. ضریب اهمیت این عامل ۰/۲۹۸ می‌باشد. دومین عامل حائز اهمیت"

## جدول ۷. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع اخلاق حرفه‌ای

رتبه	وزن	معیار	کد
۳	۰/۱۶۳	کیفیت نامناسب اطلاعات کسب شده از استان ها	f <sup>۱</sup>
۲	۰/۱۷۰	عدم توجه به ارزشهای محوری	f <sup>۲</sup>
۱	۰/۲۸۴	عدم تعهد و الزام اخلاقی در راستای استراتژی و وجدان کاری	f <sup>۳</sup>
۵	۰/۱۱۴	عدم اعتماد سازمانی	f <sup>۴</sup>
۶	۰/۱۰۵	عدم رعایت سلسله مراتب سازمانی در اخذ پست های بالا	f <sup>۵</sup>
۴	۰/۱۲۰	عدم استفاده از افراد دلسوز و متعهد	f <sup>۶</sup>
۷	۰/۰۷۹	عدم استفاده بهینه از امکانات توسط نیروی انسانی	f <sup>۷</sup>

استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش قرار گرفت. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع اطلاعاتی در جدول شماره ۸ بیان شده است.

همانگونه که خروجی نرم افزار نشان می‌دهد عامل "عدم تعهد سازمانی و الزام اخلاقی مورد نیاز در راستای استراتژی و وجدان کاری" با ضریب ۰/۲۴۸، مهمترین مانع هدف پژوهش است. همچنین عامل "عدم توجه به ارزشهای محوری" در اولویت دوم موانع مدیریت

## جدول ۸. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع اطلاعاتی

رتبه	وزن	معیار	کد
۱	۰/۲۷۸	نداشتن پایگاه داده مناسب و اطلاعات دقیق از استان ها	g <sup>۱</sup>
۳	۰/۱۵۱	وضعیت ضعیف صحت و سقم داده ها	g <sup>۲</sup>
۵	۰/۱۲۷	عدم گزارش دهی صحیح	g <sup>۳</sup>
۶	۰/۱۱۵	عدم بازخورد عملیاتی شدن ارزیابی های انجام شده	g <sup>۴</sup>
۲	۰/۱۷۸	عدم آگاهی نیروی انسانی سازمان نسبت به استراتژی	g <sup>۵</sup>
۴	۰/۱۴۱	عدم آگاهی تدوین کنندگان برنامه از ساختار آموزشی و ورزشی	g <sup>۶</sup>

۰/۱۷۸ در اولویت بعدی قرار گرفت. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع ساختاری در جدول شماره ۹ بیان شده است.

همانگونه که شکل شماره ۸، خروجی نرم افزار نشان می‌دهد "نداشتن پایگاه داده مناسب و اطلاعات دقیق از استان ها" با ضریب ۰/۲۸۷، مهمترین عامل این دسته از نگاه صاحب‌نظران بود. همچنین "عدم آگاهی نیروی انسانی سازمان نسبت به استراتژی" با ضریب اهمیت



## جدول ۹. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع ساختاری

رتبه	وزن	معیار	کد
۲	۰/۲۰۶	نتیجه گرا بودن مسئولین و عدم توجه به کیفیت کار	h <sup>۱</sup>
۳	۰/۱۷۵	عدم اعتقاد به چهارچوب های علمی در فرایند استراتژی	h <sup>۲</sup>
۱	۰/۲۵۴	عدم ثبات در تصمیم گیری ها و نگاه استراتژیک به امر ورزش	h <sup>۳</sup>
۴	۰/۱۴۵	وضعیت زیرساختی، تجهیزاتی و امکاناتی ضعیف (فضای کافی)	h <sup>۴</sup>
۷	۰/۰۵۹	عدم استقلال کاری مناطق مختلف کشور	h <sup>۵</sup>
۵	۰/۰۸۱	عدم هماهنگی در بخش تدوین اجرا و نظارت	h <sup>۶</sup>
۶	۰/۰۷۹	عدم توجه به ارزیابی مستمر برنامه های استراتژیک	h <sup>۷</sup>

و عدم توجه به کیفیت کار " با ضریب ۰/۲۰۶ در اولویت بعدی قرار گرفت. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع مالی در جدول شماره ۱۰ بیان شده است.

محاسبه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای موانع ساختاری " عدم ثبات در تصمیم گیری ها و نگاه استراتژیک مسئولین به امر ورزش " با ضریب اهمیت ۰/۲۵۴ را مهم ترین مانع در این دسته نشان داد. همچنین " نتیجه گرا بودن مسئولین

## جدول ۱۰. وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع مالی

رتبه	وزن	معیار	کد
۱	۰/۲۳۹	نبود اعتبارات مناسب در فدراسیون ورزش دانش آموزی	i <sup>۱</sup>
۳	۰/۱۹۶	عدم توزیع مناسب اعتبارات	i <sup>۲</sup>
۴	۰/۱۴۴	عدم امکانات مناسب استان ها جهت پیاده سازی برنامه ها	i <sup>۳</sup>
۲	۰/۲۲۴	عدم تناسب بودجه با منابع انسانی	i <sup>۴</sup>
۶	۰/۰۹۳	عدم تناسب زمانی تخصیص منابع مالی	i <sup>۵</sup>
۵	۰/۱۰۵	عدم توجه به منابع مالی بخش نظارت و ارزیابی	i <sup>۶</sup>

