



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران

اسماعیل ملک اخلاق^۱، زهرا تسلیمی^{۲*}، محمد ریحانی^۳، نسترن سلیمی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۲/۹/۲۴

چکیده

هدف: در این مقاله تلاش شده است در مرحله نخست عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران شناسایی گردد و در مرحله بعدی این عوامل به جهت اقدامات لازم برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها اولویت‌بندی شوند.

روش‌شناسی: روش پژوهش، توصیفی- پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش اساتید مدیریت ورزشی و جمعی از صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری سرشماری هدفمند در مجموع ۷۳ متخصص در تحقیق شرکت کردند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ای با مقیاس پنج ارزی لیکرت بود که روایی و پایایی آن با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی گردید. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون فریدمن در سطح معنی‌داری $p \leq 0.05$ استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد، در خارج سازمان ۴ عامل و در داخل سازمان ۶ عامل اجرای استراتژی را متأثر خواهند کرد. عوامل خارجی در اجرای استراتژی‌های سازمانی از اولویت یکسانی برخوردارند، اما عوامل داخلی اولویت‌بندی متفاوتی داشتند. از میان عوامل داخلی اولویت اول به منابع مالی و اولویت نهایی به ساختار سازمان اختصاص یافت.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، اجرای استراتژی، سازمان‌های ورزشی.

۱. دانشیار دانشگاه گیلان

۲. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۳. استادیار دانشگاه بجنورد

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

* نشانی الکترونیک نویسندهٔ مسئول: zahrataslimi66@gmail.com

مقدمه

امروزه تغییر و تحول به‌عنوان خصوصیت اصلی و عمده محیط به‌خصوص محیط‌های رقابتی شناخته می‌شود. سازمان‌ها در محیط پرتلاطم کسب و کار تنها با پایبندی به یک استراتژی بنیادین قادر خواهند بود تا علی‌رغم فراز و نشیب‌های محیطی، مسیر خود را در راستای اهداف اساسی مورد نظر حفظ کنند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۰). مدیریت استراتژیک جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد؛ به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ سازمان می‌گردد (دیوید، ۱۳۸۶). سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش جهت نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت در سایه منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب نموده و در این چارچوب برنامه‌های استراتژیک فراوانی تنظیم و تدوین شده است، با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آن‌ها را به موقعیت مطلوب برساند؛ اما سازمان‌ها از این نکته غافل مانده‌اند که تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین نماید. در دهه‌های اخیر، مقوله تحقق و اجرای استراتژی همواره یکی از بحث‌انگیزترین مباحث مدیریت به‌خصوص مدیریت استراتژیک بوده است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۰).

اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی که برای اجرای یک طرح استراتژیک لازم و ضروری است (برایسون،

۱۳۸۶). اجرای استراتژی فرآیندی است که بر اساس آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها، با بهره‌گیری از برنامه، بودجه و رویه‌ها، به اجرا درآیند و عملی شوند. اگرچه مرحله اجرای استراتژی بعد از مرحله تدوین استراتژی قرار دارد، اما بخش مهم و کلیدی از فرآیند مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود (فاگ دیویس، ۱۳۸۵). بر اساس مطالعاتی که توسط نشریه معتبر فورچون ۱ به عمل آمده است، بیش از ۹۰ درصد از شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود و اجرای آن ناکام می‌مانند (کولین، ۱۹۹۲). همچنین مطالعات نشان داده است که بیش از ۷۰ درصد علل شکست برنامه‌های استراتژیک در مرحله اجرای آن نهفته است (حمیدی، ۱۳۸۵). اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (غفریان، ۱۳۸۱).

با توجه به اهمیت اجرای استراتژی و اینکه عدم آگاهی از عوامل مؤثر در اجرای استراتژی تدوین آن را کم اثر کرده است، اما مرور مطالعات در زمینه استراتژی نشان می‌دهد بیشتر محققان بر تدوین استراتژی در سازمان‌های مختلف تمرکز داشته‌اند، حال آنکه تحقیقات در زمینه ارزیابی استراتژی و به‌خصوص عوامل مؤثر در اجرای استراتژی سازمان‌های مختلف بسیار محدود بوده است. در همین رابطه استونچ (۱۹۸۲) عوامل ساختار، فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص

1. Fortune

ارتباطات و هماهنگی، ساختار سازمانی مناسب، فرهنگ سازمانی مناسب را مؤثر در اجرای استراتژی سازمانی معرفی کرد. همچنین برنز، منا و مولینا (۲۰۰۷) به پنج بُعد مهم و کلیدی در اجرای استراتژی شامل فرایند تدوین استراتژی، اجرای سیستماتیک، پیگیری و کنترل اجرا، رهبری مناسب، کارکنان و مدیریت با انگیزه اشاره کردند. یانگ لی و همکاران (۲۰۰۸) نیز با بررسی جامعی از مطالعات گذشته عوامل ساختار سازمانی و سیستم‌های اجرایی را به‌عنوان عامل سخت، تاکتیک‌های اجرا، مجریان، ارتباطات و تعهد را به‌عنوان عوامل نرم و تدوین استراتژی و روابط بین واحدها و سطوح مختلف را به‌عنوان عوامل ترکیبی شناسایی کردند.

در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی نیز مانند اکثر سازمان‌ها و نهادها، برای بقاء و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی استراتژی محور تبدیل شده‌اند. به‌نحوی که بسیاری از سازمان‌های ورزشی در کشورهای مختلف بر حسب مأموریت خود استراتژی مورد نیاز را تهیه و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر داشتن برنامه استراتژیک و چشم‌انداز شفاف به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های داخلی و خارجی نیز می‌باشند و امیدوارند با اجرای استراتژی مزبور به هدف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند. در این رابطه می‌توان به انجمن المپیک مالزی اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه استراتژیک خود (۲۰۰۳-۱۹۹۳) به موفقیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه، به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید،

منابع، کارکنان، ارتباطات، کنترل و همچنین محیط را از عوامل مؤثر در اجرای اثربخش استراتژی معرفی کرد. در تحقیق پتی گرو و ویپ (۱۹۹۱) نیز پنج عامل ارزیابی محیطی، تغییرات رهبری، منابع انسانی و ارتباطات استراتژیک، تغییرات عملیاتی و یکپارچه مورد شناسایی قرار گرفت. در همین سال اسکونیگتن و دفت عوامل مورد نظر خود را در قالب دو گروه عوامل چارچوبی و فرایندی ارائه کردند. مهم‌ترین این عوامل شامل استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، تعاملات و مصوبات اجرایی بودند. در سال ۱۹۹۲ چارچوبی توسط ییپ ارائه شد که در آن بر ساختار سازمانی، فرهنگ، کارکنان و فرایندهای مدیریتی تأکید شده است. دی لیزی (۲۰۰۱) نیز ارتباط درست بین عوامل فرایندهای کسب و کار، سیستم‌های مدیریت، ساختار، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و رهبری، استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی را در اجرای استراتژی حیاتی می‌داند. اوکوموس (۲۰۰۱) نیز برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، افراد و کنترل (به‌عنوان فرایندهای سازمانی) و ساختارهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و عدم قطعیت محیطی (به‌عنوان عوامل زمینه‌ای) را شناسایی کرد. در مطالعه دیگری مورتن و همکاران (۲۰۰۲) به ترتیب سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری، تخصیص منابع، ساختار رسمی سازمان شامل سیستم‌های کنترلی، مدیریت منابع انسانی، فاکتورهای سیاسی، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان عوامل مؤثر در اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی معرفی کردند. هانتانگ (۲۰۰۵) نیز هفت عامل سیستم‌های بازخورد کافی، منابع مناسب، مهارت‌های هدایت و رهبری خوب، انگیزش کارکنان درگیر در اجرا،

