

شناسایی و تدوین الگوی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران

طاهره خنجری^۱، شیرین زردشتیان^{۲*}، حسین عیدی^۳

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه.

۲. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه.

۳. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه.

تاریخ دریافت: (۹۶/۴/۲۳) تاریخ پذیرش: (۹۶/۱۰/۱۱)

Identify and develop a model of the factors affecting the strategic management Practices In The Office of Youth and Sports West of Iran

Tahere Khanjari¹, Shirin Zardoshtian^{2*}, Hossein Eydi³

1. Masters Student, Sport Management, Razi University, Kermanshah.

2. Assistant Professor, Sport Management, Razi University, Kermanshah.

3. Assistant Professor, Sport Management, Razi University, Kermanshah.

Received: (14/Jul/2018)

Accepted: (01/June/2018)

Abstract

The aim of this study was to identify factors affecting on strategic management practices at Youth and Sports Offices in West of Iran. The methodology was descriptive and Strategic, which is carried out within the scope of the survey. Population was included all managers, deputies and experts from the Youth and Sports Offices in West of Iran (Kermanshah, Hamedan, Ilam, Lorestan, and Kurdistan) and the sampling was purposeful, the number of 150 complete researcher-made questionnaires was collected. Face and content validity was confirmed by experts and elites and construct validity was confirmed using confirmatory factor analysis. The results showed that the human factor by 6 items, environmental factors and political factors having 2 to 3 items, identified and confirmed the strategic management as affecting factors. Also, human and environmental factors (with factor loadings 0.91) were in priority. Checking the fit of the model of the factors affecting on strategic management Practices of Youth and Sports Offices in West of Iran showed that all parameters in this model were fit. It is concluded that, we must focused on human factors and attention on the environment in developing factors affecting on strategic management at Youth and Sports Offices in West of Iran on.

Keywords

strategic management practices, Sport and Youth offices, human factors, environmental factors.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران است. روش پژوهش توصیفی و در حیطه مطالعات راهبردی می باشد که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان غرب ایران (استان‌های کرمانشاه، همدان، ایلام، لرستان، کردستان) و روش نمونه‌گیری به شکل هدفمند بود، که تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه تکمیل شده گردآوری شد. از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظرات نخبگان و روایی سازه با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که عوامل انسانی با ۶ گویه، عوامل محیطی با ۳ گویه و عوامل سیاسی اقتصادی با ۲ گویه به عنوان عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک شناسایی و تأیید گردید. همچنین، عوامل انسانی و محیطی با بارعاملی ۰/۹۱ در اولویت قرار گرفت. بررسی قابلیت برازش الگوی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران نشان داد که تمامی شاخص‌های تناسب در این مدل در محدوده قابل قبول قرار دارد (RMSEA < ۰/۰۹، AGFI > ۰/۸۳، GFI > ۰/۹۰). می‌توان نتیجه گرفت که در تدوین عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بر عوامل انسانی با توجه به محیط، تمرکز شود.

کلید واژه‌ها

اقدامات مدیریت استراتژیک، ادارات ورزش و جوانان، عامل انسانی، عامل محیط.

مقدمه

سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش جهت نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت در سایه تجهیز منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب نموده‌اند و در این چارچوب برنامه‌های استراتژیک فراوانی تنظیم و تدوین شده است با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آنها را به موفقیت برساند و از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین نماید. به عبارت بهتر هیچ یک از این برنامه‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها مورد استفاده قرار نخواهند گرفت، مگر این که استراتژی‌ها به صورت گسترده و توسعه یافته‌ای به اجرا در آیند (الکساندر^۱، ۱۹۹۵ به نقل از رشنوادی).

اقدامات مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایج مهم و بلند مدت به بار خواهند آورد. اجرای نادرست تصمیمات استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران ناپذیری به سازمان وارد کند و در مواردی وضع به گونه‌ای درمی‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد، بنابراین می‌توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست استراتژی‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. از سوی دیگر اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند؛ حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می‌گردند، بنابراین لازم است استراتژیست‌ها به‌طور منظم اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند. از طرف دیگر، موفقیت یک سازمان بیشتر به رقابت بین محیط آن و سازمان بستگی دارد و در نتیجه درک محیط برای هر سازمان مهم است. ویلجون^۲ (۱۹۹۶) بیان می‌کند که "یکی از وظایف اصلی استراتژیست، مدیریت بین سازمان و محیط خارجی آن است". مطالعات مختلفی (لانیون و عبدالله ۱۹۹۷، جان، بروس و فرد ۱۹۸۲، رونالد ۲۰۰۳)^۳ نیز بر اهمیت تجزیه و تحلیل محیطی برای برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید می‌کنند. به گفته جانسون و شولز^۴ (۱۹۹۹) تجزیه و تحلیل محیطی به سه دلیل برای مدیران مهم است. اول اینکه، مدیران هنگام تلاش برای درک محیط به دلیل پیچیده بودن محیط و تأثیر پذیر بودن محیط از جنبه‌های مختلف با مشکلاتی روبرو هستند. دوم، عدم اطمینان از آینده است که با

