



Futurology of Strategic Decisions of the Deputy of Physical Education and Health

Mohamad Sediq Pormand¹, Mina Hakakzadeh^{2*}, Mohsen Manochehri Negad³

¹PhD Student in Sports Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

²Assistant Professor of Sports Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

³Assistant Professor of Sports Management, Tehran Branch, Farhangian University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 05.08.2022

Revised: 06.27.2022

Accepted: 08.20.2022

Keyword:

Strategic planning

Learning

Infrastructure

Sports

***Corresponding Author:**

Mina Hakakzadeh

Email:

minahakakzadeh@gmail.com

ABSTRACT

The aim of the present study was to research the strategic decisions of the Deputy of Physical Education and Health. The type of research was applied and analytical-exploratory in nature. The statistical sample included 15 experts to extract the variables and 12 experts for cross-analysis. To analyze the data, the combined panel methods of Mikomek cross-effects were used. The findings showed that the 10 factors of organizational policies, clarity of the issue for decision makers, formal support systems, organizational policies, identification of threats and environmental opportunities of the organization, increasing research and development in the organization, training and professional development of human resources, political and communication skills of managers, strengthening and developing the software and hardware infrastructure of the organization and strengthening the learning and innovation of the employees of the organization had great impact and effectiveness. The directors of the Deputy Minister of Physical Education are advised to make strategic decisions with a long-term vision and taking into consideration effective variables in the future, and to avoid short-sightedness.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In the literature of management, the main duties of managers are planning, organizing, directing, monitoring, controlling and making decisions. Herbert Simon considers decision-making to be the essence and basis of management. According to him, management is nothing but decision-making and a successful manager can be considered a successful decision-maker. Therefore, one of the topics that has a significant place in management is the discussion of the difference between managers in decision-making. The elders of management science have different opinions on prioritizing the important tasks of managers, but only they do not doubt that making the right decision at a critical time is the most basic duty of a manager. Decision-making is one of the integral components of management, and it is somehow important in every management task. Decision-making in politics is the main part and the most important activity of the executive apparatus of the countries, and for this reason, political science thinkers investigate the issue of decision-making in politics with the help of economics and management theories. The concepts and components of decision-making, the structure of decision-making, the decision-making process, and the factors influencing decision-making are the major part of the research in this field.

Methodology

In terms of the type of applied research, this research is analytical and exploratory based on the new methods of future science. In order to analyze the information by using the environmental scanning technique, the analysis of mutual/structural effects was evaluated and the specialized future research software "Mik-Mak" was used. The participants in the research included the senior managers of the Ministry of Education and the faculty members of the sports management field of planning and those with executive experience in the strategic planning of sports organizations. Purposeful sampling and snowball sampling techniques were used to conduct in-depth interviews. To carry out the sampling, first a list of experts and specialists including university professors and managers was prepared (based on the indicators determined in the selection of samples) and then in-depth interviews and focus groups were held with them. After completing each interview, each of the interviewees was asked to introduce other experts to the researcher which continued until all the people introduced by the experts were interviewed. Sampling continued until the research reached theoretical saturation and adequacy. After studying and examining the theoretical foundations, raw data were obtained inductively from in-depth interviews with elites and experts and were analyzed simultaneously with the interviews. The number of participants in the current research was 15 people (5 sports managers and 10 university professors).

Results and discussion

After explaining the effective factors and recording the information (extracted from research bases and experts) in the software, first the matrix of direct effects (MDI) was

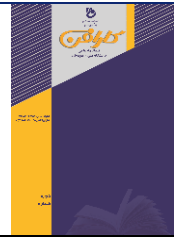
formed based on the averages obtained from the opinion of experts so that the results of mutual effects related diagrams and graphic maps could be obtained. In the cross matrix, the sum of the row numbers of each factor showed the degree of influence and the column sum showed the degree of influence of that factor on other factors. The matrix of direct effects explains the number of direct effects between the variables defined in the system. The findings showed 10 factors of the organization's lines, the clarity of the problem for the decision maker, official forecasting systems, the organization's policies, the identification of environmental threats and opportunities of the organization, increasing research and development in the organization, training and professional development of human resources, political and communication skills of managers, strengthening and developing the organization's software and hardware infrastructure, and strengthening the learning and innovation of the organization's employees had great impact. It is recommended to the managers of the country's physical education department to use the results of this research to achieve their strategic goals, particularly in decision-making.

Conclusion

In the analysis of the influence map and the direct influence of the influencing factors on the system, the category of factors which had great influence was determined. It was found that the guidelines of the organization, the clarity of the problem for the decision-maker, the formal forecasting systems, the policies of the organization, the identification of environmental threats and opportunities of the organization, the increase of research and development in the organization, the training and professional development of human resources, the political and communication skills of managers, strengthening the development of the software and hardware infrastructure of the organization and strengthening the learning and innovation of the organization's employees had a great impact and effectiveness. The results of the research showed that the policies of the organization were among the key drivers effective in strategic foresight in the strategic decision-making of the Deputy of Physical Education and Education. In general, the findings of the research demonstrated that a series of variables had an effect on the strategic decision-making of the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education and Culture, each of which was discussed in as much detail as possible. It is therefore recommended to the decision-making managers of the Deputy of Physical Education and Health of the Ministry of Education and Culture that each mentioned category be taken into consideration so that this deputy can benefit from the benefits of strategic decision-making.

Acknowledgement

This article was extracted from a doctoral thesis.



شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۲۰

شاپای چاپی: ۲۳۸۲-۹۷۹۶



آینده پژوهی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش

محمدصدیق پورمند^۱، مینا حکاک‌زاده^{۲*}، محسن منوچهری‌نژاد^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
- ۲- استادیار مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
- ۳- استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف پژوهش حاضر، آینده‌پژوهی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش است. نوع تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت تحلیلی-اکتشافی است. برای استخراج متغیرها، از ۱۵ خبره و برای تحلیل متقاطع، از ۱۲ خبره استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های ترکیبی پنل خبرگان، اثرات متقاطع میک‌مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ۱۰ عامل خط‌مشی‌های سازمان، روشن بودن مسئله برای تصمیم‌گیرنده، سیستم‌های پیش‌تنبای رسمی، سیاست‌های سازمان، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی سازمان، افزایش تحقیق و توسعه در سازمان، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسان، مهارت‌های سیاسی و ارتباطی مدیران، تقویت و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری سازمان و تقویت یادگیری و نوآوری کارکنان سازمان دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیاد هستند. به مدیران معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش کشور پیشنهاد می‌شود، با دید بلند مدت و در نظر داشتن متغیرهای اثر گذار در آینده تصمیمات راهبردی را اتخاذ کرده و از کوتاه‌نگری پرهیز کنند.