استراتژی‌های که به‌خوبی تدوین شده بودند، در عمل با موفقیت پیاده شدند (به نقل از کشاورز و همکاران، ۱۳۸۸). کاپلان و نورتون (۲۰۰۰) نیز معتقدند بین تدوین و اجرای استراتژی در سازمان‌ها خلع قابل توجه‌ای وجود دارد و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین شده در سازمان‌ها به دلایل مختلفی اجرا نگردد.

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌های ورزشی نیز پیاده‌سازی استراتژی‌هاست که با تلاش و زحمت بسیار زیاد تدوین شده است. در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک احتمالاً یکی از عواملی که اثر منفی در اجرای استراتژی‌های تدوین شده دارد عدم شناخت و مطالعه عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی‌ها قبل از تدوین آن‌هاست. در واقع شاید عدم آگاهی و شناخت عواملی که هر سازمان به طور خاص (با توجه به شرایط آن سازمان) در ارتباط با اجرای استراتژی سازمانی با آن مواجه می‌شود یکی از عواملی باشد که مانع اجرای استراتژی بعد از تدوین آن می‌شود؛ زیرا عدم توجه به عواملی که استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد موجب تدوین برنامه‌های استراتژیکی می‌شود که امکان اجرایی شدن را ندارند. از این‌رو قبل از طراحی و تدوین استراتژی و برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی ضروری است بدانیم چه عواملی و به چه میزان استراتژی‌های سازمان مورد نظر را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در کشور ما نیز همان‌طور که گفته شد برخی از سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون کشتی، فدراسیون تکواندو، کمیته ملی المپیک، فدراسیون قایقرانی،

تقویت بنیه مالی، برگزاری کنفرانس سالیانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک نائل شده است (به نقل از کشاورز و همکاران، ۱۳۸۸).

در راستای استراتژی محور شدن اکثر سازمان‌های کشور در سال‌های اخیر، سازمان‌های ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی نیز برنامه‌های استراتژیک خود را تدوین کرده و یا در حال تهیه آن هستند. این در حالی صورت می‌گیرد که بیشتر سازمان‌های ورزشی فقط توجه خود را معطوف به تدوین برنامه‌های استراتژیک کرده‌اند و از فرمول‌های اجرایی برنامه‌های استراتژیک غافل شده‌اند که نمونه بارز آن عدم معرفی ابزار اجرایی برای سند راهبردی جامع ورزش کشور است که علی‌رغم صرف هزینه‌های بالا و همچنین تأیید آن توسط مراجع قانونی کشور اجرای آن به تعویق افتاده است. در این بین برنامه استراتژیک سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون کشتی، فدراسیون تکواندو، کمیته ملی المپیک، فدراسیون قایقرانی، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری و سازمان ورزش شهرداری شهر تهران (گودرزی، ۱۳۸۶؛ خبیری و همکاران ۱۳۸۷؛ خسروی‌زاده، ۱۳۸۷؛ همتی‌نژاد، ۱۳۸۷؛ حمیدی و همکاران، ۱۳۸۷)، تهیه شده است. شواهد حاکی از آن است که تاکنون فقط سازمان‌های ورزشی انگشت‌شماری در کشور مانند فدراسیون قایقرانی و کمیته ملی المپیک، مراحل پس از تدوین استراتژی را پشت سر گذاشته‌اند و بقیه تاکنون به برنامه‌ریزی اکتفا کرده‌اند (نژاد سجادی، ۱۳۹۰). در این ارتباط در تحقیقی در سال ۱۹۸۲، مشخص شد که فقط ۱۰ درصد

سؤالات پژوهش نفرات منتخب از بین کلیه خبرگان ورزش کشور در حیطه مدیریت ورزش و مدیریت استراتژیک در نظر گرفته شده‌اند. لذا نمونه‌گیری از نوع سرشماری هدفمند بود، یعنی تعدادی از افراد جامعه آماری که با توجه به شاخص‌های مدنظر محققان انتخاب شده‌اند. از بین روش‌های زیرگروه سرشماری هدفمند، روش نمونه‌گیری کارشناسی ۲ استفاده شده است. در روش کارشناسی برای انتخاب یک نمونه، از تجربه و مهارت استفاده می‌شود. این روش بهترین راه برای فراخواندن نظرات (عقاید) افرادی است که مهارت‌های خاصی دارند (عمیدی، ۱۳۸۲). ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته‌ای مشتمل بر ۵۲ سؤال و دو مؤلفه اصلی شامل عوامل خارجی و داخلی می‌شد که پس از تحلیل عاملی اکتشافی عوامل خارجی خود به چهار مؤلفه فرعی عامل سیاسی - قانونی - حقوقی، عامل اقتصادی، عامل فرهنگی - اجتماعی و عامل مشروعیت سازمانی و عوامل داخلی به شش مؤلفه فرعی عامل منابع انسانی، عامل منابع اطلاعاتی، عامل فرهنگ سازمانی، عامل ساختار سازمان، عامل ارتباطات سازمانی و عامل رهبری تقسیم شد. از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی) جهت توصیف متغیرها استفاده گردید. برای شناسایی و تأیید روایی سازه پرسشنامه از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و برای تعیین پایایی هر یک از عوامل شناسایی شده از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنین برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون فریدمن در سطح معنی‌داری $p \leq 0.05$ استفاده

اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری و سازمان ورزش شهرداری شهر تهران (گودرزی، ۱۳۸۶؛ خبیری و همکاران ۱۳۸۷؛ خسروی‌زاده، ۱۳۸۷؛ همتی‌نژاد، ۱۳۸۷؛ حمیدی و همکاران، ۱۳۸۷) برنامه استراتژیک خود را تدوین کرده‌اند اما بیشتر آن‌ها فقط به برنامه‌ریزی اکتفا کرده‌اند. همچنین مرور مطالعات نشان می‌دهد توجه کمی به نحوه و چگونگی اجرای و عوامل اثرگذار بر اجرای برنامه‌های استراتژیک صورت گرفته است. احتمالاً به همین دلیل باشد که تاکنون فقط فدراسیون قایقرانی و کمیته ملی المپیک، مراحل پس از تدوین استراتژی را پشت سر گذاشته‌اند (نژاد سجادی، ۱۳۹۰)؛ بنابراین کمبود منابع اطلاعاتی و انجام نشدن تحقیقات میدانی در زمینه عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی از یک‌سو و دغدغه مدیران در پیاده‌سازی استراتژی سازمانی از سوی دیگر لزوم پرداختن به مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای استراتژی‌ها را در سازمان‌های ورزشی ضروری می‌سازد. از این‌رو پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سؤالات است که چه عواملی در فرایند اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی دولتی ایران نقش دارند؟ و اولویت‌بندی این عوامل در اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل خیرگان مدیریت ورزشی و جمعی از صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک کشور بود. با توجه به موضوع، اهداف و برای پاسخگویی به