رشد سریع تغییرات تکنولوژیکی و سرعت ارتباطات جهانی ایجاد شده است. در نهایت، مدیران نیز انسان هستند و می‌توانند دچار خطا شوند و در نتیجه، نیاز به کاهش پیچیدگی محیطی با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محیطی دارند. کندرا^۵ (۲۰۰۴)، "تجزیه و تحلیل محیطی را به عنوان ارتباطات داخلی و خارجی در مورد مسائلی که ممکن است به‌طور بالقوه فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد" تعریف می‌کند. بنابراین، کل محیط را می‌توان به دو دسته عمده یعنی محیط‌های خارجی و داخلی تقسیم کرد. تجزیه و تحلیل محیط خارجی کمک می‌کند تا سازمان محیط خارجی خود را بفهمد. (هیت، ایرلند و هوسکیسون ۲۰۰۵)^۶ بیان می‌کنند هنگامی که درک سازمان از محیط خارجی با دانش محیط داخلی آن مطابقت کند به تشکیل اهداف راهبردی سازمان، مأموریت استراتژیک و همچنین ایجاد استراتژی کمک می‌کند. تجزیه و تحلیل محیطی خارجی برای شناسایی و ارزیابی روند و رویدادهای خارج از کنترل سازمان است، این کمک می‌کند تا سازمان فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط را شناسایی کند (فرد^۷ ۱۹۹۷).

هر دو عامل خارجی و داخلی بر اقدامات مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. عوامل محیطی خارجی شامل محیط عمومی (سیاسی و حقوقی، جمعیت-شناختی، اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی و جهانی)، محیط صنعتی (خطر ورود، تهدید جایگزینی، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و رقابت میان رقبای موجود)، رقابت و عوامل محیطی داخلی شامل ساختار سازمانی، مالکیت سازمانی، اندازه سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت، انتظارات ذینفعان و منابع هستند (ادریسینقه^۸، ۲۰۰۸). با توجه به مطالب عنوان شده باید بیان شود که پژوهش‌های مختلفی به بررسی زوایای مختلف این موضوع پرداخته‌اند. چیوری^۹ (۲۰۱۶) به بررسی اقدامات مدیریت استراتژیک، بین مؤسسات آموزش فنی و حرفه‌ای در کنیا، به این نتیجه رسید که عوامل مهارت‌های مدیریتی، منابع مالی، سبک‌های رهبری، فرهنگ و سیاست سازمان، ساختار جاری سازمان، سیاست‌های موجود سازمان، منابع انسانی، آموزش کارکنان، سیستم پاداش و دخالت‌های سیاسی از جمله عوامل اثرگذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک بوده‌اند. چارلز و

5. Kendra
6. Hitt, Ireland and Hoskisson
7. Fred
8. Adyrysynqh
9. Chiuri

1. Alexander
2. Viljoen
3. Lanyon and Abdalla, John, Bruce and Fred, Ronald
4. Johnson and Scholes

ایران مورد تأیید قرار گرفت.

در جمع بندی بخش مقدمه به نظر می‌رسد که اگر مدیران و سایر نیروهای انسانی دخیل در اجرای اقدامات مدیریت استراتژیک، با عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی) و دلایل شکست آنها در عمل آشنایی کافی نداشته باشند و از چارچوبهای تئوریک ارائه شده توسط اساتید فن بهره نگیرند، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت استراتژیک بسیار مشکل و گاه ناممکن خواهد شد. از طرفی، با توجه به افزایش روزافزون اهمیت و جایگاه اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی از یک سو و افزایش پیچیدگی محیطی این سؤال مهم مطرح می‌شود که چگونه می‌توان یک استراتژی را به‌طور موفقیت‌آمیز اجرا نمود و چه عواملی در این موضوع نقش دارند. چنین تحقیقی تا کنون در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است و با تأکید بر ماهیت این‌گونه سازمان‌ها، ضروری است که این عوامل مورد شناسایی قرار گیرند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تدوین الگوی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور می‌باشد.

روش شناسایی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و در حیطه مطالعات راهبردی است. به‌منظور گردآوری داده‌ها از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. که هدف آن، شناسایی و تدوین الگوی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان غرب ایران (استان‌های کرمانشاه، همدان، ایلام، لرستان، کردستان) تشکیل داده‌اند، ۱۶۶ پرسش‌نامه توزیع گردید، باتوجه به اینکه ۱۶ عدد از پرسش‌نامه‌ها مخدوش و ناقص بود، ۱۵۰ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. برای انجام این پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک استفاده شد. با توجه به مطالعات در حوزه مدیریت استراتژیک و ادبیات تحقیق ابزاری ساخته شد و در اختیار اساتید مدیریت استراتژیک قرار گرفت، پس از مطالعه و بررسی نظر اساتید سوالات نهایی انتخاب شدند و یک پرسش‌نامه ۱۱ سؤالی طراحی و مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش‌نامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. برای اطمینان بیشتر، با بهره‌گیری از نظرات اساتید، پرسش‌نامه‌ها بازبینی

