

## رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور بر اساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

علیرضا الهی\*، مهرداد حمیدی\*\*، محمدحسن پیمان‌فر\*\*\*

\* استادیار دانشگاه خوارزمی

\*\* دانشیار دانشگاه تهران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱۲/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۳/۳۰

### چکیده

مطالعه حاضر به رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی پرداخته است. شرکت‌کنندگان در این پژوهش صاحب‌نظران و نخبگان آشنا به مدیریت استراتژیک بودند که در تدوین یا اجرای استراتژی‌های نظام ورزش کشور نقش داشتند ( $n=21$ ). بدین منظور، با تهیه پرسش‌نامه زوج مقیاسی برمبنای AHP، و تأیید روایی آن توسط ۶ تن از متخصصان، به وزن‌دهی و رتبه‌بندی موانع شناسایی شده به وسیله نرم‌افزار Expert Choice پرداخته شد. تحلیل خروجی نرم‌افزار نشان داد موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل با وزن ۰/۳۰۷ مهم‌ترین مؤلفه پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور هستند. یافته‌ها نشان داد عدم شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی (وزن ۰/۲۸۴) مهم‌ترین مانع بخش زیربنایی، عدم توجه به قابلیت‌های اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان‌گرا بودن برنامه‌ها) (وزن ۰/۲۲۸) مهم‌ترین مانع مرحله تدوین استراتژی‌ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها (وزن ۰/۳۲) مهم‌ترین مانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل و بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات (وزن ۰/۲۲۹) مهم‌ترین مانع مرحله اجرای استراتژی‌ها است. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند منشأ راهکارهایی برای تدوین‌کنندگان و اجراکنندگان برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی باشد.

واژه‌های کلیدی: موانع اجرای استراتژی‌ها، سازمان‌های ورزشی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی.

## مقدمه

انسان موجودیست میان شدن و بودن، میان رؤیا و واقعیت، میان آرزو و عمل و میان ذهنیت و عینیت. اما با نگاهی به تاریخ همواره شاهد ناکامی او در عملی‌شدن آرزوها و وعده‌هایش هستیم؛ یعنی شکست در تبدیل عینیت به ذهنیت. چه بسیار استراتژی‌هایی که هیچ‌گاه پیاده نشده‌اند یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند (۱)؛ موانعی که امروزه چالش‌های اصلی مدیریت استراتژیک است. در مدیریت استراتژیک سازمان‌ها برای اینکه بتوانند پایدار و به‌طور مستمر به رقابت بپردازند (۲، ۳)، برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدت خود و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم استراتژی‌هایی برای خود نیاز دارند (۴). اما این استراتژی‌ها در صورتی که به طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی برای سازمان به دنبال نخواهند داشت (۲، ۳، ۵). نمونه بارز این موضوع طرح جامع ورزش کشور است. طرحی که سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی مختلفی را واداشت تا به تدوین برنامه‌های استراتژیک خود بپردازند. نمونه‌های این برنامه‌ها عبارت‌اند از نظام جامع حقوقی تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون تکواندو (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهش‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی (۱۳۸۷)، نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۷)، نظام جامع ورزش حرفه‌ای (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک کمیته ملی المپیک (۱۳۸۷)، تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش دانشجویی در قالب برنامه چهارم توسعه کشور (۱۳۸۸)، برنامه راهبردی فدراسیون کشتی (۱۳۸۸) و برنامه راهبردی توسعه والیبال (۱۳۸۸). اما مطالعه وضعیت آن‌ها نشان می‌دهد که شمار درخور توجهی از آن‌ها در اجرای استراتژی‌های خویش موفق نبوده‌اند یا از عدم اجرای آن رنج می‌برند (۶).

اجرای استراتژی<sup>۱</sup> که به‌زعم اغلب صاحب‌نظران، مرحله عملی مدیریت استراتژیک است (۷) مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت استراتژی‌ها، ایجاد یک ساختار اثربخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید. اجرای استراتژی ایجاب می‌کند سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به‌گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین‌شده به اجرا درآید (۸).

پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است (۵). چراکه به دلیل تمرکز بیشتر بر فرایند تدوین استراتژی<sup>۲</sup> به موضوع اجرای استراتژی کمتر توجه شده است. در این میان مشکلات و سختی‌ها در اجرای استراتژی‌ها وقتی نمایان شد که بیگر در سال ۲۰۰۱ بیان کرد ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین‌شده در زمان

<sup>۱</sup> Strategy Implementation

<sup>۲</sup> Strategy Formulation

تعیین شده پیاده‌سازی نمی‌شوند و به اهداف و نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند (۹). بررسی‌ها و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهد که ۶۰ الی ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند (۱۰). سپی‌کولند (۲۰۰۶) به طور مشابه در تحقیقی نشان داد ۸۰٪ سازمان‌ها و شرکت‌ها، استراتژی‌های خوبی دارند اما تنها ۱۴٪ آنها در اجرای آن موفق هستند (۱۱). هرچند مونیتور گروپ<sup>۱</sup> در یک مطالعه جهانی در سال ۲۰۰۶ به بررسی اولویت‌های مدیران ارشد پرداخت و نتایج پژوهش او نشان داد اجرای استراتژی‌ها از نظر مدیران عالی در اولویت اول قرار دارد (۱۰).

در این زمینه حدود ۲۵ سال پیش الکساندر (۱۹۸۵) ادعا کرد که اکثر ادبیات و پیشینه پژوهش مدیریت استراتژیک مربوط به تدوین استراتژی‌ها است و کمتر به آن روی سکه یعنی اجرای استراتژی پرداخته شده است. او ۲۲ مانع اجرای استراتژی‌ها را شناسایی کرد و به صورت پرسش‌نامه در اختیار ۹۳ شرکت امریکایی قرار داد. و دریافت که بیش از ۵۰ درصد این شرکت‌ها برای اجرای استراتژی‌های خود با ۱۰ مورد از این موانع روبه‌رو هستند (۱۲).

به دنبال پژوهش‌های انجام شده در این زمینه آلتون و آی‌کاوالکو (۲۰۰۲) در پژوهشی پیمایشی جهت بررسی اجرای موفق استراتژی‌ها، ۹ مشکل را در زمینه اجرای استراتژی شناسایی کردند:

۱. ضعف نقش مدیریت در اجرا
۲. کمبود ارتباطات
۳. کمبود الزام و تعهد برای اجرای استراتژی‌ها
۴. ناآگاهی یا درک نادرست از استراتژی
۵. هماهنگی و تقسیم ضعیف مسئولیت‌ها
۶. سیستم‌های سازمانی و منابع نامشخص
۷. توانایی‌های ناکافی
۸. فعالیت‌های رقابتی
۹. عوامل محیطی کنترل‌ناپذیر (۱۳).

هریبینیاک از نام‌آشناترین پژوهشگران در زمینه اجرای استراتژی، در سال ۲۰۰۵ عوامل مختلفی را عامل اجرای ناصحیح هر استراتژی عنوان کرد. او در پژوهشی پیمایشی دربارهٔ جامعه ۴۰۰ مدیر موانع را بدین شرح بیان کرد:

۱. فقدان احساس مالکیت یک استراتژی یا برنامه اجرایی در میان کارکنان کلیدی
۲. نداشتن خط راهنما یا مدل برای اجرای استراتژی
۳. فقدان درک نقش طراحی و ساختار سازمانی در فرایند اجرا
۴. ناتوانی در ایجاد توافق در اقدامات و مراحل اجرایی حیاتی
۵. فقدان انگیزه یا مشوق‌های ایجاد انگیزه برای حمایت از اهداف اجرا
۶. منابع مالی ناکافی برای اجرای استراتژی‌ها (۱۴). موانعی که کاتر و پاکو در سال ۲۰۱۰ آن‌ها را در پنج دسته موانع تدوین استراتژی‌ها، مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت سازمانی و رهبری قرار دادند (۵).