1. Purposive sampling
2. Expert sampling

که قدر مطلق مقدار t مربوط به هر مسیر بزرگ‌تر $1/96$ باشد. برای بررسی اعتماد یا پایایی شاخص‌ها نیز از مجذور همبستگی‌های چندگانه (R^2) استفاده می‌شود که مقدار آن هر چه بیشتر باشد بهتر است. علاوه بر اندازه‌گیری پایایی تک‌تک شاخص‌ها محقق می‌تواند به محاسبه پایایی ترکیبی (CR) متغیرهای نهفته نیز بپردازد. محاسبه پایایی ترکیبی با نرم‌افزار امکان‌پذیر نیست و باید بر اساس فرمول^۴ به صورت دستی محاسبه شود. مقدار CR باید از $0/6$ بیشتر باشد (کلانتری، ۱۳۸۸).

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش ارائه شده است ابتدا با توجه به ساخت ابزاری برای شناسایی عوامل و متغیرهای عمده مؤثر در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی گزارش شده و نهایتاً این عوامل و متغیرها اولویت‌بندی و مقایسه شدند.

نتایج پژوهش در ارتباط با تحلیل عاملی اکتشافی چهار مؤلفه فرعی شناخته شده در عوامی خارجی، $52/45\%$ واریانس را تبیین کرد. مؤلفه‌های فرعی تحت عناوین «سیاسی/قانونی/حقوقی، اقتصادی، فرهنگی/اجتماعی و مشروعیت سازمانی» نام‌گذاری شدند. زیر مؤلفه سیاسی/قانونی/حقوقی $9/48\%$ ، زیر مؤلفه اقتصادی $14/59\%$ ، زیر مؤلفه فرهنگی/اجتماعی $13/54\%$ و زیر مؤلفه مشروعیت سازمانی $14/84\%$ واریانس را تبیین کرد.

شد. کلیه داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۷ و نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی به روش مؤلفه اصلی با استفاده از چرخش واریماکس استفاده شد. تعداد عامل‌های به‌دست آمده از ترکیب معیارهای ذیل تعیین گردید: ۱- شناخت اولیه تعداد عامل‌ها بر اساس مرور مقالات، ۲- انتخاب عامل‌ها بر اساس مقادیر ویژه^۱ بیشتر از یک، ۳- بررسی بصری بر اساس آزمون اسکری^۲ (نقطه پرش برای چرخش عامل‌ها جایی است که شیب‌خط تغییر می‌کند)، ۴- استفاده از معیار توصیف واریانس و ۵- قابلیت درک عامل‌های اکتباس شده.

در تحلیل عاملی تأییدی محقق با جمع‌آوری اطلاعات در خصوص متغیرهای آشکار و محاسبه ماتریس کوواریانس برای جامعه نمونه (S)، با تخمین پارامترهای مدل درصد تخمین ماتریس کوواریانس ضمنی (تخمین کوواریانس برای جامعه آماری) بر می‌آید، به شیوه‌ای که این دو ماتریس نزدیک‌ترین وضعیت را نسبت به هم داشته باشند. برای بررسی این نزدیکی و تعیین برازش آن روش‌های مختلفی وجود دارد که روش حداکثر درست‌نمایی^۳ مهم‌ترین و پرکاربردترین آن‌هاست. در این پژوهش از این روش استفاده شده است.

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، باید به بررسی میزان و سطح معنی‌داری مسیرهای بین هریک از متغیرهای نهفته با شاخص‌های مربوط به آن‌ها پرداخت. بدین منظور باید بررسی شود

1. Eigen values
2. Scree test
3. Maximum likelihood

۴. $0/6 >$ مجموع خطاها + ۲ مجموع بارهای عاملی / ۲ مجموع CR بارهای عاملی =

عامل نیز جداگانه مورد محاسبه قرار گرفت. پایایی هر یک از عوامل از ۰/۶۰ تا ۰/۷۷ متغیر بود که وجود یک ارتباط متوسط را در بین آیتم‌های هر عامل نشان می‌داد (جدول ۱).

نام‌گذاری این عوامل بر اساس مفاد آیتم‌های توصیف‌کننده هر یک از عوامل پایه‌ریزی شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی یا ثبات درونی عامل خارجی استفاده شد که میزان آن ۰/۸۲ بود. همچنین، ضرایب آلفا برای هر

جدول ۱. تحلیل عاملی مؤلفه‌های اصلی عامل خارجی

| بارهای عاملی گویه‌های هر عامل | | | | گویه‌های هر عامل |
|-------------------------------|---------|--------------------|------------------------------|---|
| سیاسی - | اقتصادی | فرهنگی | مشروعیت | ثبات در وضعیت سیاسی و تصمیمات سیاسی دولت تناسب داشتن قوانین کشوری با نیازمندی‌های ورزش همکاری و مساعدت ارگان‌های دولتی جهت اجرای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک وجود امنیت و ثبات اقتصادی جهان بسترسازی برای سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی زیرساخت‌ها و بستری لازم جهت تعاملات اقتصادی با سایر کشورها وجود امنیت و ثبات اقتصادی کشور گسترش فرهنگ ورزش بهبود ضریب نفوذ سازمان‌های ورزشی در جامعه ثبات وضعیت فرهنگی / اجتماعی نگرش عمومی نسبت به ورزش و وزارت ورزش حمایت ذینفعان سازمان‌های ورزشی از استراتژی‌ها و برنامه‌ها توجه قابل قبول استراتژی‌ها و اهداف سازمان‌های ورزشی توسط ذینفعان آن‌ها موافقت اکثر ذینفعان سازمان‌های ورزشی با برنامه‌ها و استراتژی‌ها پیروی سازمان‌های ورزشی از قوانین دولت برای اجرای استراتژی‌ها تعهد سازمان‌های ورزشی به انطباق با استانداردهای جهانی ورزش در فعالیت‌های خود به جامعه درصد واریانس تبیین شده (۵۲/۴۵٪) پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) |
| قانونی - | | - | سازمانی | |
| حقوقی | اجتماعی | | | |
| ۰/۸۴ | ۰/۷۹ | ۰/۶۸ | ۰/۵۸ | |
| ۰/۷۴ | ۰/۵۵ | ۰/۷۸ | ۰/۷۵ | |
| ۰/۴۳ | ۰/۷۱ | ۰/۶۹ | ۰/۷۸ | |
| | ۰/۷۸ | ۰/۶۷ | ۰/۶۵ | |
| | ۰/۵۷ | ۰/۱۴/۸۴ | ۰/۱۳/۵۴ | |
| | | ۰/۹/۴۸ | ۰/۱۴/۵۹ | |
| | | ۰/۶۶ | ۰/۶۸ | |
| | | ۰/۷۷ | ۰/۷۶ | |
| | | ۰/۷۷ | | |
| | | $\chi^2 = 521.635$ | | |
| | | df=210 | | |
| | | Sig= ۰/۰۰۱ | | |
| | | | KMO: شاخص کفایت نمونه‌برداری | |
| | | | آزمون کرویت بارتلت | |