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۱۸

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

کلید واژگان:

برنامه‌ریزی استراتژیک
یادگیری
زیرساخت‌ها
ورزش

*نویسنده مسئول: مینا حکاک‌زاده

پست الکترونیکی:

minahakzadeh@gmail.com



مقدمه

در ادبیات مدیریت وظایف اصلی مدیران عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت، کنترل و تصمیم‌گیری (کریستوفارو و همکاران، ۲۰۲۱)^۱. هربرت سایمون، تصمیم‌گیری را جوهر و اساس مدیریت تلقی می‌کند. به گمان وی مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست و مدیر موفق را می‌توان تصمیم‌گیرنده‌ای موفق دانست (روبرتس و ورنستد، ۲۰۱۹)^۲. از این رو یکی از موضوعاتی که در مدیریت جایگاه قابل‌ملاحظه‌ای دارد، بحث تفاوت مدیران در تصمیم‌گیری است. بزرگان علم مدیریت در اولویت‌گذاری کارهای بااهمیت مدیران، تفاوت نظرهایی دارند اما تنها آنها در این که تصمیم‌گیری درست در زمان حیاتی، اساسی‌ترین وظیفه مدیر است، تردید ندارند. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است (زایدی، ۲۰۲۱)^۳. تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری اصلی‌ترین بخش و مهم‌ترین فعالیت دستگاه اجرایی کشورها است و به همین دلیل اندیشمندان علم سیاست با کمک از تئوری‌های علم اقتصاد و مدیریت، به بررسی امر تصمیم‌گیری در سیاست‌ها می‌پردازند. مفاهیم و مؤلفه‌های تصمیم‌گیری، ساختار تصمیم‌گیری، فرآیند تصمیم‌گیری و عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری بخش اعظم تحقیقات این حوزه را به خود اختصاص می‌دهد (موسوی و سانتوس، ۲۰۲۲)^۴. از سویی در نظریه تصمیم‌گیری، عنصر ادراک یا برداشت از جایگاه مرکزی برخوردار است. بیشتر نظریه‌پردازان تصمیم‌گیری هنگام بحث از تعریف موقعیت، تلقی تصمیم‌گیران از جهان را مهم‌تر از واقعیت عینی می‌دانند. اما جوزف فرانکل مدعی است که نظریه تصمیم‌گیری باید محیط عملیاتی را مدنظر قرار دهد زیرا هرچند عواملی که حضوری در ذهن تصمیم‌گیران ندارند می‌توانند بر انتخاب‌های آنان تأثیرگذارند ولی ممکن است این‌گونه عوامل بدان دلیل حائز اهمیت باشند که بر نتایج تصمیمات آنها محدودیت‌هایی را تحمیل می‌کنند (فرانکل، ۱۹۸۱)^۵ به همین ترتیب مایکل برچر تأکید دارد که محیط عملیاتی بر نتایج یا بازآمدهای تصمیمات به‌طور مستقیم تأثیر می‌گذارد ولی تنها با گذشتن از صافی تصورات تصمیم‌گیران است که انتخاب میان حقوق سیاست‌گذاری یعنی خود تصمیمات را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به نظر دیوید ایستون، تصمیمات برون‌دادها «ی نظام سیاسی هستند که از طریق آنها ارزش‌ها در داخل یک جامعه به نحو اقتدارآمیز توزیع می‌شود» (رحمان و همکاران، ۲۰۰۱)^۶.

درعین حال مدیران همواره در انجام وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را می‌طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم‌گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرایندهای سازمانی نشان می‌دهد (اولیویرا، ۲۰۰۷)^۷. مدیران گاهی اوقات ملاحظه می‌کنند که تصمیم‌گیری وظیفه اصلی آنها را تشکیل می‌دهد؛ زیرا به‌طور مداوم باید انتخاب کنند چه کاری باید انجام شود، چه کسی آن را باید انجام دهد، چه زمانی، در کجا و حتی چطور باید انجام شود (ونزل و همکاران، ۲۰۰۲)^۸. از مسائل مهم تصمیم‌گیری به‌موقع و صحیح بودن آن است. در واقع رمز موفقیت مدیریت، در تصمیم‌گیری صحیح آن است (سالویا و همکاران، ۲۰۲۱)^۹. در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی‌تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات باید حتی‌الامکان بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به‌موقع و بر طبق اصول و روش‌های خاصی صورت پذیرد و در این راستا سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیطی بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی، رقبا، ذی‌نفعان، نهادهای دولتی،

¹ Cristofaro

² Roberts & Wernstedt

³ Zaidi

⁴ Mosavi & Santos

⁵ Frankel

⁶ Rahman

⁷ Oliveira

⁸ Wenzel

⁹ Salvia

واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها و عرضه‌کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای (چاپلت و بایل، ۲۰۰۴)^۱ و متغیرهای سازمانی، فردی و فنی (رشید و همکاران، ۲۰۲۰)^۲ مواجه‌اند.

درعین‌حال تقسیم‌بندی‌های گوناگونی برای انواع تصمیم‌گیری وجود دارد که در یک دسته‌بندی تصمیم‌گیری استراتژیک در مقابل تصمیم‌گیری روزمره و عادی قرار می‌گیرد. فریدمن تصمیم‌گیری استراتژیک را این‌گونه تعریف می‌کند: تصمیم‌گیری درحالی‌که راه‌کارهای مختلفی جهت حل مشکل درپیش‌رو است و تعیین درستی و نادرستی هر یک پیش از تصمیم‌گیری دشوار است و با ابهام و سردرگمی همراه است (مهری‌ناصری و همکاران، ۲۰۲۱)^۳.