## بحث و نتیجه گیری

امروزه پیشرفت و تغییرات سریع و شتابنده، آگاهی از تحولات را برای سازمانها ضروری ساخته است. و لازمه مدیریت استراتژیک بر همگان مبرهن می باشد. به طوریکه عدم اطمینان ناشی از تغییرات و رسیدن به اهداف

همانگونه که در جدول شماره ۱۰، خروجی نرم افزار نشان می دهد " نبود اعتبارات مناسب در فدراسیون ورزش دانش آموزی " مهمترین مانع این دسته از نگاه صاحب نظران بود. ضریب اهمیت این مانع ۰/۲۳۹ می باشد. دومین مانع حائز اهمیت " عدم تناسب بودجه با منابع انسانی " با ضریب اهمیت ۰/۲۲۴ بود.

سازمان، مدیریت راهبردی را به عنوان یک ضرورت غیر قابل انکار بر آورد کرده است.

امروزه صاحب نظران یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک را پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها می‌دانند؛ چرا که پژوهش‌ها نشان داده است که بیش از ۷۰ درصد استراتژی‌ها در پیاده‌سازی موثر آن با موانع متعددی روبرو می‌شوند (Elahi, 2013).

معمولا در بسیاری از سازمان‌ها تدوین استراتژی با صرف تلاش فراوان و هزینه بالا انجام می‌گیرد اما به دلیل عدم توجه به شناسایی موانع پیشرو در اجرایی کردن این برنامه‌ها با مشکل روبرو می‌شوند و حتی در صورت اجرا به دلایل نبود ارزیابی دقیق و درست، استراتژیهای سازمان موفق نخواهند بود. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر این است که به ترتیب چه موانعی پیشروی مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش وجود دارد؟

پس از تجزیه تحلیل داده‌ها، تمام مولفه‌های موانع مدیریت استراتژیک اولویت‌بندی شدند که به ترتیب عبارت بودند از: موانع انسانی، موانع مالی، موانع ساختاری، موانع طراحی و برنامه‌ریزی، موانع آموزشی، موانع محیطی، موانع حقوقی و قانونی، موانع اخلاق حرفه‌ای و موانع اطلاعاتی.

موانع انسانی از بالاترین اهمیت در موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش برخوردار است. که نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های (Kalidin et al, 2020)، (Asgedom, 2019)، (Javaheri et al, )

موانع انسانی، سنگ زیربنای هر سازمان را تشکیل می‌دهد به‌طوریکه، مدیریت کردن این سرمایه ارزشمند و استفاده بهینه از آن، به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری یکی از مهمترین کارهایی است که باید در هر سازمان انجام گیرد. در واقع در بین تمامی عوامل سازمانی، این منابع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد ثبات نگاه استراتژیک به برنامه‌ها با تغییر مدیران وجود ندارد، بدین معنی می‌باشد که با تغییر مدیران که در روند مدیریتی پیش می‌آید برنامه استراتژیک قبل که تاحدودی پیش رفته، مورد قبول مدیریت جدید نمی‌باشد و از ادامه مسیر باز می‌ماند و هزینه سنگین مالی و زمانی که برای آن شده به هدر می‌رود که این نشانه عقب‌گرد برنامه استراتژیک است. یا عدم داشتن کارگروه خبره در فرایند استراتژی، از ضعف‌های این معاونت می‌باشد، شاید به دلیل عدم دعوت از متخصصین و افراد خبره در این حیطه و یا عدم علاقه این افراد به دلیل بی توجهی مسئولین امر می‌باشد.

معاونت تربیت‌بدنی و سلامت هر اندازه بتواند از افراد با تجربه‌کاری بالا در کنار نیروی انسانی متخصص و علاقه‌مند در مراحل مدیریت استراتژیک سود ببرد، می‌توان گفت که به اهدافش نزدیکتر شده است و این حاصل نمی‌شود مگر با ایجاد انگیزه در نیروی انسانی (مادی و معنوی). و برای اینکه معاونت بتواند در رقابت با سایر معاونت‌ها و سازمان‌ها موفق باشد باید خلاق و نوآور باشد و لازمه این

امر بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی خود و حتی بیرون از سازمان (متخصصان سیاسی، اقتصادی و فرهنگی) می‌باشد.

بی‌شک، منابع مالی یکی از اساسی‌ترین الزاماتی است که در دنیای اقتصادی امروز، سازمان‌ها با آن روبرو هستند. کلیه فعالیت‌های سازمان وابسته به منابع مالی می‌باشند به نوعی می‌توان گفت منابع مالی همچون خون در رگ‌های بدنه سازمان می‌باشد. و در صورتی که سازمان از نظر مالی با مشکلی مواجه شود، کل حیات سازمان به خطر می‌افتد. از این رو، هر سازمانی برای انجام فعالیت‌ها و نیل به اهداف خود به این منابع نیازمند است. با توجه به این مطالب نتایج پژوهش ما با پژوهش‌های (Kalidin et al, 2020)، (Nazari, 2017)، (Herri et al, 2015) و (Goodarzi et al, 2015) در یک راستا می‌باشد.