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شش مؤلفه فرعی شناخته‌شده در عوامی داخلی، تحت عناوین «منابع مالی و اطلاعاتی، ارتباطات

فرعی واریانس را نشان داد. مؤلفه‌های فرعی

توصیف‌کننده هر یک از عوامل پایه‌ریزی شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی یا ثبات درونی عامل داخلی استفاده شد که میزان آن ۰/۹۲ بود. همچنین، ضرایب آلفا برای هر عامل نیز جداگانه مورد محاسبه قرار گرفت. پایایی هر یک از عوامل از ۰/۶۰ تا ۰/۸۱ متغیر بود که وجود یک ارتباط متوسط تا بالا را در بین آیتم‌های هر عامل نشان می‌داد.

سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمان، رهبری، ساختار سازمان» نام‌گذاری شدند. زیر مؤلفه منابع مالی و اطلاعاتی ۰/۱۴/۰۲، زیر مؤلفه ارتباطات سازمانی ۰/۱۲/۸۰، زیر مؤلفه منابع انسانی ۰/۱۰/۴۹، زیر مؤلفه فرهنگ سازمان ۰/۹/۸۶، زیر مؤلفه رهبری ۰/۷/۳۰ و زیر مؤلفه ساختار سازمان ۰/۶/۴۳ واریانس را تبیین کردند. نام‌گذاری این عوامل بر اساس مفاد آیتم‌های

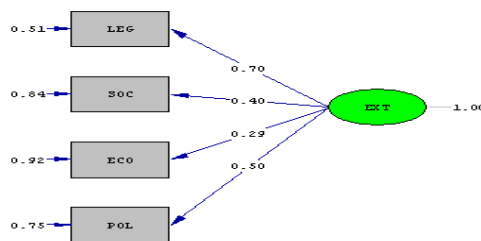
جدول ۲. تحلیل عاملی مؤلفه‌های اصلی عامل داخلی

| بارهای عملی گویه‌های هر عامل | | | | | گویه‌های هر عامل |
|------------------------------|-------|--------------|--------------|---|---|
| ساختار سازمان | رهبری | فرهنگ سازمان | منابع انسانی | ارتباطات سازمانی | منابع مالی و اطلاعاتی |
| | | | | | وجود فرآیند تخصیص منابع مناسب با شرایط اجرای استراتژی ۰/۷۳ |
| | | | | | دسترسی به منابع مالی ۰/۶۶ |
| | | | | | ثبات و امنیت منابع مالی و اطلاعاتی و همچنین ثبات در شیوه‌های دسترسی به آن‌ها ۰/۴۳ |
| | | | | وجود سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات جهت پوشش محتویات پیام ۰/۷۲ | |
| | | | | هم‌هنگی و ارتباطات مؤثر بین واحدهای تدوین و اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌ها در سازمان‌های ورزشی ۰/۶۴ | |
| | | | | ارتباطات مؤثر و کارا بین سازمان‌های ورزشی ۰/۶۲ | |
| | | | | محتوای پیام‌های ابلاغی در سطح سازمان (وضوح، سادگی و روشنی پیام) و نحوه ابلاغ آن‌ها ۰/۶۱ | |
| | | | | جذب نیروی انسانی متخصص ۰/۷۸ | |
| | | | | تخصیص بودجه و امکانات به برنامه‌های آموزشی ۰/۷۵ | |
| | | | | آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی ۰/۷۱ | |
| | | | | احساس رضایت کارکنان از روابط خود با همکاران و مافوق ۰/۷۰ | |
| | | | | تشویق کارکنان و ایجاد انگیزش در آن‌ها ۰/۶۳ | |
| | | | | تناسب فرهنگ سازمان‌های ورزشی با الزامات فرهنگی و تعاملات فرهنگی بین‌المللی ۰/۷۸ | |
| | | | | روحیه و فرهنگ همکاری و کار تیمی در سازمان ۰/۷۳ | |
| | | | | فرهنگ سازمان برای تغییر و انعطاف در برابر خواسته‌ها و شرایط محیطی ۰/۴۹ | |
| | | | | فرهنگ استقبال از طرح‌های تغییر (تغییر فرآیند، ساختار، برنامه‌ها و...) در بین مدیران ۰/۴۳ | |

| | | | | | | |
|-------------------|---|-------|--------|--------|--------|---------------------------------|
| ۰/۷۵ | داشتن تفکر استراتژیک، انعطاف‌پذیری و میل به تغییر | | | | | |
| ۰/۶۷ | برای مدیران استراتژیک در سازمان‌های ورزشی | | | | | |
| ۰/۶۰ | حمایت مادی مدیران و تخصیص بودجه برای اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌های تغییر | | | | | |
| ۰/۸۰ | کنترل مستمر و بازبینی برنامه‌های اجرا شده در هر مرحله اجرا توسط مدیران ارشد | | | | | |
| ۰/۶۷ | دولتی بودن ساختار سازمان‌های ورزشی | | | | | |
| ۰/۶۲ | استفاده از ساختارهای مدرن (ساختارهای تیمی، ماتریسی، پروژه‌ای، شبکه‌ای) | | | | | |
| ۰/۵۷ | تغییرات جدید در ساختار وزارت ورزش از سازمان به وزارتخانه | | | | | |
| | وجود بوروکراسی‌های رایج و آیین‌نامه‌های ناشی از ساختار و روابط بخش‌ها | | | | | |
| ٪۶/۴۳ | ٪۷/۳۰ | ٪۹/۸۶ | ٪۱۰/۴۹ | ٪۱۲/۸۰ | ٪۱۴/۰۲ | درصد واریانس تبیین شده (٪۶۰/۹۰) |
| ۰/۷۱ | ۰/۷۴ | ۰/۷۶ | ۰/۷۱ | ۰/۸۱ | ۰/۷۰ | پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) |
| ۰/۷۸ | | | | | | KMO: شاخص کیفیت نمونه‌برداری |
| $\chi^2=1179/956$ | | | | | | آزمون کرویت بارتلت |
| ۴۶۵df= | | | | | | |
| ۰/۰۰۱Sig= | | | | | | |

در شکل‌های ۱ و ۲ ارائه شده است. مدل‌های اندازه‌گیری عوامل داخلی نیز شامل مدل معنی‌داری و مدل مقادیر تخمین استاندارد در شکل‌های ۳ و ۴ ارائه شده است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی جهت تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی ابزار پژوهش مدل‌های اندازه‌گیری عوامل خارجی شامل مدل اعداد معنی‌داری و مدل مقادیر تخمین استاندارد

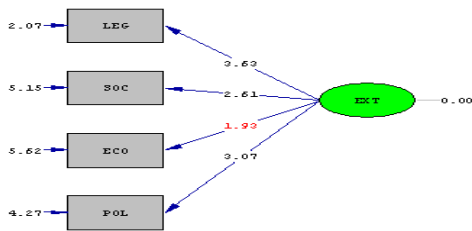


Chi-Square=0.95, df=2, P-value=0.00622, RMSEA=0.000

شکل ۱. مقادیر تخمین استاندارد عامل خارجی

متوسط بین عامل و شاخص‌های مد نظر را نشان می‌دهد.