تصمیمات استراتژیک تصمیماتی هستند که بر بقاء بلندمدت سازمان و پویایی و ارتقای آن تأثیر دارند. این تصمیم‌ها در امور حیاتی سازمان مستقیماً (و نه به شکل غیرمستقیم) اثر دارد. مینتزربرگ در پژوهشی توصیفی، مهم‌ترین مشخصه تصمیم‌گیری استراتژیک را ابهام، تازگی، پیچیدگی و عدم محدودیت دانسته است. تصمیم‌گیری همواره به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است تا جایی که هربرت سایمون و همکارانش مدیریت و تصمیم‌گیری را مترادف دانسته‌اند (سیمون، ۱۹۶۰)^۴. علاوه بر سیمون، دانشمندان دیگری همچون بارنارد، نیومن، استار و کونتز نیز معتقدند تصمیم‌گیری پایه و اساس تمام وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می‌دهد. (طاهر و جارون، ۲۰۲۲)^۵ تصمیم‌گیری را یکی از حساس‌ترین وظایف مدیران در نظر می‌گیرد و موفقیت و شکست سازمان را منوط به آن می‌داند. همچنین شوانک سه ویژگی اصلی را برای تصمیم‌های استراتژیک برمی‌شمارد. نخست این‌که تصمیم‌های استراتژیک فاقد ساختار و نامتعارف هستند. دوم این‌که برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و سوم پیچیدگی بسیار تصمیم‌های استراتژیک است. تصمیم‌گیری استراتژیک اتخاذ تصمیمات بلندمدتی است که اهمیت ذاتی داشته و فعالیت‌های مهمی را در برمی‌گیرد و یا بر منابع سازمان تأثیر می‌گذارند. از نظر هاریسون و پلتیر یک تصمیم استراتژیک موفقیت‌آمیز تصمیمی است که علی‌رغم محدودیت‌های زمانی، هزینه و محیطی به حصول اهدافی منتج شود. این دو معتقدند که فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت رسمی موجب موفقیت تصمیم استراتژیک می‌شود. ویژگی غالب تصمیمات استراتژیک این است که برای سلامت بلندمدت کلی سازمان نافذند. پیتز دراکر اهمیت برجسته تصمیمات استراتژیک را این‌گونه ذکر می‌کند: مدیران اثربخش تصمیمات زیادی نمی‌گیرند. آنها بر روی تصمیمات مهم متمرکز می‌شوند و تلاش می‌کنند به‌جای تفکر پیرامون حل مسائل به آنچه استراتژیک است فکر کنند. آنها تصمیمات مهم اندکی بر اساس بالاترین سطح درک مفهومی می‌گیرند. در این زمینه (گلچین کوهی و همکاران، ۲۰۲۱) نشان دادند شرایط علی (الترام به ارزش‌ها، ارزش‌های دنیا، محیط، وراثت، برنامه استراتژیک، انتصاب و نظارت)، عوامل زمینه (ویژگی‌های فردی، عوامل راهبردی، استعانت از خدا و شرایط) و عوامل مداخله‌گر (ضد ارزش‌ها و افراط و تفریط) بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک حق مدار اثرگذار است و سبب می‌شود تصمیم در جهت صحیح خود قرار گیرد و به نتایج مطلوب نظیر رضای خداوند منان و نتایج دنیوی و اخروی منتهی شود. باین حال سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض این تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به‌گریبان‌اند که باید برای رفع چالش‌های محیطی، تصمیمات استراتژیک بسیاری بگیرند (آناگنوستوپولوس و همکاران، ۲۰۱۴)^۶. در این زمینه (کریمادیس، ۱۹۹۷)^۷ گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون سیر نزولی، قوانین و مقررات دولتی، مشکلات مالی و محیطی

¹ Chappelet & Bayle

² Rashid

³ Mahrinasari

⁴ Simon

⁵ Thaher & Jaaron

⁶ Anagnostopoulos

⁷ Kriemadis

رقابتی به‌ویژه در بخش خدمات مواجه‌اند. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه به‌واسطه‌ی تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات، فقدان فرایندی برای جذب مشارکت دیگران مواجه شده‌اند و این موضوع موجب محدودیت‌هایی در رشد و توسعه‌ی ورزش در این کشورها شده است. همچنین، (نظری و همکاران، ۲۰۲۰) با ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران نشان دادند که مهم‌ترین بعد مثبت رفتار سیاسی رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه می‌دانند و دور شدن از اهداف سازمان را عامل منفی رفتار سیاسی مدیران ورزشی ذکر می‌کند. همچنین، عوامل سازمانی و فردی به‌عنوان دو مؤلفه دیگر به‌دست‌آمده‌اند.

ورزش آموزش و پرورش به‌عنوان بزرگ‌ترین حلقه‌ی ورزشی کشور می‌تواند به‌عنوان پایه و اساس ورزش قهرمانی و بستر مناسبی برای انتخاب و پرورش استعدادها و ورزشی باشد (قاسمی و عسگرشمسی، ۲۰۱۹) که در این راستا برخی سیاست‌ها، مقررات و استراتژی‌های مورداستفاده به‌صورت پراکنده و ازهم‌گسیخته در این سازمان وجود دارد و فاقد انسجام هستند و همچنین می‌توان این‌چنین بیان نمود که به دلیل گسترش و توسعه‌ی ساختار سازمانی، تغییرات اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی و در مجموع محیط پرتلاطم و متغیر بیرونی و ضعف محیط داخلی، اکثر استراتژی‌های تدوین‌شده، هنوز به‌روزرسانی نیز نشده‌اند، به مرحله‌ی اجرا هم نرسیده‌اند و شکاف میان استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در این سازمان همچنان پابرجاست. تغییرات مدیریتی، عدم استفاده از نیروی انسانی متخصص و شایسته و تغییر در سیاست‌ها و رویه‌های آموزش و پرورش نیاز به بررسی دارد و همچنین معاونت تربیت‌بدنی و سلامت به‌عنوان ارائه‌دهنده‌ی خدمات ورزشی و سلامت، نقش مهمی در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی و ارتقای سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان دارد و عدم توجه به برنامه‌ریزی صحیح، رعایت اخلاق حرفه‌ای، سیستم آموزشی مناسب مشکلات بنیادی‌تری بر بنیان این سازمان وارد خواهد کرد. از سویی تصمیمات سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش و معاونت‌های مختلف آن بر آینده اثر گذار هستند و معمولاً نتایج آن در آینده نمایان می‌شود زیرا بخش عمده‌ای از جامعه‌ی هدف آنان، دانش‌آموزان هستند که هر گونه برنامه‌ای بر روند تحصیلی و سبک زندگی آنان اثر گذار است. به‌طور مثال برنامه‌های مناسب معاونت تربیت‌بدنی و سلامت می‌تواند به توسعه‌ی تحرک و فعالیت بدنی دانش‌آموزان منجر شود و در مقابل برنامه‌های نامطلوب، کم تحرکی و عدم شرکت در فعالیت بدنی را برای دانش‌آموزان به همراه دارد که هر کدام از این مسیرها تأثیرات قابل توجهی بر دانش‌آموزان در آینده دارد. از طرفی جامعه‌ی هدف معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش شامل جمعیت چندمیلیونی دانش‌آموزان کشور است که نیاز به حجم وسیعی از داده‌ها برای تصمیم‌گیری استراتژیک دارد و لذا انجام پژوهش در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌تواند زمینه‌ی بهبود عملکرد را در این معاونت به همراه داشته باشد، لذا هدف از پژوهش حاضر آینده‌پژوهی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر نوع تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، از نوع پژوهش‌های تحلیلی و اکتشافی است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با به‌کارگیری تکنیک پویای محیطی، تحلیل اثرات متقابل/ ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت و از نرم‌افزار تخصصی آینده‌پژوهی «میک‌مک» استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش و اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی گرایش برنامه‌ریزی و کلیه افراد دارای تجربه‌ی اجرایی در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های ورزشی می‌باشد (N=۳۱). جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید. برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا لیستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه و مدیران (بر اساس شاخص‌های تعیین‌شده در انتخاب نمونه‌ها) تهیه و سپس با آنها مصاحبه‌ی عمیق و گروه‌های کانونی برگزار گردید.