همکاران^{۱۰} (۲۰۱۵) در مقاله خود با عنوان عوامل مؤثر بر انتخاب مدیریت استراتژیک به این نتیجه رسیدند که عوامل محیط خارجی و عوامل فردی صاحبان شرکت بیشترین اثر را به ترتیب بر انتخاب مدیریت استراتژیک دارند در مطالعه‌ای که راجاسکار^{۱۱} (۲۰۱۴) با عنوان عوامل مؤثر بر اجرای استراتژیک انجام داده است، فرهنگ سازمانی، رهبری و ساختار سازمان را از جمله عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی بیان کرده است. همچنین کاکا نو^{۱۲} (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک به این نتیجه رسید که عوامل محیط فناوری، محیط جهانی، محیط سیاسی و حقوقی، ساختار سازمان، منابع سازمان، سبک مدیریت سازمان، اندازه سازمان، فرهنگ سازمان، ویژگی‌های جمعیت شناختی از جمله عوامل اثرگذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک است. در داخل کشور نیز پژوهش‌هایی انجام شده است. رستمی (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک با رویکرد سیستم‌های اطلاعات مدیریت در شرکت نفت فلات قاره ایران به این نتیجه رسید که، عوامل داخلی و خارجی، اهداف بلند مدت، عوامل اجراء، معیارهای منابع انسانی، مأموریت در تدوین استراتژیک، محیط عملیاتی و محاسبات عملکردی از جمله عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک هستند. همچنین عطا فر و نجف‌آبادی (۱۳۹۲) در مقاله خود با عنوان تحلیلی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک در پاسخگویی به تغییرات محیطی به این نتیجه رسیدند که مجموعه‌ای از عوامل شامل مهارت‌های تفکر استراتژیک، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حالات هیجانی مدیران، سرعت، روندپذیری و سهولت شناخت تغییرات محیطی، نوع مالکیت سازمان‌ها، وجود رقابت در محیط و سرانجام جریان دائمی درآمدهای حاصل از منابع طبیعی با تأثیر بر موفقیت مدیریت استراتژیک، پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. و در نهایت حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله خود با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران به این نتیجه رسیدند که تأثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان، مدیریت تغییر و ارزیابی درست محیطی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز

10. Charles and other

11. Rajasekar

12. Kakunu

نظر سن ۲۵ نفر از آزمودنی‌ها بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۸۷ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۸ نفر نیز بالای ۴۱ سال سن داشتند، همچنین از نظر پست سازمانی ۱۰ نفر مدیر، ۷ نفر معاون، ۹۲ نفر کارشناس و ۴۱ نفر سایر سمت‌های زمانی بودند که در این تحقیق شرکت کردند. بر اساس سابقه خدمت ۲۱ نفر کمتر از ۵ سال، ۶۰ نفر ۶ تا ۱۰ سال، ۶۹ نفر بالای ۱۱ سال سابقه خدمت داشتند. و ۸۶ نفر مدرک کارشناسی، ۵۳ نفر مدرک کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر مدرک دکتری داشتند.

عوامل استخراج شده برای ابزار پژوهش

هدف تحلیل عاملی اکتشافی خلاصه کردن متغیرها در تعدادی عامل است. پس برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی باید روش استخراج عامل‌ها و معیار تعیین آن‌ها مشخص شود. برای استخراج عامل‌ها روش‌های مختلفی وجود دارد که برحسب مقدار و نوع واریانس که توسط متغیرهای هر عامل در مدل توجیه می‌شود، متفاوتند. اساسی‌ترین این روش‌ها تجزیه مؤلفه‌های اصلی است. سه شاخص مقدار ویژه، واریانس تجمعی و واریانس درصدی برای تبیین در روش تجزیه مؤلفه‌های اصلی گزارش می‌شود که در جدول شماره ۱ برای مقیاس این تحقیق نشان داده شده است. پس از بررسی تحلیل عاملی اکتشافی مشخص گردید که برای مقیاس عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک فقط ۳ مؤلفه یا عامل شناسایی می‌شود که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۱. نتایج واریانس‌های تشریح شده

عوامل	مقادیر ویژه استخراجی			مقادیر ویژه استخراجی		
	مقدار	واریانس	درصد	قبل از چرخش	پس از چرخش	تجمعی
۱	۵/۳۴	۴۸/۵۷	۴۸/۵۷	۳/۴۶	۳۱/۵۰	۳۱/۵۰
۲	۱/۰۰	۹/۱۴	۵۷/۷۲	۲/۵۸	۲۳/۵۳	۵۵/۰۴
۳	۰/۸۶	۷/۸۴	۶۵/۵۷	۱/۱۵	۱۰/۵۳	۶۵/۵۷

نتایج تحلیل عاملی ارائه شده در جدول شماره ۱ نشان داد که سوالات مقیاس عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک پس از شناسایی ۳ عامل برای مقیاس مذکور در مجموع ۶۵/۵۷ درصد از کل واریانس را شامل می‌شود. یعنی با عامل - بندی گویه‌ها می‌توانیم تا حدود ۶۵ درصد از واریانس کل عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک را بر اساس ۳ عامل

شدند و ابهامات آن‌ها تا حدودی برطرف شد. این امر بیانگر روایی ظاهری و محتوایی قابل قبول ابزار گردآوری می‌باشد. جهت بررسی ساختار عاملی پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی اکتشافی و جهت بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در دو بخش، آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و بخش دیگر آمار استنباطی جهت مقیاس ۱۱ سؤالی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد عامل شناسی قرار گرفت و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی که با چرخش واریانس روی داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS صورت گرفته بود مورد تحلیل قرار گرفت. جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا آزمون کفایت نمونه برداری (KMO) برای حصول اطمینان از کفایت حجم نمونه محاسبه می‌شود. سپس از آنجا که همبستگی بین پرسش‌های آزمون زیربنای تحلیل عوامل است، برای اینکه مشخص شود همبستگی بین متغیرها برابر صفر نیست از آزمون کرویت بارتلست استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۱ آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در دو بخش، آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و بخش دیگر آمار استنباطی جهت مقیاس ۱۱ سؤالی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد عامل شناسی قرار گرفت و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی که با چرخش واریانس روی داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS صورت گرفته بود مورد تحلیل قرار گرفت. جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا آزمون کفایت نمونه برداری (KMO) برای حصول اطمینان از کفایت حجم نمونه محاسبه می‌شود. سپس از آنجا که همبستگی بین پرسش‌های آزمون زیربنای تحلیل عوامل است، برای اینکه مشخص شود همبستگی بین متغیرها برابر صفر نیست از آزمون کرویت بارتلست استفاده گردید. مقادیر به دست آمده برای شاخص کایزر- مایر- الکلین برابر با ۰/۸۸ بود که بالاتر از ۰/۰۵ است، و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلست نیز برابر با ۰/۰۰۱ بود که کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین در پژوهش حاضر، تحلیل عاملی روی گویه‌های پرسش‌نامه عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک مجاز است.