با توجه به شکل ۱، مقادیر تخمین استاندارد نیز از ۰/۴ بزرگ‌تر است که وجود ارتباط



Chi-Square=0.95, df=2, P-value=0.00622, RMSEA=0.000

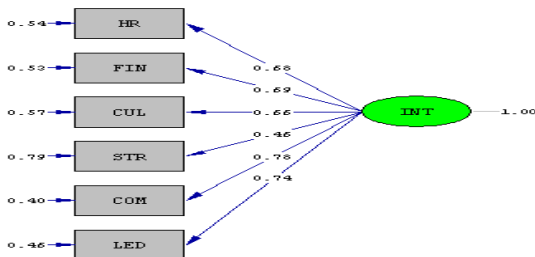
شکل ۲. اعداد معنی‌داری عامل خارجی

با توجه به شکل ۲، مقدار t محاسبه شده برای بزرگ‌تر است، بنابراین شاخص‌ها همان چیزی را همه مسیرها غیر از زیر مؤلفه اقتصادی از ۱/۹۶ اندازه‌گیری می‌کنند که مد نظر محقق است.

جدول ۳. مقدار R^2 محاسبه شده برای شاخص‌های عامل خارجی

| مقدار R^2 | شاخص‌ها |
|-------------|--------------------|
| ۰/۵۵ | سیاسی/حقوقی/قانونی |
| ۰/۳۶ | اقتصادی |
| ۰/۶۱ | فرهنگی/اجتماعی |
| ۰/۴۹ | مشروعیت سازمانی |

با توجه به جدول ۳، مقدار R^2 محاسبه شده برای هر شاخص نشان دهنده پایایی متوسط آن‌هاست. مقدار پایایی ترکیبی محاسبه شده برای عامل خارجی نیز ۰/۵۴ است که از ۰/۶ کوچک‌تر می‌باشد، بنابراین پایایی ترکیبی عامل خارجی در حد مطلوب نیست.

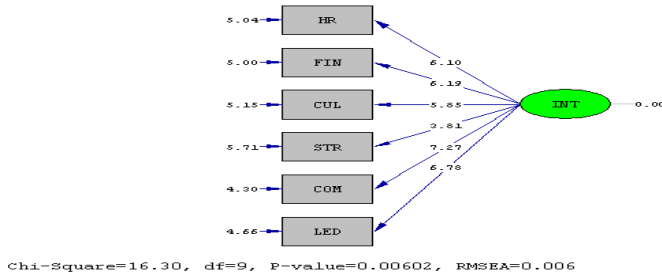


Chi-Square=16.30, df=9, P-value=0.00602, RMSEA=0.006

شکل ۳. مقادیر تخمین استاندارد عامل داخلی

متوسط تا قوی را بین عامل و شاخص‌های مد نظر نشان می‌دهد.

با توجه به شکل ۳، مقادیر تخمین استاندارد نیز از ۰/۴ بزرگ‌تر است که وجود ارتباط



شکل ۴. اعداد معنی‌داری عامل داخلی

شاخص‌ها همان چیزی را اندازه‌گیری می‌کنند که مدنظر محقق است.

با توجه به شکل ۴، مقدار t محاسبه شده برای همه مسیرها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، بنابراین

جدول ۴. مقدار R^2 محاسبه شده برای شاخص‌های عامل داخلی

| مقدار R^2 | شاخص‌ها |
|-------------|-----------------------|
| ۰/۴۷ | منابع مالی و اطلاعاتی |
| ۰/۶۰ | ارتباطات سازمانی |
| ۰/۴۶ | منابع انسانی |
| ۰/۴۳ | فرهنگ سازمان |
| ۰/۵۴ | رهبری |
| ۰/۴۰ | ساختار سازمان |

برای بررسی اولویت هر یک از مؤلفه‌های فرعی عوامل خارجی و داخلی در اجرای استراتژی‌های سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جداول ۶ تا ۸ ارائه شده است.

با توجه به مقدار R^2 محاسبه شده در جدول ۴، شاخص‌ها از پایایی متوسطی برخوردارند. مقدار پایایی ترکیبی محاسبه شده برای عامل خارجی نیز ۰/۸۴ است که از ۰/۶ بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین پایایی ترکیبی متغیرها در حد مطلوب است.

جدول ۶. مقایسه اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل خارجی

| آماره | مقدار χ^2 دو | سطح معنی‌داری |
|----------------------------------|-------------------|---------------|
| اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل خارجی | ۷/۵۶ | ۰/۰۵۶ |

زیر مؤلفه‌های عامل خارجی در اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران از اولویت یکسانی برخوردارند.

با توجه به جدول ۶، مشاهده می‌شود که در سطح $p \leq 0/05$ ، فرضیه یکسان بودن اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل خارجی تأیید می‌شود. لذا

جدول ۷. مقایسه اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی

| آماره | مقدار خی دو | سطح معنی‌داری |
|----------------------------------|-------------|---------------|
| اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی | ۷۸/۳۹ | ۰/۰۰۱ |

زیر مؤلفه‌های عامل داخلی در اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران از اولویت یکسانی برخوردار نیستند.

با توجه به جدول ۷، مشاهده می‌شود که در سطح $p \leq 0/05$ ، فرضیه یکسان بودن اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی رد می‌شود. لذا

جدول ۸. رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی

| اولویت | شاخص‌ها | میانگین رتبه |
|--------|-----------------------|--------------|
| ۱ | منابع مالی و اطلاعاتی | ۴/۴۹ |
| ۲ | رهبری | ۴/۴۲ |
| ۳ | منابع انسانی | ۳/۷۳ |
| ۴ | ارتباطات سازمانی | ۲/۸۸ |
| ۵ | فرهنگ سازمان | ۲/۸۶ |
| ۶ | ساختار سازمان | ۲/۶۲ |

فرهنگی- اجتماعی و مشروعیت سازمانی به‌عنوان عوامل خارجی و شش زیر مؤلفه منابع مالی و اطلاعاتی، ارتباطات سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمان، رهبری و ساختار سازمان به‌عنوان عوامل داخلی مؤثر بر اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی دولتی ایران نام‌گذاری شدند. نتایج تحقیقات استونیچ (۱۹۸۲)، پتی‌گرو و ویپ (۱۹۹۱)، دی‌لیزی (۲۰۰۱)، اوکوموس (۲۰۰۱)، مورتن و همکاران (۲۰۰۲)، برنز، منا و مولینا (۲۰۰۷) و یانگ لی و همکاران (۲۰۰۸) تقریباً چارچوب مشابهی با نتایج پژوهش حاضر در ارتباط با برخی از عوامل