پس از اتمام هر مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد سایر خبرگان را به محقق معرفی نمایند؛ این کار تا زمانی ادامه یافت که به تمام افراد معرفی‌شده از سوی خبرگان مصاحبه شد. نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به‌صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و متخصصان به دست آمد و به‌صورت هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد. تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، ۱۵ نفر بود (۵ مدیر ورزشی و ۱۰ استاد دانشگاه).

در مجموع ۶۰ شاخص به‌عنوان عوامل مؤثر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی^۱ آموزش و پرورش شناسایی گردید. در ادامه کار ۱۲ نفر از جامعه آماری بخش قبلی، جهت انجام تحلیل اثرات متقاطع اعلام آمادگی کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ترکیبی از تحلیل اثرات متقاطع و نرم‌افزار میک‌مک استفاده شده است. **تحلیل اثرات متقاطع:** تحلیل اثرات متقاطع یکی از روش‌های علی و معلولی، بین عوامل آینده‌نگاری است که سعی دارد با روابط علی مؤثر بر یک موضوع، به سناریوهای ممکن و محتمل در آینده برای آن موضوع دست یابد (بهشتی و زالی، ۲۰۱۱). نتودور گوردن و هلمر^۲ روش تأثیرات متقابل را اولین بار در سال ۱۹۶۶ ابداع کردند. این روش از این سؤال ساده به دست آمد که: «آیا پیش‌بینی آینده می‌تواند مبتنی بر تأثیرات احتمالی و متقابل اتفاقات آینده بر یکدیگر باشد؟» (گوردن، ۱۹۹۴)^۳. در تکنیک تحلیل اثرات متقاطع، رویدادها، حوادث و روندها به‌مثابه متغیرهای مستقل در نظر گرفته‌شده و از طریق بررسی خروجی (دو به دو) متغیرهای مؤثر یا پیشران (در سطر و ستون) احتمالات پدید در آینده ترسیم می‌گردد.

نرم‌افزار میک‌مک: نرم‌افزار میک‌مک این امکان را می‌دهد که با کمک گرفتن از ارتباط ماتریسی، همه مؤلفه‌های اصلی یک سیستم را تشریح کند. با بررسی این ارتباط، این روش امکان آشکارسازی متغیرهای اصلی جهت ارزیابی سیستم را ارائه می‌دهد. میزان ارتباط، با اعداد بین عدد صفر تا سه سنجیده می‌شود. عدد «صفر» به منزله «بدون تأثیر»، عدد «یک» به منزله «تأثیر ضعیف»، عدد «دو» به منزله «تأثیر متوسط» و در نهایت عدد «سه» به منزله «تأثیر زیاد» و P، به معنای اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم به‌صورت بالقوه است؛ بنابراین اگر تعداد متغیرهای شناسایی شده π باشد، یک ماتریس $\pi \times \pi$ به دست می‌آید. روایی و پایایی کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها به تأیید رسید (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

نتیجه	روش	
تأیید	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	قابلیت باورپذیری (اعتبار)
تأیید	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه	قابلیت انتقال‌پذیری
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تأییدپذیری
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرایند
تعداد کل کدها: ۱۶۶		
تعداد کل توافقات: ۷۰		
تعداد کل عدم توافقات: ۲۶	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه	توافق درون موضوعی دو کدگذار
پایایی بین دو کدگذار: ۸۴/۳٪		
بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی		

^۱ در این پژوهش، تأکید بر معاونت تربیت‌بدنی است و نه سلامت.

^۲ Gordon & Helmer

^۳ Gordon

یافته‌های پژوهش

تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت		گروه‌های نمونه				سابقه شغلی	
مرد	زن	مدیران	استاد دانشگاه	بیشتر از ۱۰ سال	۶-۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	فراوانی
۱۳	۲	۵	۱۰	۱۲	۲	۱	درصد
۸۶/۷	۱۳/۳	۳۳/۳	۶۶/۷	۸۰	۱۳/۳	۶/۷	

پویش محیطی و شناسایی عوامل کلیدی

اولین گام در تحلیل ساختاری، شناخت عواملی است که بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش مؤثر هستند. بر مبنای ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های زیر شناسایی شده‌اند.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش

ردیف	عوامل مؤثر	ردیف	عوامل مؤثر
۱	خط مشی‌های سازمان	۳۱	گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی
۲	ارتباطات با دیگر سازمان‌ها	۳۲	تقویت استقرار نظام مدیریت عملکرد
۳	توسعه سلامت جسمانی	۳۳	افزایش تحقیق و توسعه در سازمان
۴	تقویت آگاهی بدنی	۳۴	توسعه استراتژی مبتنی بر وجه رشد و یادگیری
۵	تکیه بر قضاوت مدیران در تصمیم‌گیری استراتژیک	۳۵	بهره‌گیری از تکنولوژی جدید در جهت رشد برنامه درسی تربیت‌بدنی
۶	اتکا بر تجربه آینده‌نگر در تصمیم‌گیری استراتژیک	۳۶	حفظ و تضمین ثبات مالی
۷	استفاده از احساس درونی در تصمیم‌گیری استراتژیک	۳۷	آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسان
۸	انتخاب استراتژیک‌های آینده‌نگر	۳۸	ارزیابی مداوم از برنامه‌های ورزشی مدارس
۹	در دسترس بودن منابع برای همگان	۳۹	تقویت و توسعه حمایت‌های مالی
۱۰	انتخاب تصمیم‌های ریسک‌پذیر	۴۰	توسعه برندینگ مشترک در مدارس کشور
۱۱	روشن بودن مسئله برای تصمیم‌گیرنده	۴۱	توسعه تعالی ورزش مدارس
۱۲	فرآیند برنامه‌ریزی رسمی مشخص	۴۲	ارائه تصویر روشن از افق حرکت و برنامه‌ریزی سازمان
۱۳	سیستم‌های پیش‌بینی رسمی	۴۳	توسعه سیاست‌های کلی وزارت آموزش و پرورش
۱۴	سرعت تغییرات سازمان	۴۴	ثبات تصمیم‌گیری و خلاقیت در تصمیم‌گیری
۱۵	شرایط ناپهنجار محیطی	۴۵	مهارت روانی مدیران
۱۶	انتخاب اهداف درست سازمانی	۴۶	رفتار سیاسی مدیران بالادستی
۱۷	انتخاب ایدئولوژی‌های سازمانی درست	۴۷	رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه
۱۸	پایداری عوامل محیطی	۴۸	تخصیص منابع به‌روز به سازمان
۱۹	ویژگی‌های خاص در انتخاب تصمیم‌گیرهای استراتژیک	۴۹	تغییر و تحولات مدیران