نتایج پژوهش

بر اساس نتایج محاسبه شده مشخص شد که، از نظر جنسیت ۹۴ نفر از آزمودنی‌ها مرد و ۵۶ نفر از آزمودنی‌ها زن بودند. از

کلی مدل و تعیین میزان شدت اختلاف بین ماتریس‌های کوواریانس برآورد شده و مشاهده شده تعریف می‌شود. هر قدر مقدار این شاخص کوچکتر باشد، مدل برازش شده مناسب‌تر خواهد بود.

شناسایی کنیم. مقادیر برای هر یک از ۱۱ عامل نیز در جدول مذکور ارائه شده است.

بارهای عاملی مربوط به گویه‌های عامل‌های ۳ گانه در ماتریس چرخش یافته

نتایج اولیه تحلیل عاملی اکتشافی در حالت واریماکس، با دسته‌بندی اولیه گویه‌ها کاملاً هماهنگی داشت بنابراین عامل‌ها و گویه‌های هر یک از آنها در جدول شماره ۳ ارائه گردید و کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۳ بودند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک

نتیجه	ملاک	مقادیر مشاهده شده	شاخص‌های برازش	
			ملاک	نتیجه
تأیید	عدم معنی داری	۱۰۲/۱۱	χ^2	خی دو
تأیید	بیش از ۰/۸۰	۰/۸۳	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
				شاخص نیکویی برازش
				ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۰	GFI	شاخص نیکویی برازش
				ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده
				شاخص نیکویی برازش تطبیقی بنتلر
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۶	CFI	شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۳	NFI	شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۴	NNFI	شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۶	IFI	شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۱	RFI	شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
تأیید	بیش از ۰/۶۰	۰/۷۴	PNFI	شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
				شاخص نیکویی برازش
تأیید	بیش از ۰/۱ و کمتر از ۰/۱	۰/۰۹	RMSEA	ریشه میانگین مربعات مجذورات
				ریشه میانگین مربعات مجذورات
				ریشه میانگین مربعات مجذورات
تأیید	بیش از ۳	۲/۳۲	χ^2/df	خی دو هنجار شده

جدول ۲. بار عاملی مقیاس سنجش عوامل اثرگذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک

گویه‌ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳
E1	-	-	۰/۹۶
E2	-	۰/۶۸	-
E3	-	-	۰/۳۲
E4	-	۰/۸۸	-
E5	-	۰/۵۹	-
E6	۰/۶۷	-	-
E7	۰/۶۵	-	-
E8	۰/۵۸	-	-
E9	۰/۶۶	-	-
E10	۰/۸۵	-	-
E11	۰/۷۷	-	-

پس از ارائه نتایج نهایی تحلیل عاملی اکتشافی و بررسی تیم تحقیق با توجه به نتایج جدول شماره ۲، سه عامل شناسایی شدند به شکلی که عامل اول شامل ۶ سؤال و عامل دوم نیز شامل ۴ سؤال و عامل سوم ۲ سؤال بود تیم تحقیق پس از بررسی محتوای گویه‌ها سه عامل شناسایی شده برای هر یک از عوامل سه‌گانه نامی را در نظر گرفت بدین شکل که عامل ۶ سؤالی با عنوان عوامل انسانی و عامل ۳ سؤالی با عنوان عوامل محیطی و عامل ۲ سؤالی با عنوان عوامل سیاسی و اقتصادی نام‌گذاری شدند.

با توجه به داده‌های جدول شماره ۳ مشخص گردید که مدل تحلیل عاملی تأییدی در مرتبه اول مربوط به مدل عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک از برازش خوبی برخوردار است و اکثریت شاخص‌های برازش مدل در این جدول از مقدار قابل قبولی برخوردارند. ذکر این نکته برای مقدار کای اسکور ضروری می‌باشد که شاخص کای اسکور برای ارزیابی برازش

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول گویه‌های عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک

سؤال	بار عاملی	مقدار تی	نتیجه
E1	۰/۲۵	۳/۰۱	تأیید
E2	۰/۵۷	۷/۳۵	تأیید
E3	۰/۶۶	۸/۷۲	تأیید
E4	۰/۶۳	۸/۷۶	تأیید
E5	۰/۶۵	۸/۲۷	تأیید
E6	۰/۷۶	۸/۶۰	تأیید
E7	۰/۶۸	۹/۰۸	تأیید
E8	۰/۷۶	۱۰/۶۳	تأیید
E9	۰/۷۴	۱۰/۱۵	تأیید
E10	۰/۷۰	۹/۵۵	تأیید
E11	۰/۸۰	۱۱/۵۲	تأیید

با توجه به نتایج جدول شماره ۴ تمامی گویه‌های مدل عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک با توجه به این که مقدار t بالاتر از $۱/۹۶$ را دارند مورد تأیید قرار می‌گیرند و همچنین بار عاملی همه گویه‌ها به غیر از E1 بالاتر از $۰/۳$ می‌باشد و E1 می‌تواند از مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم کنار گذاشته شود اما با توجه به عدد معناداری بالاتر از $۱/۹۶$ برای آن و همچنین با عنایت به این که حذف گویه‌ها بدون دلیل علمی کار صحیحی نمی‌باشد بنابراین محقق این گویه را نیز مورد تأیید شناسایی می‌کند.

مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک

شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در جدول ۵ ارائه شده است و نشان دهنده برازش مطلوب مدل می‌باشد و نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عوامل مؤثر بر اقدامات استراتژیک در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد. خلاصه نتایج نیز در جدول ۶ ارائه شده است.

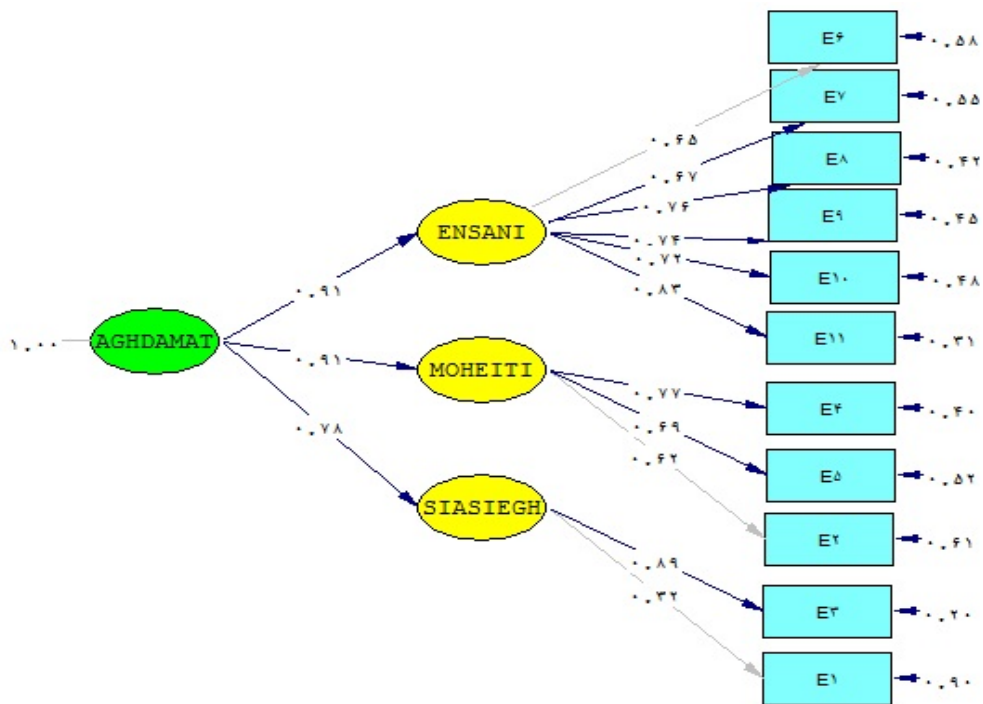
نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در جدول ۶ نشان داد که هر ۳ عامل دارای بار عاملی بالاتر از $۰/۳$ بودند و مقدار تی آنان نیز با توجه به اینکه بالاتر از $۱/۹۶$ بود مورد تأیید قرار گرفت. در واقع یعنی این ۳ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک شناسایی و تأیید می‌گردند. بالاترین بار عاملی مربوط به عوامل انسانی و محیطی با مقدار $۰/۹۱$ بود.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک

نتیجه	ملاک	مقادیر مشاهده شده	شاخص‌های برازش	
			χ^2	خی دو
تأیید	عدم معنی داری	۸۵/۳۴		
تأیید	بیش از $۰/۸۰$	$۰/۸۵$	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
تأیید	بیش از $۰/۹۰$	$۰/۹۱$	GFI	شاخص نیکویی برازش
تأیید	کمتر از $۰/۰۵$	$۰/۰۵$	RMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده
تأیید	بیش از $۰/۹۰$	$۰/۹۷$	CFI	شاخص برازش تطبیقی بنتلر
تأیید	بیش از $۰/۹۰$	$۰/۹۴$	NFI	شاخص برازش هنجار شده
تأیید	بیش از $۰/۹۰$	$۰/۹۶$	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده
تأیید	بیش از $۰/۹۰$	$۰/۹۷$	IFI	شاخص برازندگی فزاینده
تأیید	بیش از $۰/۹۰$	$۰/۹۲$	RFI	شاخص برازش نسبی
تأیید	بیش از $۰/۶۰$	$۰/۷۰$	PNFI	شاخص برازش تعدیل یافته هنجار شده
تأیید	$۰/۱$ و کمتر از $۰/۱$	$۰/۰۸$	RMSEA	ریشه میانگین مربعات مجزورات
تأیید	کمتر از ۳	$۲/۰۸$	χ^2/df	خی دو هنجار شده