با توجه به جدول ۸، مشاهده می‌شود که از میان مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی، اولویت اول در اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران از نظر آزمودنی‌ها به منابع مالی و اطلاعاتی و اولویت آخر به ساختار سازمان اختصاص داده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج پژوهش ده عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران معرفی شدند که چهار زیر مؤلفه سیاسی/حقوقی/قانونی، اقتصادی،

سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در اجرای استراتژی‌های بسیار اهمیت دارد. همچنین نگاه ویژه به ذینفعان و سازمان‌های مرتبط و همکار با سازمان‌های ورزشی می‌تواند در اجرای استراتژی تدوین شده سازمان‌های ورزشی نقش مهمی داشته باشد.

بر اساس نتایج پژوهش بین اولویت مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی (منابع مالی و اطلاعاتی، ارتباطات سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمان، رهبری و ساختار سازمان) تفاوت معنی‌داری مشاهده شد. لذا زیر مؤلفه‌های عامل داخلی در اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران از اولویت یکسانی برخوردار نبودند. به عبارت بهتر از میان مؤلفه‌های فرعی عامل داخلی، اولویت اول در اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران به منابع مالی و اطلاعاتی و اولویت آخر به ساختار سازمان اختصاص داده شده است. بر این اساس مهم‌ترین زیر مؤلفه‌ها به ترتیب شامل منابع مالی و اطلاعاتی، رهبری، منابع انسانی، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمان و ساختار سازمان معرفی شدند. مرور اولویت این زیر مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که عوامل و متغیرهای مرتبط با منابع از اهمیت بیشتری نسبت به عوامل و متغیرهای فرهنگ و ارتباطات سازمانی برخوردار است. در واقع با توجه به دولتی بودن سازمان‌های ورزشی که مورد بررسی تحقیق حاضر بود می‌توان گفت معمولاً ساختار در سازمان‌های دولتی مشخص است و احتمالاً به همین دلیل از نظر پاسخ‌دهندگان اهمیت کمتری دارد اما اولویت دادن به منابع اطلاعاتی، مادی و انسانی در دیدگاه پاسخ‌دهندگان را باید به ارزش این منابع در اجرای فعالیت‌های

داشتند و تفاوتشان در اهمیت و تأثیرگذاری عوامل و شناسایی برخی دیگر از عوامل بود. در واقع احتمالاً این تفاوت‌ها به این دلیل باشد که مطالعات فوق فقط بر روی شناسایی عوامل و ارتباط آن‌ها با یکدیگر تمرکز داشته‌اند. حال آن که مشخص بودن درجه اهمیت این معیارها، می‌تواند کمک شایانی برای مدیران ارشد و راهبران استراتژی در رسیدن به این مهم باشد. همچنین تحقیقات مذکور بر روی شرکت‌های غیرورزشی و غیردولتی تمرکز داشتند در حالی که پژوهش حاضر بر روی سازمان‌های ورزشی دولتی انجام گرفت از این‌رو تفاوت در شناسایی برخی از عوامل احتمالاً قابل توجیه باشد.

بر اساس نتایج پژوهش بین اولویت زیر مؤلفه‌های عامل خارجی (سیاسی/حقوقی/قانونی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و مشروعیت سازمانی) تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. به عبارت بهتر زیر مؤلفه‌های عامل خارجی در اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران از اولویت یکسانی برخوردار بودند. در این بین متغیرهای ثبات در وضعیت سیاسی و تصمیمات سیاسی دولت، تناسب داشتن قوانین کشوری با نیازمندی‌های ورزش، وجود امنیت و ثبات اقتصادی، گسترش فرهنگ ورزش، بهبود ضریب نفوذ سازمان‌های ورزشی در جامعه، ثبات وضعیت فرهنگی - اجتماعی، حمایت ذینفعان سازمان‌های ورزشی از استراتژی‌ها و برنامه‌ها و توجیه قابل‌قبول استراتژی‌ها و اهداف سازمان‌های ورزشی توسط ذینفعان آن‌ها مهم‌ترین متغیرهای خارجی اثرگذار در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی دولتی ایران بودند. مرور متغیرهای عامل خارجی نشان می‌دهد توجه به ثبات در عرصه

مهارت‌ها نه تنها ابعاد فنی مربوط به موضوع فعالیت سازمان، بلکه مهارت‌های ویژه مدیریتی را نیز شامل می‌شود. پیاده‌سازی استراتژی جنگ با محدودیت‌هاست. اگر مدیران نتوانند با راهکارهای مؤثری بر این محدودیت‌ها غلبه کنند و کار را در کنترل بگیرند، این محدودیت‌ها استراتژی را در عمل از اهداف خود دور ساخته و موفقیت را به شکست تبدیل خواهد ساخت. بررسی امکان‌پذیر بودن استراتژی به مرحله تدوین استراتژی باز می‌گردد ولی چالش‌های مرتبط با این محدودیت‌ها در مرحله پیاده‌سازی آشکار می‌شود و چنانچه راهکارهای مؤثری برای پاسخگویی مناسب به این چالش‌ها اتخاذ نشود، استراتژی و سازمان در معرض خطر جدی قرار می‌گیرند. علاوه بر این با توجه به محدودیت منابع تمرکز منابع بر روی یک یا چند هدف مهم سازمانی چنانچه با فرصت همراه نباشد به شکست سازمان منجر خواهد شد؛ به عبارت دیگر مدیران به منظور دستیابی به اهداف مهم ابتدا می‌بایستی برای دستیابی به فرصت‌های مرتبط با آن تلاش کنند و مادامی که فرصت مورد نظر حاصل نشده است از تمرکز منابع بر خواسته‌های (بدون فرصت) خودداری نمایند. نورتون و کاپلان (۲۰۰۰) عنوان می‌دارند که تنها با اتصال فرآیند بودجه‌بندی به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان از اجرایی شدن استراتژی‌های سازمانی اطمینان حاصل نمود. آن‌ها عنوان می‌دارند که یک مدیر ارشد باید بین منابع محدودسازمانی و برنامه استراتژیک اولویت‌بندی و مصالحه برقرار نماید و برنامه‌هایی را انتخاب نماید که بیشترین تأثیر را در تحقق استراتژی سازمان داشته و کمترین منابع را مصرف نماید.