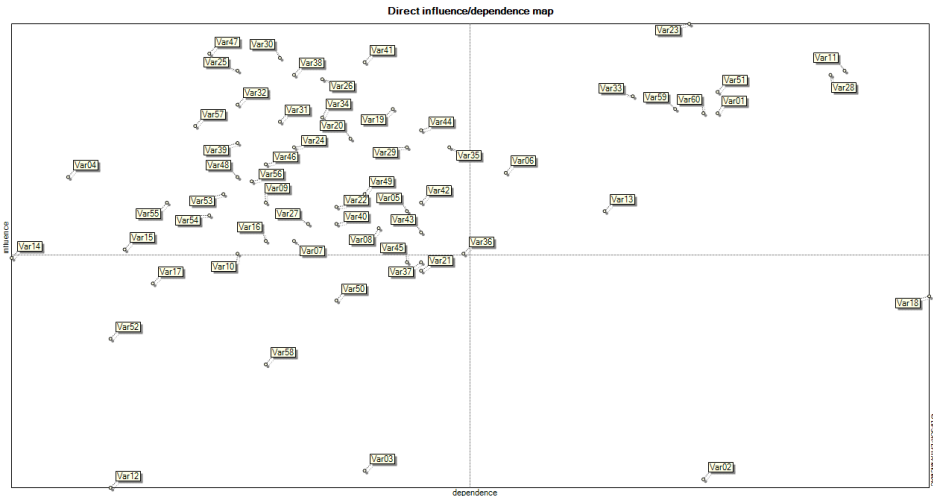
ردیف	عوامل مؤثر	ردیف	عوامل مؤثر
۲۰	توانایی یادگیری مهارت‌های جدید	۵۰	تخصص مدیر در ارائه رفتار سیاسی مناسب
۲۱	ویژگی‌های اخلاقی مدیریت	۵۱	مهارت‌های سیاسی و ارتباطی مدیران
۲۲	باورهای سازمانی در انتخاب تصمیم‌گیرهای استراتژیک	۵۲	ریاست‌طلبی سرمایه‌گذاری در سازمان
۲۳	سیاست‌های سازمان	۵۳	شرایط اقتصادی سازمان برای تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۴	تصمیم‌گیری‌های سیاسی دولت	۵۴	شرایط سیاسی سازمان برای تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۵	مشارکت مدیران سطح میانی در انتخاب استراتژی ارتباطات	۵۵	شرایط اجتماعی سازمان برای تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۶	توانایی قابلیت‌های ذهنی مدیران	۵۶	شرایط فرهنگی سازمان برای تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۷	انتخاب استراتژی با رویکرد آینده‌نگر بودن	۵۷	نقش جناح سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۸	شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی سازمان	۵۸	میزان منابع مالی سازمان
۲۹	توسعه برنامه‌دستی تربیت‌بدنی	۵۹	تقویت و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان
۳۰	توسعه خط مشی سازمان با توجه به مبانی درس تربیت‌بدنی	۶۰	تقویت یادگیری و نوآوری کارکنان سازمان

۶۰ عامل اثرگذار بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش

شناسایی گردید.

پس از تبیین عوامل مؤثر و ثبت و ضبط اطلاعات (مستخرج از مبانی تحقیق و خبرگان) در نرم‌افزار، نخست ماتریس تأثیرات مستقیم (MDI) بر اساس میانگین‌های حاصل از نظر خبرگان تشکیل می‌شود تا بتوان نتایج حاصل از تأثیرات متقابل، نمودارها و نقشه‌های گرافیکی مرتبط با آن را به دست آورد. در ماتریس متقاطع، جمع اعداد سطرهای هر عامل میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی نیز میزان تأثیرپذیری آن عامل از عوامل دیگر را نشان می‌دهد. ماتریس تأثیرات مستقیم تبیین‌کننده میزان تأثیرات مستقیم میان متغیرهای تعریف‌شده در سیستم است.

اولین گام تحلیل نتایج میک‌مک، شناسایی ویژگی‌های تأثیرگذاری مستقیم عوامل است. نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده‌ها در ماتریس 60×60 بالا محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع 20×24 رابطه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ارزیابی شده در این جدول، 1576 رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، 271 رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، 1046 رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و 707 رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر $56/22$ است که از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل حکایت می‌کند.



شکل ۱. نمودار پراکندگی متغیرها مستقیم و جایگاه آنها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل مؤثر بر سیستم مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد است. مشخص گردید که خطمشی‌های سازمان، روشن بودن مسئله برای تصمیم‌گیرنده، سیستم‌های پشتیبای رسمی، سیاست‌های سازمان، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی سازمان، افزایش تحقیق و توسعه در سازمان، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسان، مهارت‌های سیاسی و ارتباطی مدیران، تقویت و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان و تقویت یادگیری و نوآوری کارکنان سازمان دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد هستند (جدول ۴).