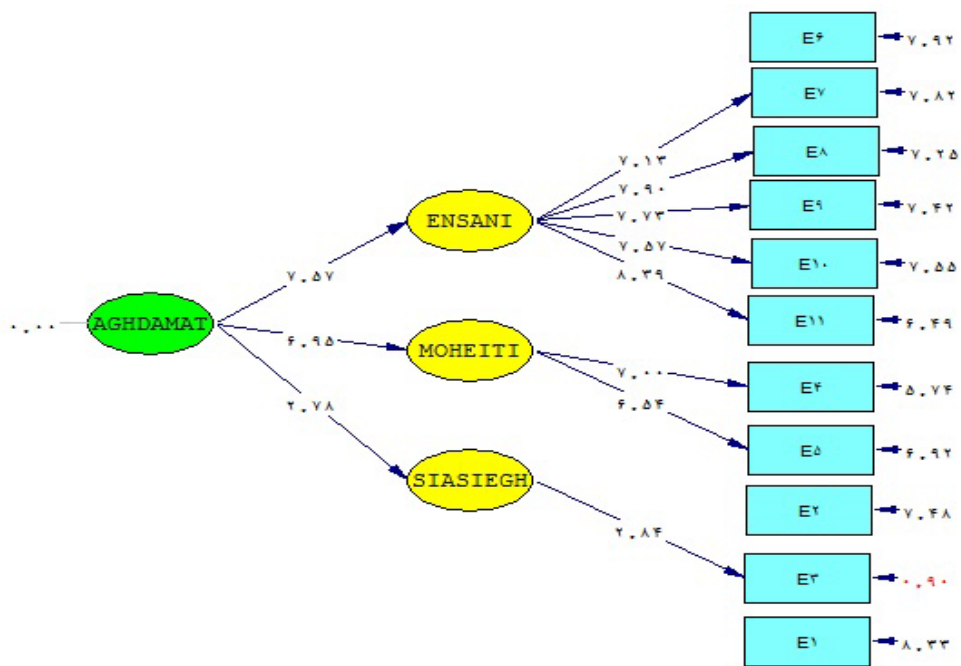
جدول ۶. نتایج نهایی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک

نتیجه	مقدار تی	ضریب استاندارد	مسیر ساختاری
تأیید	۷/۵۷	$۰/۹۱$	عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک بر عوامل انسانی
تأیید	۶/۹۵	$۰/۹۱$	عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک بر عوامل محیطی
تأیید	۲/۷۸	$۰/۷۸$	عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک بر عوامل سیاسی و اقتصادی



Chi-Square=۸۵,۳۴, df=۴۱, P-value=۰,۰۰۰۰۶, RMSEA=۰,۰۸۵

شکل ۱- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در حالت استاندارد



Chi-Square=۸۵,۳۴, df=۴۱, P-value=۰,۰۰۰۰۶, RMSEA=۰,۰۸۵

شکل ۲. مقدار t تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک

بحث و نتیجه گیری

که گزارش کردند، عوامل داخلی و خارجی، اهداف بلند مدت، عوامل اجراء، معیارهای منابع انسانی، مأموریت در تدوین استراتژیک، محیط عملیاتی و محاسبات عملکردی از جمله عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک هستند که برخی از این عوامل در راستای نتایج این پژوهش است. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش عوامل انسانی و عوامل محیطی (۹۱٪) بیشترین اثر را روی اقدامات مدیریت استراتژیک داشته‌اند. در بررسی گویه‌های عوامل انسانی، آموزش کارکنان مورد توجه بوده و این مطلب را می‌رساند که دانش و آگاهی کارکنان از روند مدیریت استراتژیک و نحوه اجرای آن در سازمان و اطلاع از تدوین استراتژی‌ها و مشارکت آن‌ها در اجرای استراتژی‌ها می‌تواند سازمان را در موفقیت مدیریت استراتژیک کمک کند، در تحقیقات میدانی خود مشاهده شد که اکثر کارکنان از اقدامات مدیریت استراتژیک بی‌خبر بودند و آگاهی راجع به این موضوع نداشتند این ناآگاهی می‌تواند نقطه ضعف برای سازمان باشد. مدیران و کارکنان، سازمان را درک نکنند، خود را جزئی از سازمان پندارند و از مجرای مشارکت در عملیات مربوط به تدوین استراتژی خود را نسبت به موفقیت سازمان متعهد نمایند. اگر کارکنان و مدیریت سازمان استراتژی‌ها را درک نکنند و نسبت به اجرای آنها خود را متعهد ندانند، تلاش‌هایی که در راه اجرای استراتژی صورت می‌گیرد با مسائل عمده روبرو خواهد شد (دیوید^{۱۷}، ۱۳۸۰). در این راستا، ساختار و فرآیندهای سازمانی مانند ارزشیابی عملکرد، پرداخت حقوق و دستمزد و نظام‌ها ارتباطاتی در طراحی و اجرای استراتژی‌ها نقش مهمی ایفاء می‌کنند (اندروز^{۱۸}، ۱۹۸۰). محققان ذکر نموده‌اند، سازمان‌های موفق، اعتقاد دارند که طرح ساختار سازمانی منعکس کننده توانایی‌ها و فرصت‌های استراتژیک می‌باشد و یک عامل مهم برای دستیابی به موفقیت است. همچنین، درازین و هووارد^{۱۹} (۱۹۸۴) همسویی استراتژی و ساختار را به عنوان پیش شرط ضروری برای اجرای موفق یک استراتژی جدید کسب و کار می‌داند. آنها اشاره می‌کنند که تغییر در محیط رقابتی مستلزم همسویی و انطباق ساختار سازمانی است. علاوه بر این، اسچاپ^{۲۰} (۲۰۰۶)، پیشنهاد کرده است که، سازگار نمودن ساختار سازمانی با استراتژی‌های سازمان، می‌تواند به عنوان تضمین کننده اجرای استراتژی، عمل نماید. همچنین مدیران با تغییر سیستم فرهنگی و اعتقادی،