نتایج پژوهش آصفی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که در صورت عدم تخصیص و کمبود منابع مالی و اعتبار کافی در اکثر سازمان‌های ورزشی تدوین و اجرای استراتژی با شکست روبرو خواهد شد.

یکی از مهم‌ترین موارد، نبود اعتبارات مناسب در فدراسیون ورزش دانش آموزی بود. به نظر می‌رسد این فدراسیون با یدک کشیدن نام فدراسیون هیچ استفاده‌ای از آن نمی‌برد و هیچ بودجه‌ای از وزارت ورزش دریافت نمی‌کند. و احتمالاً هیچ کمک مالی از طرف کمیته ملی المپیک هم که به عنوان یکی از متولیان ورزش کشور به این فدراسیون نشده و یا در صورت کمک، بسیار ناچیز بوده است. و در نهایت این فدراسیون به عنوان یک زیر مجموعه در

معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش می‌باشد. اما می‌توان به جرات گفت که فدراسیون ورزش دانش آموزی به عنوان نهاد اصلی برگزار کننده مسابقات ورزش دانش آموزی با کمترین منابع مالی در راستای کمک به سلامتی، شادابی و انگیزه‌ی بالغ بر پانزده میلیون دانش آموز ایرانی به سختی دست و پنجه نرم می‌کند. و این خود یکی از موانع اجرای استراتژی در این معاونت می‌تواند باشد. موانع ساختاری، در اولویت سوم موانع مدیریت استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش قرار داشت که نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Cândido & Santos, 2019)، (Akbari et al, 2018)، (Asefiet al, 2016) و (Čater & Pučko, 2010) همسو می‌باشد.

ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از فنون مدیریت و یک ضرورت اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود و اثرات شگرفی بر نگرش و رفتار اعضای سازمان دارد. در واقع می‌توان اذعان کرد که مهم‌ترین معیار ارزیابی یک ساختار سازمانی جامع، قدرت هماهنگی آن سازمان میان مأموریت‌های معین شده در تقسیم کارها و مأموریت‌هایشان می‌باشد. و عملکرد هر سازمانی را می‌توان متأثر از ساختار آن سازمان دانست که با توسعه و بهبود مستمر نقاط ضعف و مشکلات ساختار سازمانی به این مهم دست پیدا کرد و مسیر اجرای استراتژی را هموارتر و آماده‌تر کرد. در این راستا (Malek Akhlaq et al, 2017) اثرگذار بر اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های ورزشی بیان کرده‌اند.

تکراری که مانع دستیابی به اهداف توسعه پایدار می‌شوند، مستقیم یا غیرمستقیم با کمبودهای برنامه‌ریزی مرتبط هستند (Filho et al, 2019).

با توجه به یافته‌ها می‌توان اذعان کرد که بخش بزرگی از مسیری که سازمان در طول تحولات استراتژیک طی می‌کند، مرتبط به نگرش‌ها و باورها و ادراکات برنامه‌ریزان از سازمان و محیط اطراف آن است و این به معنای شناخت کافی نسبت به استراتژی می‌باشد که به احتمال زیاد در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت کمتر دیده شده است. علاوه بر این برنامه‌ریزان باید از تبحر و تجربه کافی در نوشتن استراتژی برخوردار باشند که به احتمال فراوان در این معاونت ضعیف بوده است که منجر به امتیاز بالای این گویه در بین سایر گویه‌ها شده است. در همین ارتباط جواهری و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که در محیط متغیر سازمان، نوآوری و تحول بدون مهارت و تجربه کارکنان در اجرای استراتژی غیرممکن است (Javaheri et al, 2018).

موانع آموزشی یکی دیگر از مولفه‌ها می‌باشد که در بین موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش در اولویت پنجم قرار دارد که نتایج حاصل از یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های Filho et al (2019)، (Cândido & Santos, 2019) و (Herri et al, 2015) و (Asefi et al, 2016) همخوانی دارد.

با توجه به این مطالب عدم اطمینان ناشی از تغییرات متواتر محیطی و دگرگونی‌های سریع فناوری، از یکسو و نیاز سریع سازمان به در اختیار داشتن نیروهای توانمند و کارآمد از

با توجه به یافته‌های پژوهش در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت نگاه و نگرش استراتژیک مسئولین به امر ورزش باید در کل سازمان و زیر مجموعه‌های آن نمایان شود. به طوریکه تمام افراد بخصوص کسانی که در تدوین استراتژی نقش دارند، را درگیر کنند. همچنین با توجه به اینکه همه استانها شرایط زیرساختی یکسان ندارد در اجرای استراتژی‌ها نیاز به استقلال کاری می‌تواند موجب خلأ در کار و احساس مسئولیت فردی در بین افراد سازمان شود و در ساختار سازمانی اثرات مهمی داشته باشد. در همین راستا، اسچاپ (۲۰۰۶) یکی از عوامل تضمین کننده اجرای استراتژی را سازگار نمودن ساختار سازمانی با استراتژیهای سازمان پیشنهاد کرده است. از مولفه‌های دیگر در این پژوهش، موانع طراحی و برنامه‌ریزی است. بنابراین میتوان اینطور بیان کرد که در شرایط بسیار متغیر امروزی برای موفقیت هر سازمانی، طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک نقش اساسی دارد. واضح است که اگر سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک متناسب و درست داشته باشد، در میدان عمل موفقیت آنها حتمی است. اما اگر استراتژی سازمان نادرست و یا اشتباه باشد شانس زیادی برای بقا پایدار وجود ندارد علی‌رغم اینکه موفقیت‌های موردی درون سازمانی بوجود آمده باشد. در همین ارتباط نتایج یافته‌های ما با نتایج پژوهش‌های (Herri et al, 2017)، (Obeidat et al, 2017) و (Kazemi Rezaei et al, 2017) با پژوهش ما همسو می‌باشد.