جدول ۴. مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش

اولویت	عوامل اثرگذار	مقدار اثرگذاری	مقدار اثرپذیری
۱	خطمشی‌های سازمان،	۵۴	۵۵
۲	روشن بودن مسئله برای تصمیم‌گیرنده،	۵۰	۴۸
۳	سیستم‌های پشتیبای رسمی	۴۸	۴۷
۴	سیاست‌های سازمان	۴۷	۴۶
۵	شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی سازمان	۴۲	۴۳
۶	افزایش تحقیق و توسعه در سازمان	۴۰	۴۲
۷	آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسان	۴۰	۴۰
۸	مهارت‌های سیاسی و ارتباطی مدیران	۳۹	۳۷
۹	تقویت و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان	۳۵	۳۶
۱۰	تقویت یادگیری و نوآوری کارکنان سازمان	۳۱	۳۲

با اقتباس از اطلاعاتی که در بخش‌های قبل ارائه گردید در این بخش پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش انتخاب می‌شوند. ۱۰ عامل شناسایی شده

در مرحله قبلی در مجموع از بیشترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری برخوردار بودند که نشان‌دهنده این است که این عوامل در آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش در عین حال که بسیار مهم هستند دارای عدم قطعیت بالایی نیز می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل مؤثر بر سیستم مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد است. مشخص گردید که خط‌مشی‌های سازمان، روشن بودن مسئله برای تصمیم‌گیرنده، سیستم‌های پشتیبانی رسمی، سیاست‌های سازمان، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی سازمان، افزایش تحقیق و توسعه در سازمان، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسان، مهارت‌های سیاسی و ارتباطی مدیران، تقویت و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان و تقویت یادگیری و نوآوری کارکنان سازمان دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد هستند. نتایج پژوهش نشان داد که خط‌مشی‌های سازمان از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد. این نتیجه با نتایج (سالویا و همکاران، ۲۰۲۱) همسو است. این پژوهشگران خط و مشی‌گذاری مطلوب را عاملی مهم در جهت همسوسازی تصمیم‌ها و منافع سازمان معرفی نمودند. باین‌حال مبحث خط‌مشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه گذشته به‌صورت جدی مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است. خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان یک دانش جوان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شده است. نقش اصلی دولت در جهان جدید «خط‌مشی‌گذاری» است. در عالم واقع، مسئله خط‌مشی خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد و تاکتیک‌هایی برای آن وجود دارد که به‌وسیله افراد، گروه‌های ذی‌نفع سازمان‌دهی شده، سازمان‌های برنامه‌ریزی خط‌مشی، کاندیداهای سیاسی و رسانه‌های جمعی به کار بسته می‌شوند که در واقع تدوین دستور کار می‌باشند (دودزه و همکاران، ۲۰۱۷)^۱. اجرای خط‌مشی‌گذاری در یک مقطع خاص و به‌صورت یک عمل مستقل صورت نمی‌گیرد، بلکه به‌صورت یک چرخه، فرایندی را تشکیل می‌دهد که شامل چندین فعالیت و مرحله است. بدین مفهوم که عوامل و خط‌مشی‌گذاران بی‌شماری که نقش اساسی دارند، وظایف مختلفی را در راستای انجام و اجرای فرایند خط‌مشی‌گذاری ایفا می‌کنند، خط‌مشی‌های عمومی که توسط نهادهای قانون‌گذار به تصویب می‌رسند، برآیند اقدامات و فعالیت‌های بازیگران خط‌مشی‌گذاری عمومی به شمار می‌روند. باین‌حال معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌بایست با به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و کارآمد و بهره‌گیری از مشاوران مجرب، به تدوین خط و مشی‌های مطلوب سازمانی خود بپردازند.

نتایج پژوهش نشان داد که روشن بودن مسئله برای تصمیم‌گیرنده از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد. در این راستا (القرشی، ۲۰۲۱)^۲ و (مهری‌ناصری و همکاران، ۲۰۲۱) شفاف‌سازی مسئله را به‌عنوان یکی از مسائل مهم در زمان تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معرفی کردند. باین‌حال تصمیم‌گیران باید در حد امکان جنبه‌های نامطمئن و سویه‌های مبهم را از طریق گردآوری و تحلیل اطلاعات برطرف نمایند و از تصمیمات و جنبه‌های مختلف آن آگاه باشند. عدم آگاهی از تصمیمات و شرکت در جلسات تصمیم‌گیری بدون اندیشه منجر به عدم مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اخذ تصمیمات ناپخته می‌شود. در صورتی که بررسی موضوعات از جوانب مختلف منجر به ارائه دیدگاه‌های نو در تصمیم‌گیری شده و می‌تواند معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش را در مسیر درست خود هدایت نماید.

¹ Dodge

² Alqershi

نتایج پژوهش نشان داد که سیستم‌های پیشتیبای رسمی از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد. در این راستا (راولی-سینگ، ۲۰۲۲)^۱ و (طاهر و جارون، ۲۰۲۲) جلب حمایت سازمانی را لازمه اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها معرفی نمودند. با این حال مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری نیازمند منابع و امکاناتی می‌باشند که آنان را قادر سازد تا بازده تصمیم را در تحقق اهداف فردی، گروهی، سازمانی و جامعه به‌طور کلی بهینه نمایند. از جمله منابع موردنیاز می‌توان به امور مالی و بودجه، زمان، امکانات و فرصت‌ها، نیروی انسانی کارآمد و اطلاعات اشاره نمود. با توجه به این که تصمیم‌ها بیشتر متوجه زمان آینده است، مدیران نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بیشتر برای کاهش عدم قطعیت هستند تا با اطمینان بیشتر درصد خطرپذیری و مخاطره تصمیم را کاهش دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که سیاست‌های سازمان از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد و در این راستا (راولی-سینگ، ۲۰۲۲) و (طاهر و جارون، ۲۰۲۲) اهداف عالی و بلندمدت سازمان را از جمله عواملی معرفی نمودند و (طاهر و جارون، ۲۰۲۲) عنوان نمودند که رعایت عدالت رویه‌ای در سیاست‌های سازمانی می‌تواند به اثربخشی بیشتر تصمیمات کمک کند و لذا اتخاذ عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری بدین معنی که تصمیمات بر اساس واقعیات و نه تعصبات فردی یا آراء شخصی اخذ گردد می‌تواند بر نتایج تصمیمات اثرگذار باشد. عدالت رویه‌ای بر رویه‌های تصمیم‌گیری که برای تخصیص و توزیع پیامدها استفاده می‌شوند متمرکز است. در عدالت رویه‌ای افراد انتظار دارند که در تخصیص و توزیع پیامدها، رویه‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات دقیق، اصول اخلاقی و بدون جانبداری باشند (طاهر و جارون، ۲۰۲۲). در این زمینه می‌بایست نظرات همه تصمیم‌گیران به‌طور برابر موردتوجه قرار می‌گیرد و قوانین و مقررات و رویه‌های استفاده‌شده برای افراد (دختران، پسران، معلمان و ...)، رشته‌های ورزشی، استان‌های مختلف و ... یکسان باشد. رعایت عدالت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود منافع سازمانی و شهرت و اعتبار معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش در اولویت قرار گیرد و نیازهای همه ذی نفعان مدنظر قرار گیرد.