سازمان‌های دولتی که وابسته به منابع دولتی هستند مربوط دانست زیرا سازمان‌های دولتی باید در این ارتباط نگاهشان به توجه و رویکرد دولت و مجلس باشد تا منابع را به آن‌ها اختصاص دهند حال آنکه هر نوع کم و کاستی در این ارتباط می‌تواند اجرای استراتژی این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع منابع مانند عروق حیاتی سازمان عمل می‌کنند که در صورت عدم تأمین، حیات سازمان‌ها را متأثر خواهند کرد. اهمیت تخصیص منابع برای اجرایی شدن استراتژی‌ها در اکثر تحقیقات نظیر غفاریان (۱۳۸۲)، نجفی‌حقی (۱۳۸۳)، فتح‌الله (۱۳۸۳)، وینودار^۱ (۱۹۹۹)، تیلی^۲ و همکاران (۲۰۰۰)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۰)، گادیش و گیلبرت (۲۰۰۱)، تامسون و استریکلند (۲۰۰۳)، بور و گیلبرت (۲۰۰۷) اشاره شده است که با نتایج تحقیق حاضر همسویی دارد. پیاده‌سازی استراتژی معمولاً به منابع گسترده‌ای نیاز دارد. حجم و نوع این منابع بسته به زمینه و ماهیت استراتژی، متفاوت بوده و ابعاد اقتصادی، تکنولوژیک، مدیریتی، صنعتی و یا ترکیبی از این موارد را شامل می‌شود. هرچه یک استراتژی دارای ابعاد گسترده‌تری باشد، پیاده‌سازی آن نیازمند منابع بیشتر و غنی‌تر خواهد بود و فقدان این منابع در زمان مورد نیاز می‌تواند پیاده‌سازی استراتژی را با مشکلات جدی مواجه سازد. در اختیار داشتن منابع ضروری یکی از مسائل اصلی پیاده‌سازی استراتژی است. محدودیت منابع اطلاعاتی و مالی و کمبود مهارت‌های انسانی مورد نیاز برای پیاده‌سازی استراتژی از عوامل اصلی شکست استراتژی‌ها به شمار می‌روند. این

1. Dar
2. Tilley

و رابطه بین این دو باز می‌گردد. این مفهوم به ظاهر ساده در عمل پیچیدگی‌های خاصی را به همراه دارد. اولین چالش مهم در رهبری، ایجاد تصویر مشترکی از راستای حرکت بین رهبر و پیروان است (چشم‌انداز مشترک). ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، نیاز به بصیرت و فهم عمیق رهبر و قدرت اثرگذاری او بر پیروان دارد. در فقدان یک چشم‌انداز مشترک بین اعضای تأثیرگذار یک سازمان پیاده‌سازی استراتژی کاری پر دردسر و کم ثمر خواهد بود. به نظر می‌رسد یکی از عمده‌ترین دلایل ناکامی سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی آن است که سازمان‌ها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی اداره می‌شوند. حال آنکه پیاده‌سازی استراتژی بیش از آنکه نیازمند مدیریت باشد، نیازمند رهبری است. اغلب سازمان‌ها درصدد توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان نیستند، مراکز علمی و دانشگاهی نیز بیش از آنکه به شکوفایی استعداد رهبری مدیران متوجه باشند، به توسعه قابلیت‌های مدیریتی آنان می‌پردازند. نتیجه این است که در بسیاری از موارد سازمان‌های ما در خلع رهبری مناسب به سر می‌برند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تحول موفقیت‌آمیز، ۷۰ تا ۹۰ درصد رهبری است و فقط ۱۰ تا ۳۰ درصد مدیریت (غفاریان، ۱۳۸۱)؛ ولی امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی کمتر از رهبری برخوردارند. اگر سازمان‌های ورزشی دارای رهبران شایسته باشند که در ایجاد چشم‌انداز مشترک و بسیج منابع سازمان در راستای پیاده‌سازی استراتژی توانمند باشند؛ کارکنان و مدیران سازمان نیز به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت متعهد شده و فرهنگ استقبال از تغییر در سازمان جهت اجرای استراتژی‌ها ایجاد خواهد

تخصیص منابع یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد. در سازمانی که برای تصمیم‌گیری از روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک استفاده نشود، اغلب برای تخصیص منابع از عوامل شخصی یا سیاسی استفاده خواهد شد که این مورد در سازمان‌های ورزشی کشور بسیار دیده می‌شود. حتی اگر تخصیص منابع به شیوه‌ای اثر بخش صورت گیرد نمی‌تواند موفقیت اجرای استراتژی را تضمین نماید، زیرا برنامه‌ها، کارکنان، اعمال کنترل‌ها و تعهدات کارکنان باید به حیات منابع ارائه شده جان ببخشد. همچنین در تلاش‌هایی که به هنگام اجرای استراتژی به عمل می‌آید، تأمین و حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد نقش مهمی ایفا می‌کند. به هنگام تأمین نیروی انسانی برای اجرای استراتژی مسئله مهم این است که مهارت و تخصص منابع انسانی با استراتژی همخوانی داشته باشد گرچه به نظر می‌رسد در سازمان‌های ورزشی کشور به این مهم توجه چندانی نمی‌شود و در وزارت ورزش، ادارات کل ورزش و جوانان و همچنین فدراسیون‌های کشور خلع حضور افراد حرفه‌ای و متخصص احساس می‌گردد که این مسئله اجرای استراتژی در این سازمان‌ها را با مشکلات جدی مواجه می‌کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر از دیگر عوامل داخلی اثرگذار بر اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران که اولویت دوم را به خود اختصاص داده، رهبری سازمان است. در ادبیات مدیریت کارکرد رهبری از مدیریت متمایز شده و تحولات اساسی و استراتژیک سازمان نیازمند رهبری مقتدر و توانمند است. اقتدار رهبری به خصوصیات رهبر، شرایط پیروان

شد با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته روی سایر سازمان‌ها و مصاحبه با نخبگان مدیریت ورزشی و مدیریت استراتژیک عوامل مؤثر در اجرای استراتژی‌های سازمان‌های ورزشی دولتی ایران مورد شناسایی و اولویت‌بندی قرار گیرد. امید است توجه به این عوامل و متغیرهای شناسایی شده علاوه بر ایجاد زمینه‌های پژوهشی برای محققان آینده اطلاعات کاربردی را جهت تدوین استراتژی برای سازمان‌های مختلف ورزشی در کشور فراهم آورده باشد.

تقدیر و تشکر

در پایان از حمایت‌های جناب آقای دکتر مهرزاد حمیدی معاونت محترم تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، مدیران وزارت ورزش و جوانان و به خصوص کلیه اساتید محترم مدیریت ورزشی و مدیریت استراتژیک کشور که در تمامی مراحل انجام پژوهش با گرمی و جدیت با گروه پژوهشی همکاری داشتند، صمیمانه سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- امیر نژاد، سعید؛ غلامپور، محمد؛ طالب پور، مهدی؛ منانی، معصومه السادات (۱۳۹۱). بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۹۲-۷۹.
- برایسون، جان (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی؛ منصوریان، عباس، چاپ اول، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی.

شد. همچنین حضور یک رهبر تحول‌آفرین سبب شکوفایی خلاقیت کارکنان و زمینه ظهور نوآوری در سازمان‌های ورزشی خواهد بود. برای موفقیت و کامیابی در پیاده‌سازی استراتژی، ایجاد تغییرات در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. سازمانی که نتواند این تغییرات را به نحو صحیح و منطبق با آرمانش به اجرا درآورد، ناگزیر شکست خواهد خورد.