در این زمینه پژوهشگران متعدد دیگری به شناسایی و اولویت‌بندی این موانع پرداختند که می‌توان به پژوهش‌های القمدی (۱۹۹۸)، بیر و ایزنستات (۲۰۰۰)، تان (۲۰۰۴)، رحیم‌نیا، کاستکا و شارپ (۲۰۰۵)، هریبینیاک (۲۰۰۸ و ۲۰۰۶)، سپی‌کولند (۲۰۰۶)، سول و اسپینوسا (۲۰۰۷) اشاره کرد (۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۱، ۷).

موضوع موانع اجرای استراتژی‌ها در مطالعات داخل کشور نیز سهمی از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده

<sup>۱</sup> Monitor Group

است. برای نمونه امیرنژاد (۱۳۸۷) در شناسایی موانع اجرای طرح جامع ورزش کشور این موانع را از دیدگاه مدیران، استادان دانشگاه و کارشناسان ورزشی به این شرح نشان داد: ۱. تغییرات مدیریتی در دولت و سازمان تربیت بدنی ۲. عدم ارتباط و شکاف میان بودجه‌بندی سازمان تربیت بدنی و تربیت بدنی سایر سازمان‌های کشور ۳. نامتناسب بودن منابع مالی پیش‌بینی‌شده در طرح جامع با منابع تخصیصی از جانب دولت ۴. اعتقاد و تمرکز سازمان تربیت بدنی در دوره جدید بر توسعه‌های عمرانی ۵. عدم حمایت برنامه‌های عملیاتی و روزانه سازمان از استراتژی کلی طرح جامع و ۶. ابهام و تشویش ناشی از تغییرات عناوین پست‌های سازمانی در ساختار سازمانی برآمده از طرح (۲۱).

در مطالعه‌ای دیگر، کریمی و همکاران (۱۳۸۹) به رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی ایران پرداختند. نتایج حاصل از رتبه‌بندی این موانع نشان داد: مدیریت نامناسب، عدم تعهد تصمیم‌گیرندگان، منابع انسانی ناتوان، ناهماهنگی و عدم پشتیبانی مدیران ارشد، از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی ایران هستند (۲۲).

همان‌گونه که گفتیم، امروزه یکی از مهم‌ترین دغدغه سازمان‌های ورزشی کشور، پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که با صرف هزینه، تلاش و زحمت فراوان تدوین می‌شود. در این میان موانعی وجود دارند که می‌توانند موفقیت استراتژی را به مخاطره بیندازند؛ موانعی که اگر به آن‌ها توجه نشود پیچیدگی فرایند اجرا را برای مدیران حادث می‌کنند (۲۳). در این زمینه اولویت‌بندی موانع موجود از دیدگاه صاحب‌نظرانی که با سازمان‌ها آشنا هستند و خود بخشی از هویت این سازمان‌ها به حساب می‌آیند، می‌تواند کمک شایانی به حل این معضل نظام ورزش کشور بکند. با این رویکرد، در پژوهش حاضر به تحلیل و رتبه‌بندی موانع جاری‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) پرداخته شد تا بتوان به سؤالات زیر پاسخ داد:

۱. رتبه‌بندی مؤلفه‌های موانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور چگونه است؟

۲. رتبه‌بندی موانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور در هرکدام از مؤلفه‌ها

کدامند؟

با تحلیل و رتبه‌بندی موانع موجود، سازمان‌ها، مدیران و همچنین تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک می‌توانند با در نظر گرفتن اهمیت و اولویت موانع، گامی بنیادی در مسیر اجرای این برنامه‌ها بردارند.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی بود. به منظور تحلیل و رتبه‌بندی موانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بهره برده شد.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> (AHP) نوعی روش تصمیم‌گیری چندمعیاره است که برای نخستین‌بار توسط تواس ال‌ساعتی<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. امروزه پژوهش‌های فراوانی در زمینه‌های مختلفی انجام شده مانند: تعیین شاخص‌های ارزیابی، تخصیص منابع، رتبه‌بندی انتخاب‌ها، تحقق چشم‌اندازها که به‌طور کلی برای سطوح مختلفی از دانش، نشان از قابلیت بالای تکنیک AHP است. در این روش که یک ترکیب ریاضی و شیوه جبری تصمیم‌گیری با مقیاس نسبی است، شبکه‌ای سیستمی برای رتبه‌بندی با تعیین اهمیت گزینه‌های مختلف فرایند تصمیم‌گیری پیچیده مورد استفاده قرار می‌گیرد و امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله‌مراتبی فراهم می‌کند (۲۴). سپس با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات، برای هر یک از مؤلفه‌ها بالاترین اولویت مؤلفه‌های مسئله را تعیین و توجه تصمیم‌گیرنده را به ضرورت آن جلب می‌کند.