نتایج پژوهش نشان داد که عوامل فردی از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد. بر اساس یافته‌های تحقیق عوامل فردی یکی از مقوله‌های اثرگذار بر تصمیم‌های استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است. در این زمینه (گلچین کوهی و همکاران، ۲۰۲۱) نیز نشان داده‌اند ویژگی‌های فردی به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک حق مدار اثرگذار است. همچنین، در تحقیق (نظری و همکاران، ۲۰۲۰) اشاره شده است که عوامل فردی در رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران تأثیرگذار است. علاوه بر این، (کامپوس و همکاران، ۲۰۱۵)^۲ اظهار کردند که عوامل شخصی بر سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر معناداری دارند. با توجه به این که تصمیم‌های استراتژیک در سطوح عالی سازمان اتخاذ می‌گردند، عوامل فردی مرتبط با مدیران (و البته کارکنان) می‌تواند در تصمیم‌گیری استراتژیک آنها نقش داشته باشد. از جمله این که مدیران در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش باید دارای تفکر استراتژیک و آینده‌نگری باشند. زمانی که مدیر اعتقادی به تفکر استراتژیک و آینده‌نگری نداشته باشد و یا دارای این ویژگی‌ها نباشد، معاونت تربیت‌بدنی و سلامت نمی‌تواند از مزایای تصمیم‌های استراتژیک بهره‌مند گردد.

نتایج پژوهش نشان داد که افزایش تحقیق و توسعه در سازمان از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد، در این راستا (بومینگر-زوبلی و

¹ Rawlley-Singh

² Campos

همکاران، ۲۰۲۱)^۱ تحقیق و توسعه و افزایش دانش کاربردی را زمینه‌ساز اتخاذ تصمیمات کاربردی معرفی نمودند. در این راستا می‌توان گفت که تحقیق و توسعه یک فرآیند همیشگی و پویاست، نه یک کار مقطعی و یک‌بار برای همیشه. تحقیق و توسعه مؤثر و کارآمد، هم به نتایج کوتاه‌مدت و هم به نتایج بلندمدت نیاز دارد. تلاش‌هایی که باید انجام گیرد بسیار بیش از آن است که تنها بتوان به نتایج کوتاه‌مدت و سریع‌الوصول قناعت کرد، ضمن این‌که هر موفقیت کوچک، نتیجه گامی است که باید در یک فرآیند بلندمدت و ادامه‌دار، برداشته شود.

نتایج پژوهش نشان داد که آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ازجمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد، در این راستا (رشید و همکاران، ۲۰۲۰)، (کولی و آبدلی، ۲۰۲۲)^۲ و (ساکاواتی و همکاران، ۲۰۲۰)^۳ در پژوهش‌های خود بر جذب، نگهداری و آموزش نیروی انسانی متخصص در جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده سازمان تأکید کردند. در این راستا می‌توان گفت که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت‌بخشی و توانمندسازی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است ولی باین‌حال، سیاست زدگی در تصمیم‌ها و خصوصاً در گزینش مدیریت‌ها عملاً مقوله‌شایسته محوری را در آموزش و پرورش کم‌رنگ کرده است و نوسان و نابسامانی در کمیت و کیفیت منابع انسانی مشهود است. سطح معیشت و منزلت معلمان تربیت‌بدنی همچون سایر معلمان، به‌شدت دچار افول و نزول شده است و این عوامل مسیر را برای بهبود مدیریت عملکرد در زمینه اجرای اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش سخت می‌کند و لذا تلاش و هزینه در این زمینه به‌شدت موردنیاز بوده و شایان توجه بیش‌ازپیش است.

نتایج پژوهش نشان داد که تقویت و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان ازجمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد. تصمیم‌های استراتژیک شامل مواردی مانند سازمان داخلی، ساختار بازار، رقبا، نگرش مشتریان، فناوری‌ها، مقررات و امور عمومی است (سیروفن، ۲۰۱۱)^۴ و کسب اطلاعات گسترده در مورد هر یک از آنها نیاز به امکانات و زیرساخت‌ها به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات را الزامی می‌کند. برای این‌که تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات نتیجه بهتری به دنبال داشته باشد، یک سری زیرساخت‌ها و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شامل وجود فناوری IT، سرعت اینترنت مطلوب، پهنای باند مطلوب، راه‌اندازی خودکارسازی اداری، وجود واحد انفورماتیک و وجود امکانات مطلوب سخت‌افزاری نظیر کامپیوتر نیاز است. البته بسیاری از این امکانات و زیرساخت‌ها در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش وجود دارد، اما کیفیت این امکانات هم از اهمیت بالایی برخوردار است و بهبود کیفیت امکانات و زیرساخت‌ها به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری استراتژیک کمک می‌نماید. در این زمینه نتایج تحقیق با یافته‌های تحقیق (لی، ۲۰۰۲)^۵ و (وود، ۲۰۰۰)^۶ همخوانی دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که تقویت یادگیری و نوآوری کارکنان سازمان ازجمله پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌نگری استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشد. در این زمینه مدیران و کارکنان برای تصمیم‌های استراتژیک در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، نیاز به تمرکز، خلاقیت و نوآوری و توانایی مدیریت بحران دارند. تصمیم‌گیری استراتژیک باید بر اساس اهداف سازمانی انجام بگیرد و نیاز است مدیران در هنگام تصمیم‌گیری بر اهداف سازمان تمرکز داشته باشند، زیرا عدم تمرکز تصمیم‌گیری را از دایره عقلانی دور می‌کند. از سویی معاونت‌های عملیاتی، کارکنان و سایر دست‌اندرکاران می‌بایست در جریان اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان

¹ Bauminger-Zviely

² Kooli & Abadli

³ Sukawati

⁴ Citroen

⁵ Li

⁶ Wood

قرار گیرند تا در راستای اتخاذ تصمیمات و عملیاتی ساختن آنها عملکرد مطلوب داشته باشند. همچنین توسعه شفافیت سازمانی بسیار حائز اهمیت و شایان توجه است.

در مجموع همان گونه که نتایج تحقیق نشان داد که یک سری از متغیرها بر تصمیم‌گیری استراتژیک معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش اثرگذار هستند که هر کدام تا حد امکان مورد بحث قرار گرفتند و لذا به مدیران تصمیم‌گیرنده معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد که هر یک مقوله اشاره‌شده را مورد توجه قرار دهند تا این معاونت بتواند از مزایای تصمیم‌گیری استراتژیک بیشتر بهره‌مند گردد.