فیلهو و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود نشان دادند که در دانشگاه‌ها بیشتر مشکلات و موانع

فرآیندهای مدیریت استراتژیک بیان کرده است (Nhamo & Muswazi, 2013).

با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان اذعان نمود که در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت یکی از موثرترین عوامل در تغییر رفتار و ارتقاء مهارت نیروی انسانی، آموزش است. و از معاونت تربیت‌بدنی و سلامت انتظار هست هم سو با جایگاه فرد و نیازهای سازمانی برنامه‌های آموزشی را بنویسند، که جواب‌گوی نیازهای این برهه زمانی باشد.

یکی از مسائل اساسی در مدیریت استراتژیک به طور کلی و فرایند فرموله کردن استراتژی‌ها به طور خاص، مسئله محیط است. به گونه‌ای که برخی بیان کرده‌اند که محیط فراتر از یک عامل و به عنوان نقش‌آفرین اصلی به حساب می‌آید. موانع محیطی یکی از موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش می‌باشد که در اولویت ششم قرار دارد و نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Cândido & Santos, 2019)، (Goodarzi et al, 2015) و (Karimi) (Dastjerdi et al, 2010) مطابقت دارد.

با توجه به این مطالب، چارلز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در انتخاب مدیریت استراتژیک، عوامل محیط خارجی و عوامل فردی مدیران سازمان را در نظر گرفتند که عوامل محیطی آن با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد (Charles & David, 2015). امروزه به شکل عجیبی سیاست بر همه چیز تاثیرگذار شده است. سیاسی کاری در مشاغل به اشتباه و نادرست وارد شده که این موضوع بی‌ثباتی در مدیریت را سبب شده است و زمان خدمت مدیران را

سوی دیگر، لزوم همخوانی و تطبیق کامل ماموریت نظام آموزشی با استراتژی سازمان را به صورت یک ضرورت انکار ناپذیر در آورده است. از اینرو، آموزش مناسب یکی از راه‌های اصولی و منطقی برای جهت‌دهی تلاش‌های نیروی انسانی در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت می‌باشد و موجب فعال شدن استعدادها می‌نهد و به وجود آمدن حسن انعطاف‌پذیری فکری لازم در نیروی انسانی خواهد شد.

اکبری و همکاران (۲۰۱۸) یکی از مهمترین موانع از دیدگاه مدیران، آموزش ناکافی کارکنان برای اجرای برنامه استراتژیک بود (Akbari et al, 2018). مدیریت دانش یعنی اطمینان از اینکه کارکنان وظایف خود را با فراهم کردن دانش صحیح در مکان و زمان صحیح به شکل مؤثر انجام دهند. مدیریت دانش از گویه‌هایی است که در یافته‌ها دارای بالاترین وزن می‌باشد، شاید دلیل این بالا بودن در این معاونت مشغله بالای مدیران ستادی، مقاومت در برابر تغییر، نبود روحیه همکاری و نبود ذهنیت دوراندیشی در بین مدیران باشد. بنابراین معاونت تربیت‌بدنی و سلامت بایست اجرای آموزش، کلاس‌های ضمن خدمت با کیفیت و بهسازی نیروی انسانی سازمان خود را درپیش بگیرد. تا بتوانند فعالیت‌هایش را در ارتباط با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مفید ادامه داده و اثرگذار باشند و به نوعی توانمندسازی در بین نیروی انسانی انجام گرفته باشد. در این راستا نهامو و موسازی (۲۰۱۳) کمبود دانش را به عنوان یکی از مهمترین موانع اثربخشی

1 Nhamo, Edmore, Muswazi, Margaret Tinny

2 Charles et al



کوتاه کرده است (Shahnoushi, 2017). امروزه متاسفانه مدیران با تغییرات دولت‌ها و احزاب، با معیارها و شاخص‌های شخصی تغییر می‌کنند و حتی فشارهای زیادی از طرف افراد مختلف برای گم‌کردن اشخاص مدنظر حاکم است. به طوریکه مدیران از طرف دوستان و منصوبین انتخاب شده و هیچ صلاحیت کاری و علمی نداشته‌اند که نمونه بارز آن در نهادهای ورزشی در سال‌های گذشته به چشم خورده است. با این حال بهترین جمله در وصف سیاسی کاری را می‌توان، انتصاب به جای انتخاب مدیران نام برد. در همین ارتباط رهنورد و همکاران (۲۰۱۳) یکی از عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری را، پارتی بازی در سطح مدیران عنوان نموده است (Rahnvard et al, 2013).