این روش مبتنی بر درخت سلسله‌مراتب AHP و مقیاسات زوجی است که مبین مسئله تحت بررسی است. بدین منظور برای تشکیل درخت سلسله‌مراتبی مسئله پس از مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش با انجام ۲۸ مصاحبه کیفی با نخبگان آگاه به مدیریت استراتژیک که به نوعی در تدوین یا اجرای استراتژی‌های نظام ورزش کشور دست داشتند، سطوح ۲ و ۳ این درخت تشکیل شد (۲۵). شناسایی ۲۴ مانع در قالب ۴ مؤلفه (سطوح ۱ و ۲ مسئله) یافته‌هایی بود که اساس تشکیل پرسش‌نامه AHP بود. پس از تدوین پرسش‌نامه زوج مقیاسی بر مبنای AHP، جهت تعیین روایی و رفع ابهامات احتمالی پرسش‌نامه مذکور در اختیار ۶ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت و توسط آن‌ها تعدیل شد. همچنین جهت سهولت و افزایش دقت، راهنمای پاسخگویی به‌کوشش پژوهشگران طراحی و در ابتدای پرسش‌نامه قرار داده شد.

از آنجا که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق AHP تعداد افراد حائز اهمیت نیست، بنابراین برای پژوهش حاضر ۲۱ نفر از جامعه فوق به صورت هدفمند انتخاب شدند؛ صاحب‌نظران مذکور شامل مدیران عالی ورزش ایران، استادان و اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و نیز برخی تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک در ورزش کشور بودند.

یکی از نقاط قوت روش AHP سیستم خودکنترلی آن است که با استفاده از نرخ سازگاری به بررسی درجه اعتبار و پایایی ماتریس‌های مقیاسات زوجی می‌پردازد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به منظور اطمینان از روایی و پایایی نتایج نرخ ناسازگاری برای هر یک محاسبه گردید و پرسش‌نامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آن‌ها از ۰/۱ بیشتر بود، مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدیدنظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسش‌نامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند. پس از اطمینان از سازگار بودن پاسخ‌ها، موانع اولویت‌بندی گردید. گفتنی است که تمامی مراحل فوق با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice انجام گردید.