References

- Alqershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-281. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.897736>
- Bauminger-Zviely, N., Eytan, D., Hoshmand, S., & Rajwan Ben-Shlomo, O. (2021). The PPSI's Planning, Development, and Empirical Evaluation. In *Preschool Peer Social Intervention in Autism Spectrum Disorder: Social Communication Growth via Peer Play Conversation and Interaction*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79080-6_8
- Beheshti, M. B., & Zali, N. (2011). Identifying the key factors of regional development with a scenario-based planning approach: a case study of East Azarbaijan province. *The Journal of Spatial Planning*, 15(1), 41-63. <http://hsmmp.modares.ac.ir/article-21-5418-en.html>
- Campos, L. M. S., De Melo Heizen, D. A., Verdinelli, M. A., & Cauchick Miguel, P. A. (2015). Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies. *Journal of Cleaner Production*, 99, 286-296. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.019>
- Chappelet, J-L., & Bayle, E. (2004). *Strategic and performance management of Olympic sport organizations*. Human Kinetics. <https://www.amazon.com/Strategic-Performance-Management-Olympic-Organisations/dp/073605829X>
- Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493-501. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>
- Cristofaro, M., Sousa, M. J., Sánchez-García, J. C., & Larsson, A. (2021). Contextualized Behavior for Improving Managerial and Entrepreneurial Decision-Making. *Administrative Sciences*, 11(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci11010014>
- Dodge, K. A., Bai, Y., Ladd, H. F., & Muschkin, C. G. (2017). Impact of North Carolina's Early Childhood Programs and Policies on Educational Outcomes in Elementary School. *Child Development*, 88(3), 996-1014. <https://doi.org/10.1111/cdev.12645>
- Frankel, J. (1981). Conventional and theorising diplomats: a critique. *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)*, 57(4), 537-548. <https://doi.org/10.2307/2619858>
- Ghasemi, H., & Asgar Shamsi, M. (2019). Content Analysis of physical education and student sport researches in Iran. *Research on Educational Sport*, 7(16), 61-84. <https://doi.org/10.22089/res.2018.5917.1467>

- Golchin Kouhi, M., Rezaei Soufi, M., & Keshavarz, L. (2021). Developing a Strategic Value-Focused Decision Making Model with an Islamic Approach in Sport Management of Iran. *New Trends in Sport Management*, 8(31), 9-26. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1371-en.html>
- Gordon, R. A. (1994). *The integrals of lebesgue, denjoy, perron, and henstock*. American Mathematical Society. <https://bookstore.ams.org/gsm-4>
- Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions? *Vision*, 26(4), 482-490. <https://doi.org/10.1177/09722629211005599>
- Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 238-247. <https://doi.org/10.1108/09513549710186803>
- Li, E. (2002). Chromatin modification and epigenetic reprogramming in mammalian development. *Nature Reviews Genetics*, 3(9), 662-673. <https://doi.org/10.1038/nrg887>
- Mahrinasari, M., Hussain, S., Yapanto, L. M., Esquivel-Infantes, S. M., Untari, D. T., Yusriadi, Y., & Diah, A. (2021). The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-13. <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-decisionmaking-models-and-knowledge-management-practices-on-performance.pdf>
- Mosavi, N. S., & Santos, M. F. (2022). To what extent healthcare analytics influences decision making in precision medicine. *Procedia Computer Science*, 198, 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.253>
- Nazari, R., Rafeei Dehkordi, F., & Ramezani Nejad, R. (2020). Providing a political behavior model in the strategic decision-making of Iranian sports managers. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(3), 45-58. <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.54358.2176>
- Oliveira, A. (2007). A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model Decision-Making Theories and Models. *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation Studies*, 12(2), 12-17. https://www.researchgate.net/publication/237240094_A_Discussion_of_Rational_and_Psychological_Decision-Making_Theories_and_Models_The_Search_for_a_Cultural-Ethical_Decision-Making_Model_Decision-Making_Theories_and_Models
- Rahman, S., Sahakian, B. J., Cardinal, R. N., Rogers, R. D., & Robbins, T. W. (2001). Decision making and neuropsychiatry. *Trends in Cognitive Sciences*, 5(6), 271-277. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(00\)01650-8](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(00)01650-8)
- Rashid, F., Taib, C. A., Zien Yusoff, R., Ahmad, M., & Hj, A. (2020). Human resources management practices and total quality management (TQM) is the precondition to gain the sustainable competitive advantage in the Bangladesh ready-made garments sector. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 131-141. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.183>
- Rawley-Singh, I. (2022). Strategic Planning and Program Management of Strength and Conditioning Support Within Elite Sport: A Technical Systems-Driven Perspective. *Strength & Conditioning Journal*, 44(3), 88-100. <https://doi.org/10.1519/ssc.0000000000000664>
- Roberts, P. S., & Wernstedt, K. (2019). Herbert Simon's Forgotten Legacy for Improving Decision Processes. *International Public Management Journal*, 22(4), 591-616. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1502223>

- Salvia, M., Simoes, S. G., Herrando, M., Čavar, M., Cosmi, C., Pietrapertosa, F., Gouveia, J. P., Fueyo, N., Gómez, A., Papadopoulou, K., Taxeri, E., Rajić, K., & Di Leo, S. (2021). Improving policy making and strategic planning competencies of public authorities in the energy management of municipal public buildings: The PrioritEE toolbox and its application in five mediterranean areas. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 135, 110106. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110106>
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. Harper & Brothers. <https://doi.org/10.1037/13978-000>
- Sukawati, N. N., Gunawan, I., Ubaidillah, E., Maulina, S., & Santoso, F. B. (2020, October 3). *Human resources management in basic education schools*. 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.052>
- Thaher, Y. A. Y., & Jaaron, A. A. M. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305(494), 114381. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.114381>
- Wenzel, U., Kuntz, S., Diestel, S., & Daniel, H. (2002). PEPT1-Mediated Cefixime Uptake into Human Intestinal Epithelial Cells Is Increased by Ca²⁺ Channel Blocker. *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 46(5), 1375-1380. <https://doi.org/10.1128/aac.46.5.1375-1380.2002>
- Wood, W. (2000). Attitude change: Persuasion and social influence. *Annual review of psychology*, 51(1), 539-570. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.539>
- Zaidi, K. (2021). Approaches to Decision Making in Foreign Policy: Literature Review. *Journal of Political Science and International Relations*, 4(2), 48-55. <https://doi.org/10.11648/j.jpsir.20210402.14>