عدم اعتقاد راسخ به نقش تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش را می‌توان در بی‌توجهی به ورزش پایه و ورزش تربیتی در بین مسئولین مشاهده کرد، زیرا فعالیت‌های ورزش تربیتی و پایه، در واقع دیربازده و زمان‌بر هستند و مدیران به دلیل عدم امنیت شغلی به دنبال فعالیتی هستند که زود به نتیجه برسد و در واقع خودی نشان بدهند. از اینرو تا زمانی که فعالیت ورزشی در آموزش و پرورش ریشه‌ای و بنیادی نباشد و فرهنگ درست ورزش برایش نهادینه نشود، هیچ زمانی تربیت‌بدنی در اولویت‌های آموزش و پرورش قرار نخواهد گرفت. در همین ارتباط نظری و همکاران (۲۰۱۷) یکی از مهمترین موانع عملیاتی شدن اجرای استراتژی در ورزش اصفهان را باور ضعیف مدیران عالی به استراتژی در استان بیان کردند (Nazari et al,

2017). امروزه استفاده از خیرین و داوطلبان کمک به ورزش مدارس از مواردی است که با استفاده از توانمندسازی و آموزش‌های لازم در این زمینه و بازاریابی می‌توانند کمک شایانی بر توسعه ورزش دانش‌آموزان داشته باشند. بنابراین انتظار است از این پتانسیل بزرگ که در کشور ما به وفور یافت می‌شود بیشتر استفاده شود.

امروزه در سازمانهای دولتی نقص قوانین دیده می‌شود؛ اما فقدان قانون وجود ندارد. به احتمال فراوان بی‌اطلاعی مدیران و ضعف انجام وظایف در دستگاه‌های نظارتی، منجر به رواج بیشتر قانون‌گریزی شده است. اگر سیستم‌های نظارتی، اصولی کار کنند و هیچ‌گونه تبعیضی بین افراد نداشته باشند و از خطاهای مدیران چشم‌پوشی نکنند، نتیجه‌ای غیر از قانون‌پذیری و انجام وظایف مبتنی بر رعایت قوانین شکل نخواهد گرفت. در همین راستا مولفه حقوقی و قانونی یکی از مولفه‌های موانع مدیریت استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت است که در اولویت هفتم قرار دارد. و نتایج پژوهش‌های (Sadeghi et al, 2018) ، (Obeidat et al, 2017) و (Nik Dast, 2019) با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

با توجه به مطالب گفته شده مدیران این معاونت باید قبل از هر چیز خود را به عنوان افرادی قانون‌محور در سازمان شناسانده و مقررات را به عنوان سرلوحه کار خویش قرار داده و عاری از هرگونه تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای باشند، تا بتوانند به اهداف خود نزدیکتر شوند. در همین ارتباط جودی و نادری (۲۰۱۶) موانع حقوقی و قانونی را یکی از موانع و مشکلات اصلی توسعه دومیدانی در

Ghahraman Tabrizi, ) ، (Santos, 2019  
(Karimi Dastjerdi et al, 2000) و (2017  
در یک راستا می باشد. حرکت استراتژیک در  
سازمان نیازمند تعهد و عزم مدیران ارشد  
نسبت به آن است، بدون این تعهد و عزم،  
تلاش برای حرکت استراتژیک بی ثمر است و  
فقط به صرف هزینه و زمان منجر  
میشود (Amir Nejad, 2008). در همین  
ارتباط پیمانفر و حسینی (۲۰۱۸) نقش مدیران  
در عدم تعهد به برنامه‌های استراتژیک را بسیار  
مهم دانسته و بیان داشتند که مدیران ورزشی  
انگیزه موفقیت طلبی ندارند و نبود این انگیزه  
تعهد آن‌ها برای برنامه‌های استراتژیک را  
کمرنگ کرده است (Peymanfar&Hosseini, )  
(2018). مدیر با وجدان کاری، به سازمان خود  
وفادار است، پیشرفت خود را در گرو پیشرفت  
سازمان می‌بیند و حتی اهداف سازمان را نسبت  
به اهداف خود در اولویت قرار می‌دهد. و  
همچنین مدیران سازمان باید پایبند به  
اعتقادات و ارزشهای محوری ای که در هر  
سازمان وجود دارد و تدوین استراتژی بر اساس  
آن شکل گرفته است، باشند. اگر همه مدیران  
ستادی بتوانند احساس عدالت سازمانی را در  
بین نیروی انسانی نهادینه سازند، این امر می  
تواند موجب برانگیخته شدن افراد در انجام  
رفتار عدالت محورانه و نوع‌دوستانه شوند و  
مشارکت هر چه بیشتر آنها در سازمان شوند.  
در همین ارتباط زاهدنژاد و همکاران (۲۰۱۵)  
معتقدند، در صورتی که خدمات کارکنان یک  
سازمان به طور منصفانه‌ای جبران نشود و به  
عبارت دیگر، عدالت در آن سازمان رعایت  
نشود، این احتمال وجود دارد که احساس  
توانمندی کارکنان کاهش یابد (Eidi, 2018).