هدف از این پژوهش شناسایی و تدوین الگوی اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران بود. یافته‌ها نشان داد که عوامل انسانی، عوامل محیطی و عوامل سیاسی اقتصادی از جمله عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران بودند. هر یک از این عامل‌ها، دارای گویه‌هایی هستند که نقش مؤثر آن‌ها در اقدامات مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران مورد تأیید قرار گرفته است. (عوامل انسانی با ۶ گویه، عوامل محیطی با ۳ گویه و عوامل سیاسی - اقتصادی با ۲ گویه). در واقع این ۳ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک شناسایی و تأیید گردیدند. بالاترین بار عاملی مربوط به عوامل انسانی و محیطی با مقدار ۰/۹۱ بود، سپس عوامل سیاسی و حقوقی با بار عاملی ۰/۷۸ قرار دارد می‌توان گفت که عوامل انسانی و عوامل محیطی بیشترین اثر را دارند و باید بیشترین توجه رو به این عوامل داشت اگرچه عوامل سیاسی و حقوقی در مرتبه‌های دیگر قرار دارد ولی این به این معنی نیست که کم اهمیت هستند. چپوری^{۱۳} (۲۰۱۶) عوامل مهارت‌های مدیریتی، منابع مالی، سبک‌های رهبری، فرهنگ و سیاست سازمان، ساختار جاری سازمان، سیاست‌های موجود سازمان، منابع انسانی، آموزش کارکنان، سیستم پاداش و دخالت‌های سیاسی از جمله عوامل اثرگذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک بوده‌اند. که برخی از عوامل با نتایج پژوهش ما همخوان است. چارلز^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۵) عوامل محیط خارجی و عوامل فردی مدیران سازمان را در انتخاب مدیریت استراتژیک در نظر گرفتند که عوامل محیطی آن با نتایج این پژوهش همخوان است. در مطالعه‌ای که راجاسکار^{۱۵} (۲۰۱۴)، فرهنگ سازمانی، رهبری و ساختار سازمان را از جمله عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی بیان کرده است که تا حدودی با برخی از عوامل نتایج پژوهش همخوان است. همچنین کاکانو^{۱۶} (۲۰۱۲) عوامل محیط فناوری، محیط جهانی، محیط سیاسی حقوقی، ساختار سازمان، منابع سازمان، سبک مدیریت سازمان، اندازه سازمان، فرهنگ سازمان، ویژگی‌های جمعیت - شناختی از جمله عوامل اثرگذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک است که این پژوهش با نتایج پژوهش ما همخوان است. در مقالات داخلی می‌توان به پژوهش رستمی (۱۳۹۳) اشاره کرد

17. David
18. Andrews
19. Drazyn and Howard
20. Aschap

13. Chiuri
14. Charles and other
15. Rajasekar
16. Kakunu

ورزش قهرمانی، ورزش همگانی و... به وجود آورد. اغلب سازمان‌ها، امروزه با کمبود منابع مواجه هستند. مهم‌ترین منابع کمیاب را می‌توان منابع مالی دانست. شنیدن این خبر که سفر تیم ملی یک رشته خاص صرفاً به دلیل مشکلات مالی لغو شده است، چیز عجیبی نیست. علاوه بر این یکی دیگر از مشکلات عدم تخصیص منابع در زمان مناسب است. در پایان، باید تأکید نمود در تحقیق حاضر با انجام یک رویکرد علمی به بررسی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک پرداخته شد و سه عامل اصلی به همراه مؤلفه‌های مربوط به هر یک از این عامل‌ها مورد شناسایی قرار گرفت و مدل آنها طراحی و تبیین گردید. با توجه به کاربردی بودن این پژوهش، مدیران و سیاستگذاران ادارات ورزش و جوانان و همچنین سایر سازمان‌های ورزشی در راستای اجرای مدیریت استراتژیک می‌توانند از این مدل و ابزار به عنوان الگویی جهت توجه به تمامی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت استراتژیک استفاده نمایند تا از یک سو در اجرای هر چه مؤثرتر مدیریت استراتژیک در این ادارات و همچنین در سایر سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور موفق بوده باشند.

REFERENCES

- Badri Gheshlag, Y. (2014). "Assessing the Impact of Strategic Management Dimensions on Organizational Performance Case Study of Ardabil Municipality, Senior Thesis", Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (persian)
- Haghighi, M. Manourian, A. Ghavampour, S. Rasoulia, S. (2009). "Investigating Factors Affecting the Strategic Planning Success in Iran National Gas Company". *Journal of Business Management*. Volume 1, Issue 3. (persian)
- Namvar, H. (2015). "A Review of the Relationship Between Establishment of Strategic Management System and Organizational Performance of BSC Based on Case Study: Bandar Abbas Oil Refinery". *Specialized Journal of Promotion* No. 5, pp. 111-121. (persian)
- Kadivar, B. (2012). Investigating Factors Affecting Project Strategic Management in Construction Contractors, Case Study: Subsidiary Companies of Jihad-e-Dos Institute. Dissertation thesis. Teacher's Message Noor University. (persian)

افراد سازمان را به منظور فراهم آوردن انگیزه‌های غیرمالی در زمینه اجرای استراتژی، برانگیزانند (استیسی^{۲۱}، ۱۳۸۱).