نتیجه‌گیری

از آنجایی که عدم اجرا و یا اجرای نادرست استراتژی‌های سازمانی می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به سازمان‌های ورزشی وارد کند به طوری که در بعضی از موارد وضع به گونه‌ایی در می‌آید 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. در این راستا مطالعه و بررسی عوامل مختلف مؤثر در اجرای استراتژی‌ها قبل از تدوین آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز ارائه راهکارهای عملی و علمی برای مدیران، برنامه‌ریزان و افراد کلیدی مؤثر در طراحی استراتژی‌های سازمان‌های مختلف ورزشی باشد. موفقیت استراتژی، نگاه هم‌زمان برنامه‌ریزی و اجرا را طلب می‌کند. مدیران باید زمانی که به تدوین برنامه می‌پردازند، به اجرا هم‌فکر کنند. پیاده‌سازی استراتژی چیزی نیست که باید بعداً نگران آن باشند. مسائل یا مشکلات اجرایی باید از شروع پیش‌بینی شود و هم‌زمان با برنامه‌ریزی و اجرا مورد بررسی قرار گیرد. تدوین و اجرا، قسمت‌هایی از رویکرد مدیریت استراتژیک جامع هستند. بر همین اساس در این پژوهش تلاش

- دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک؛ پاراسائیان علی، اعرابی سیدمحمد، چاپ سی و یکم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عمیدی، علی (۱۳۸۲). روش‌های نمونه‌گیری ۱، چاپ پنجم، تهران، انتشارات پیام نور.
- عباسی، محمدرضا؛ جوان جعفری، احمد (۱۳۸۸). موانع پیش روی اجرای مؤثر استراتژی‌ها و معرفی یک رویکرد اجرایی. نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۶، صص ۱۰۴-۹۲.
- غفاریان وفا، علی احمدی علیرضا؛ (۱۳۸۱). بررسی علل شکست برنامه ریزی‌های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید؛ مدرس علوم انسانی، شماره ۳، صص ۸۳-۹۷.
- غفاریان وفا؛ عمادزاده مرتضی (۱۳۸۳)؛ میانی نوظهور در مفهوم استراتژی، چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- فاگ دیویس (۱۳۸۵). اجرای برنامه استراتژیک؛ طبیبی سیدجمال الدین، ملکی محمدرضا، ماهر علی؛ چاپ اول، تهران، انتشارات سیمای فرهنگ.
- فتح‌الله (۱۳۸۳)؛ جلوگیری از شکست برنامه‌ریزی استراتژیک؛ سامانه ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک؛ شماره ۲۱، صص ۴۷-۴۴.
- کشاورز، لقمان (۱۳۹۰). تدوین مناظر و نقشه استراتژی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی، چاپ اول، تهران، انتشارات مهندسی مشاور طرح و منظر.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور؛ بختیاری پرویز؛ چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان، نورتون (۱۳۸۴). نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود؛ اکبری، سلطانی، ملکی، چاپ اول، تهران، انتشارات آریانا.
- نجفی حقی، جواد (۱۳۸۳). روش ارزیابی متوازن؛ رویکرد جدید استراتژی مدیریت. نشریه تدبیر، شماره ۱۵۱، صص ۳۷-۳۳.
- نژاد سجادی، احمد (۱۳۹۱). تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری شهر تهران با استفاده از تکنیک BSC. نشریه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص ۲۱-۷.
- Beer, M., & Eisenstat, R (2000). *The silent killers of strategy implementation and learning*, Sloan management review, 41(4):29-40.
- Brenes, E.R., Mena, M. & Molina, G.E (2007). *Key success factors for strategy implementation in Latin American*, Journal of business research, 61:590-598.
- Dar vinod k. (1999). *Why do most competitive strategies Fail?* energycomm.com/cmpst.html.
- DeLisi, P. (2001). *Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success*. Retrieved on 3 October, 2009, from <http://www.org-synergies.com>.
- Hanatang, Q (2005). *Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers*, Management International Review, 45: 45-70.
- Heide, M., Gronhaug, K., & Johannessen, S. (2002). *Exploring Barriers to The Successful Implementation of a Formulated strategy*. Scandinavian Journal of Management, 18(2): 217-231.
- Hrebiniak, L.G & Joyce, W.F (1985). *Organizational adaptation:*

- Noble, C.H (1999). *Building the strategy implementation network*, Business Horizons, 19-27.
- Okumus, F (2003). *A framework to implement strategies in organization*, Management decision, 41(9): 871-882.
- Orit Gadiesh, James L. Gilbert. (2001). *Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action*. Harvard Business Review Article, 73:3.
- Pettigrew, A.M., & Whipp, R (1991). *Managing change for competitive success*, Oxford: Blackwell.
- Simkin L (2002). *Barriers impeding effective implementing of marketing plans*. Journal of business and industrial marketing, 1: 8-24.
- *strategic choice and environmental determinism*, Administrative Science Quarterly, 30: 336-349.
- Hrebiniak, L.G (2006). *Obstacles to effective strategy implementation*, Organizational Dynamics, 35: 12-31.
- Johnson, L.K (2004). *Execute your strategy without killing it*, Harvard management update, December, 193: 3-5.
- Joseph L. Bower, Clark Gilbert. (2007). *How Managers' Everyday Decisions Create-or Destroy-Your Company's Strategy*. Harvard Business Review Article, 85(2): 9-72.
- Yang, Li; Guo-hui, Sun & Eppler, Martin J. (2010) *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. In: Handbook of research on strategy process. Edward Elgar, Cheltenham, UK.



Recognizing and prioritizing the effective factors on organizational strategy implementation in Iranian governmental sport organizations

Ismaeil Malekakhlagh¹, Zahra Taslimi^{2*}, Mohammad Reihani³, Nastaran Salimi⁴

Received: Dec 15, 2013

Accepted: May 7, 2014

Abstract

Objective: In this article, it has been tried to recognize effective factors on strategy implementation in Iranian governmental sport organizations in the first step. As a second step, the effective factors were prioritized in order to do successful strategy implementation.

Methodology: Research method was a descriptive survey. The statistical populations included sport management instructors and strategic management professors. By using Purposive sampling, 73 professors took part in research. The structured questionnaire was used to collect data that its validity and reliability were confirmed by factor analysis method (EFA and CFA). Freidman test ($p \leq 0.05$) was used to hypothesis testing.

Finding: Results showed that four external factors and six internal factors affected strategy implementation. External factors were prioritized equally. In internal factors, the first priority was finance resources and the last priority was organizational structure.

Keywords: Strategy, Strategy implementation, Sport organizations.

-
1. Associated professor, University of Guilan.
 2. PhD of sport management, University of Guilan.
 3. Assistant professor, university of Bojnord.
 4. PhD student of sport management, University of Tehran.
- *Email: zahrataslimi66@gmail.com