ایران می دانند (Jodi & Naderi Nasab, )  
(2016). از طرفی پژوهشگران عوامل سیاسی  
وابسته به قدرت را یکی از موانع پیاده‌سازی  
استراتژی‌ها نام برده‌اند (Rahimnia et al, )  
(2005). اگر معاونت تربیت‌بدنی و سلامت  
بتواند از هرگونه تبعیض در انتخاب، گزینش و  
استخدام افراد، و بی‌نظمی در نظارت و ارزشیابی  
جلوگیری کند و عواملی که موجب خلل در  
برنامه‌ریزی‌ها در جهت رسیدن به اهداف  
می‌شوند، بپرهیزد در این حالت همه افراد  
سازمان بر پایه مقررات و استانداردهای رفتاری،  
مقبولانه عمل خواهند کرد. و در اکثر موارد  
خود را با رفتار درست تطبیق خواهند داد.  
و همچنین، اگر معاونت تربیت‌بدنی و سلامت، از  
کارراهه مناسب برای ارتقای نیروی انسانی خود  
استفاده نکند، افراد برای پیشرفت شغلی به راه  
ها و ابزار غیرقانونی و غیراخلاقی دست می‌زنند  
و رابطه‌های شخصی و غیرسازنده، جایگزین  
ضوابط صحیح و اصولی خواهد شد.  
امروزه یکی از مهم‌ترین متغییر در موفقیت  
سازمان‌ها اخلاق حرفه‌ای است و اصول اخلاق  
حرفه‌ای دارای بار و ارزش والایی است که  
رعایت آنها در سازمان‌ها و هنجارهای اجتماعی  
نقش آفرین است. مدیران نیز با داشتن اخلاق  
حرفه‌ای و نیز ارزش‌ها و باورهای درست  
اخلاقی به این باور خواهند رسید که رشد  
فکری و شغلی شان در گرو داشتن اخلاق  
حرفه‌ای است.  
مولفه اخلاق حرفه‌ای یکی دیگر از موانع  
مدیریت استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و  
سلامت می باشد که در اولویت هشتم قرار  
داشت و با عنایت به این یافته‌ها، نتایج این  
پژوهش با پژوهش‌های (Cândido & )

شایستگی‌های ممتاز دست‌یابداز اینرو معاونت تربیت‌بدنی نیازمند به فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مناسب و به‌روز می‌باشد. وقتی آمار دقیق و اطلاعات درست در اجرای استراتژی توسط ارزیابان و کنترل‌کنندگان به حوزه ستادی نرسد به احتمال فراوان سازمان در اجرای درست استراتژی باز خواهند ماند و چه بسا یا شکست سنگین روبرو خواهد شد. در بسیاری از سازمان‌ها متاسفانه فرایند اجرای استراتژی برای کارمندان و مدیران صف به صورت ملموس مشخص نشده که این شاید به دلیل ارتباط نادرست و یا عدم ارتباط مدیران ستادی با سایر نیروی انسانی باشد. در همین راستا معصومی و همکاران (۲۰۱۶) عدم یا ضعف ارتباطات کافی میان مدیران و کارکنان را در وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک مانع بیان کرده‌اند. همچنین می‌توان گفت که ارتباطات ضعیف و یا ارتباطات ناقص، موجب تعارضهای فراوانی در بین افراد یا کارکنان یک سازمان خواهد شد (Masoumi et al, 2016). سپهوند و همکاران (۲۰۱۹) بیان داشتند که استفاده صحیح از نیروی انسانی و برقراری ارتباط مناسب میان آن‌ها تا حد زیادی منجر به توسعه سازمانی خواهد شد (Sepahvand et al, 2019). بنابراین داشتن پایگاه داده مناسب و اطلاعات درست در همه استان‌ها، گزارش‌دهی و بازخورد صحیح از آن و اطلاع داشتن همه افراد سازمان از فرایندهای استراتژی در معاونت موجب صرفه‌جویی در زمان انجام کارها، سرعت پاسخگویی به مشتریان و در نهایت افزایش سرعت انجام کارها خواهد شد. و از طرفی می‌توان بیان نمود که داشتن سیستم

همه این مطالب گویای این امر است که این معاونت در برخورد با نیروی انسانی خود و ذی‌نفعان بیرونی توجهی چندان به اخلاق حرفه‌ای نداشته و ضعف در رعایت اصول اخلاقی را نمایش می‌دهد، که این می‌تواند مشکلاتی را برای خود این سازمان بوجود بیاورد و مشروعیت این سازمان و اقدامات آن را زیر سوال ببرد. علاوه بر این حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در این نهاد آموزشی و ورزشی را قادر می‌سازد به میزان قابل توجهی تنش‌ها را در معاونت کاهش داده و موفقیت در تحقق اثر بخش اهداف، را یاری نماید و سازمان را پاسخگو سازد؛ لذا امروزه یک مزیت رقابتی و برگ برنده در بیشرد اهداف، داشتن بستری مناسب برای توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌باشد.

آخرین مولفه موانع مدیریت استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش مولفه موانع اطلاعاتی است که یافته‌های پژوهش ما با یافته‌های های (Cândido & Santos, 2019)، (Andrew Lihalo, 2013) و (Kazemi Rezaei et al, 2017) همسو می‌باشد.