بر اساس نتایج این پژوهش عوامل محیطی نیز از جمله عوامل اثر گذار بر اقدامات مدیریت استراتژیک است که گویه‌هایش مورد تأیید قرار گرفت. در میان چارچوب‌های مفهومی ارائه شده در حیطه مدیریت استراتژیک، استونیچ^{۲۲} (۱۹۸۲)، گالبرایت و کازانجین^{۲۳} (۱۹۸۶)، تامپسون و استریکلند^{۲۴} (۱۹۹۵) و آکر^{۲۵} (۱۹۹۵) به عوامل محیطی اشاره کرده‌اند. توجه به محیط تکنولوژیکی و ارتقای سطح فناوری و فناوری اطلاعات و به روز کردن سیستم‌های اطلاعاتی چه در سطح سخت افزار و چه در حد نرم افزار و در دسترس بودن آن‌ها می‌تواند کمک شایانی در به اجرا در آمدن مدیریت استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان داشته باشد. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در تمامی سازمان‌ها رخ می‌دهد و دستخوش تغییرات و تحولات فراوانی می‌شوند. در نتیجه رمز موفقیت سازمان‌های ورزشی امروزی انطباق با محیط بیرونی است. گرچه محیط فعالیت ادارات ورزش و جوانان، متغیر است و دستخوش تحولات بسیاری می‌گردد اما در صورت توجه به تمامی متغیرهای محیطی از جمله، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل تکنولوژیکی و روند تغییرات آنها و خط سیرهای آنها استخراج گردد، به عنوان یک ورودی برای برنامه‌ریزی استراتژیک عمل خواهد نمود و در نهایت در موفقیت برنامه‌ها کمک قابل توجهی خواهد بود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۴).

عامل سوم عوامل سیاسی و اقتصادی (۰/۷۸) در این راستا گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) به این نکته در تحقیق خود اشاره کرده‌اند که عدم اختصاص به موقع منابع مالی به وزارت ورزش و جوانان برای اجرای استراتژی‌ها به عنوان دومین مانع در اجرای برنامه‌های استراتژیک می‌باشد. با توجه به سیاست‌های مالی متغیر دولت، معمولاً تخصیص بودجه و اعتبارات در زمان پیش‌بینی شده صورت نمی‌گیرد و همین موضوع منجر به توقف استراتژی‌ها و برنامه‌ها و یا کند نمودن و یا محدود نمودن استراتژی‌ها می‌گردد که این مهم به نوبه خود منجر به ضعف یا شکست در اجرای برنامه‌های استراتژیک خواهد شد. بنابراین مسائل اقتصادی و بودجه‌ای برای ادارات ورزش و جوان مهم است و نبود یا کمبود منابع مالی می‌تواند مشکلات عدیده‌ای در همه مسائل چه در بحث

21. Stacy

22. Astvnych

23. Kazanjayn

24. Thompson and Strickland

25. Aker

- Goodarzi, M. ghorbani, M. Safari H. (2015). "Identify and formulate barriers to implementation of strategic plans in the Ministry of Sports and Youth". *Sports Management Studies*. No. 13, pp. 13-23. (persian)
- Rostami, A. (2014). "Identification and ranking of factors affecting strategic management with the approach of management information systems in the Iranian Offshore Oil Company. Senior Researcher". Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (persian)
- Ata Far, A. Najafabadi, N. (2013). "An Analysis of the Factors Affecting the Strategic Management Success in Response to Environmental Change". *The Scientific Journal of Management Management*, Vol. 24, No. 253. (persian)
- Nazemi, Gh. (2011). Identify the success factors and failures of strategic management in Iran and provide a solution to enhance effectiveness. Senior Thesis. Yazd University. (persian)
- Bakar, A.H.A., Tufail M. A., Yusof, M. N. & Virgiyanti, W. (2011). "Implementation of Strategic Management Practices in the Malaysian Construction Industry". *Pak. J. Commer. Soc. Sci*, 5 (1), 140-154
- Beatrice W. Chiuri. (2016). "Strategic Management Practices among Technical Training Institutions in Kenya: A Case Study of Technical Training Institutions in Nairobi", 20-28
- Borges ,A. Gaia, S.(2102). "Evaluation Of A Strategic Management Process In A Small Business", 4-8
- Badebo, F. T. (2006). Strategic management practices in health non-governmental organizations (NGOs) in Southern Sudan, Unpublished MBA Project, University of Nairobi, School of Business, Nairobi, Kenya
- Bukusi, V. A. (2003). A survey of strategic management practices in reproductive health NGOs operating in Kenya. Unpublished MBA Dissertation. School of Business, University of Nairobi.
- Charles,N. Ojera,P. David,O.(2015). "Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises". *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.15-16
- Obonyo , C . Kerongo,F.(2015). "Factors Affecting Strategic Change Management and the Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Nairobi Region". *European Journal of Business and Management*,111-121.
- Kakunu,J.(2012). "Factors Influencing Strategic Mmagement Practices Among Commercial Banks In Kenya. Master's Thesis". University Of Nariobi, 2-44
- Kipchirchir Kandie , H. Kipkorir Koech , A. (2015). "Factors Influencing Strategy Implementation at the National Treasury Ministry in Kenya",1-10.
- Rajasekar, J. (2014). "Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman",169-181
- Thompson, A., and Strickland, A. (2003), "Strategic Management: Concepts and Cases, 12th ed". New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, 27 (1), 107-114.
- Nicolas Poirier, J. Factors Influencing the Strategic Management of Graduate Health Care Distance Education Programs: The Search for a Competitive Advantage,