از آنجا که سازمان‌ها روزه روز پیچیده‌تر، غیرمتمرکزتر و در سطح جهان پراکنده‌تر می‌شوند، پیوسته بر اهمیت سیستم اطلاعات افزوده می‌شود واقعیت این است که ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم؛ بنابراین سازمان‌هایی که از نظر سیستم اطلاعاتی دارای مهارت لازم نباشند، از نظر رقابتی دچار ضعف خواهند بود. از سوی دیگر، وجود سیستم‌های اطلاعاتی قوی برای سازمان این امکان را به‌وجود می‌آورد که در زمینه‌های دیگر هم به



- اطلاعاتی درست موجب ارتباطات سریعتر و به دنبال آن موجب اثربخشی سازمان خواهد گردید.
- تشکر و قدردانی**
- از همه مدیران و متخصصان (آموزش و پرورش) که با پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاریم.
- منابع**
- Asefi, A. A., Asadi Dastjerdi, H. (2016). Investigating the barriers to the development of public sports in public universities in Tehran and presenting practical solutions for its development. *Sports Management*, Volume 8, Number 6, pp. 823-844. [Persian]. <http://www.researchersworld.com/ijms/>
  - Asgedom, D. B., Lehal, Ritu. (2019). Barriers to the successful Implementation of strategy in large manufacturing companies: evidence from ethiopia international journal of management studies, vol. -VI, Issue - 2(3), pp 83-92. ISSN.2249-0302 ISSN (online)2231-2528.
  - Bagherian Far, M., Saedmoocheshi, L., Saedi, S., & Mortazavizadeh, S. (2018). Explain the strategic position (SWOT Analysis) departments of education in Kurdistan. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(1), 95-112. [Persian]. <https://jmte.riau.ac.ir/>
  - Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*. <https://sapientia.ualg.pt/>
  - Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236. <https://www.scirp.org/>
  - Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 1-22. <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com>
  - Akbari Emami, S., Meshbaki, A., Khodadad Hosseini, S. H., Kordanaiz, A. (2016). Designing a behavioral model of successful strategy implementation. *Management Research in Iran*. (20) 1, pp. 103-130. [Persian]. <https://www.sid.ir>
  - Akbari, H., Kalani, N., Jekar, A., Zarezadeh, N., Hojati, S. H., & Dost, E. R. (2018). Reviewing the barriers to the implementation of the strategic plans from the perspective of hospital managers in Jahrom. *Middle East Journal of Family Medicine*, 7(10), 52. [Persian]. <https://www.sid.ir/>
  - Amini Alashti, A. A., & Arabi, S. M. (2015). Presenting a strategy implementation model in Tehran Water and Sewerage Company. *Management and Development Process*, Volume 29, Number 4, pp. 45-78. [Persian]. <https://www.noormags.ir/>
  - Amir Nejad, S. (2008). Investigating the obstacles to the implementation of the country's comprehensive sports plan from the perspective of managers, professors and sports experts, Master Thesis, North Amol University. [Persian]. <https://elmnnet.ir>
  - Andrew Lihalo, M. (2013). Barriers to Strategy Implementation by Mid Sized Companies in Kenya. *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 13 Issue 12 Version 1.0, PP 8 - 14. <https://journals.iau.ir/>

- Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera. Proceedings of 32nd International Business Research Conference 23 - 25 November, 2015, Rendezvous Hotel, Melbourne, Australia, ISBN: 978 -1-922069-89-4. <https://studylib.net/>
- Javaheri, S., Abdolvand, A., & Mohammadloo, A. (2018). Investigating and Ranking Barriers to Strategic Implementation in Telecommunication Center of Tehran Province. *Emerging Science Journal*, 2(1), 20-30. [Persian]. <https://civilica.com/>
  - Jodi, M., & Nasab, M. N. (2016). identify problems and barriers to the development of the track and field in Iran. *European Journal of Physical Education and Sport Science*. , 2( 2), 109- 116. [Persian]. <https://msb.journals.umz.ac.ir>
  - Kalidin, B., K, M., Carlo, Sheaves, M. (2020). Barriers to effective monitoring and evaluation of small-scale fisheries in small island developing states: An example from Mauritius. *Marine Policy*, Volume 118, <https://doi.org/10.1016/j.marpol>.
  - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Strategy map*. Translated by Hossein Akbari et al., Asia Publications, third edition. <https://scholar.google.com/scholar?>
  - Karimi Dastjerdi, D., Pourezat, A. A., Seyed Kalali, N., Akhavan Anvari, M. R. (2000). Ranking the barriers to implementing strategic decisions. *Strategic Management Studies*, No. 2, pp. 49-31. [Persian]. <http://www.smsjournal.ir/>
  - Kazemi, & Rezaei, S. E., Zoroastrian, sh., Abbasi, H. (2017). Identifying and prioritizing barriers to the development and implementation of strategic
  - Eidi, H., Faraji, R., Sadeghi, A., Naseri Palangard, V. (2018). The role of organizational justice in psychological empowerment of employees of sports and youth departments of Ilam province. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 5 (2), pp. 187-201. [Persian]. <https://www.sid.ir/>
  - Elahi, A., Hamidi, M., Pima Nafar, M. H. (2013). Ranking barriers to effective implementation of strategies in the country's sports system based on the Analytic Hierarchy Process (AHP). *Bi-Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, Volume 3 Number 0 6, pp. 79-95. [Persian]. <https://www.magiran.com/>
  - Filho, W. L., Skanavis, C., Kounani, A., Londero Brandli, L., Shiel, Chris, do Paço, Arminda, Pace, P., Mifsud, M., Beynaghi , A., Price, E., Lange Salvia, Amanda, Will ,M., Shula ,K. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. *Journal of Cleaner Production* 235 (2019) 678-687. DOI:10.1016/j.jclepro.2019.06.322.
  - Ghahraman Tabrizi, K., Rahimi, I., Razavi, S. M. (2017). Identification and prioritization of obstacles to the development of swimming in Kerman province based on the Analytic Hierarchy Process (AHP). *Sports Management*, Volume 9, Number 1, pp. 113-128. [Persian]. <http://ensani.ir/>
  - Goodarzi, M., Ghorbani, M. H., Safari, H. (2015). Identifying and compiling a model of obstacles to the implementation of strategic programs in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Sports Management Studies*, No. 31, pp. 32-13. [Persian]. <https://smrj.ssrc.ac.ir/>
  - Herri, A. W. Z., and Irda. (2015). Barriers in Implementing Strategic

- Nik Dast, H. (2019). Identifying obstacles to the implementation of strategic planning in selected sports federations of Iran. North University, Sports Management, PhD Thesis. [Persian].<https://irandoc.ac.ir>
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East. Review of International Business and Strategy. emerald.com
- Peymanfar, M. H., Hosseini, S. Y. (2018). Why Sports Managers Do Not Commit to Strategic Plans. Journal of Sports Management, 10 (3), pp. 449-463. [Persian].<https://www.sid.ir>
- Rahimnia, f., Alashloo, Castka, P., & Sharp, J. M. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE): A case of HE institutes in Iran. Quality assurance in education. 13(2) (2005) 132-147. [Persian].<https://www.sid.ir>
- Rahnvard, F., Aghahosein ali Shirazi, M., Qaisari, F (2013). Recognizing the factors hindering the establishment of meritocracy at the level of professional managers of government organizations in Ahvaz. Journal of Management and Productivity, 7 (25), pp. 15-32. [Persian].<https://www.sid.ir>
- Rajasekar, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the Sultanate of Oman. International Journal of Business and Social Science, 5(9).[search.proquest.com](http://search.proquest.com)
- management in the General Departments of Sports and Youth of Western Iran, Contemporary Research in Sports Management, 7 (13), 82-69. [Persian].<https://www.sid.ir/>
- Khanjari, T., Zoroastrians, Sh., Eidi, H. (2018). Identifying and developing a model of effective factors on strategic management actions in sports and youth departments of western Iran. Applied research in sports management, seventh year, No. 2, pp. 89-98. [Persian].<https://www.sid.ir/>
- Malek Akhlaq, I., Taslimi, Zahra, Salimi, Nastaran. (2017). Identifying and prioritizing the factors affecting the implementation of organizational strategies in government sports organizations in Iran. Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development, No. 1, 10 in a row, pp. 2-18. [Persian].<https://www.sid.ir/>
- Masoumi, H., Gharayegh Zandi, H., Kia Kojori, D., Emadi, S. R. . (2016). Identify and prioritize strategic management barriers in the Ministry of Sports and Youth and sports federations using decision-making methods. Entropy - Fuzzy Journal of Sport Management and Motor Behavior, Twelfth Year, No. 23, pp. 295 - 317. [Persian].<https://www.sid.ir/>
- Nazari, R., Tabatabai, M., Karimian, J. (2017). Analysis of obstacles to the implementation of the strategic sports plan of Isfahan province based on the Fortune model. Sports Management, 9 (1), pp. 112-99. [Persian].<https://www.sid.ir/>
- Nhamo, E., & Muswazi, M. T. (2013). The efficacy of strategic management processes: An empirical study of National Sports Associations of Zimbabwe. Journal of Business and Management, 11(6), 01-12. [researchgate.net](http://researchgate.net)

- organizations in Shiraz from the perspective of Fars provincial experts. *Applied Sociology*, Year 28, Serial Issue (67), No. 3, pp. 195-218. [Persian].<http://ensani.ir/>
- Soleimani, M., Niknam, M., Seyed Salehi, S. A. (2013). Investigating the obstacles and problems of implementing strategic management in Iran's electricity industry. *Quantitative Studies in Management*, Fourth Year, Second Issue. Pp. 1-18. [Persian]. <https://www.sid.ir/>
  - Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*. Yadolazadeh, R., Kashif, M.M.,[researchgate.net](http://researchgate.net)
  - Mohammadzadeh, H. (2012). Evaluation of strategic management areas of sports and youth departments of West Azerbaijan province. *Sports Management Studies*, No. 24, pp. 223-237. [Persian]. <http://ensani.ir/>
  - Sadeghi, S., Sajjadi, S. N., Nooshabadi, H. R., & Farahani, M. J. (2018). Social-cultural barriers of Muslim women athletes: Case study of professional female athletes in Iran. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, 2(1), 6-10. [Persian].<https://www.sid.ir/>
  - Sepahvand, R., Jafari, M., Vishlaghi, M. (2019). The power of strategic communication and organizational development in state-owned companies over time: An analysis of the mediating role of political networking (Case study: subsidiaries of the Industrial Development and Renovation Organization of Iran. *Journal of Management Improvement*, 13 (4), 165-187. [Persian].<https://www.behboodmodiriat.ir/>
  - Shahnoushi, M., Dadkhah, M. (2017). Obstacles to the realization of meritocracy in government