<sup>۱</sup> Analytical Hierarchy Process

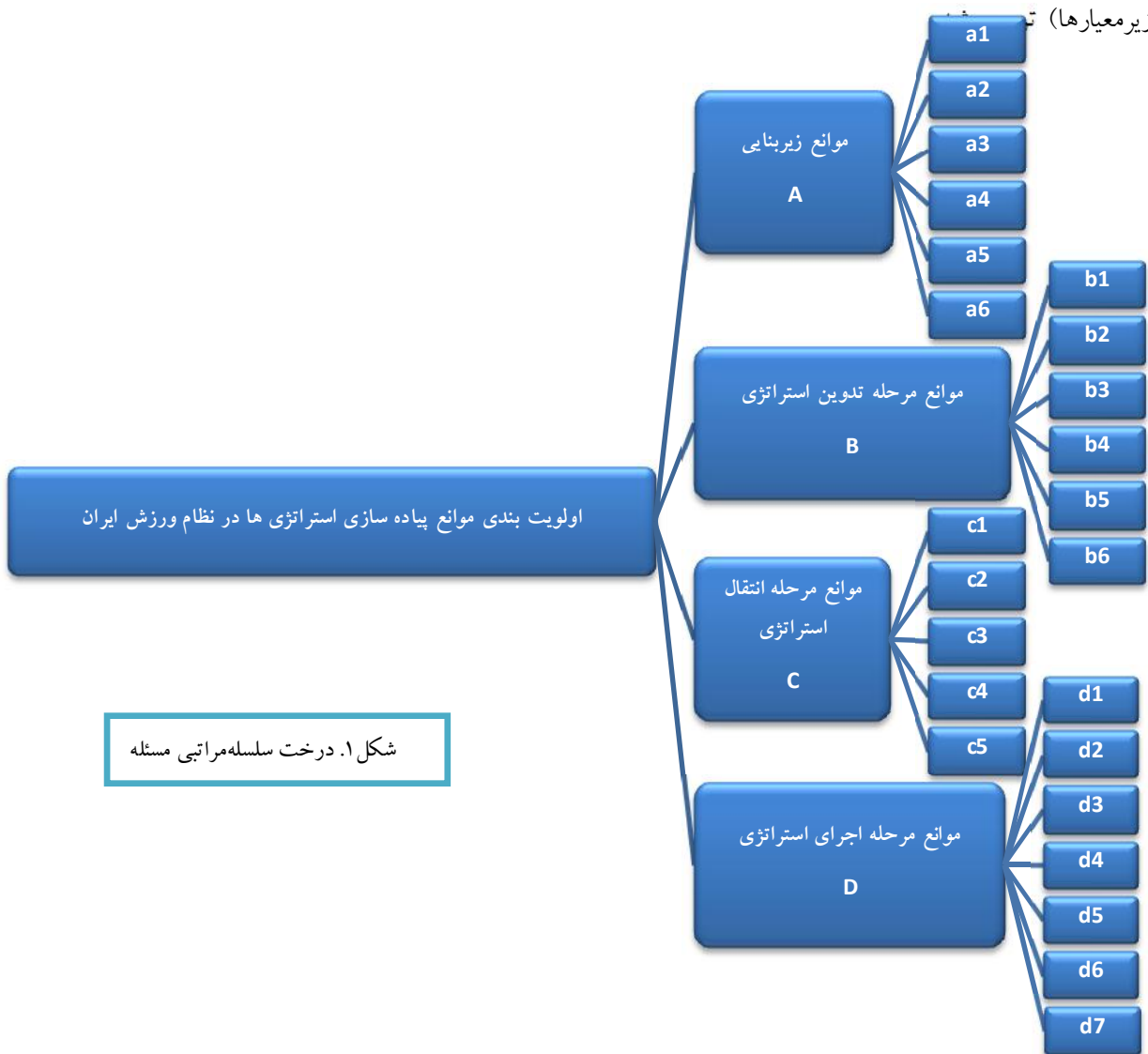
<sup>۲</sup> Saaty

Expert Choice بسته‌ای نرم‌افزاری است که تجزیه و تحلیل‌های لازم AHP را انجام می‌دهد. این نرم‌افزار سیستمی برای تجزیه و تحلیل، همزمان‌سازی و تعدیل تصمیم‌گیری‌ها و ارزیابی‌های پیچیده است. با توجه به هدف، این عوامل درختی انبوه از معیارها، زیرمعیارها، عوامل و گزینه‌ها را تشکیل می‌دهند. Expert Choice از داده‌های فراهم‌آمده برای تعیین اولویت اهداف بهره می‌جوید و کاربر را از همبستگی مقایسه‌هایی که به آن داده شده است مطلع می‌سازد (۲۶).

### یافته‌ها

شکل ۱ نشان‌دهنده درخت سلسله‌مراتبی مسئله است که در ۳ سطح و با کدبندی‌های انجام‌شده (معیارها و

زیرمعیارها) ترسیم شده است.



شکل ۱. درخت سلسله‌مراتبی مسئله

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، سطح اول درخت طراحی شده در این مطالعه هدف تصمیم است. این هدف شامل رتبه‌بندی موانع جاری‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران بود. سطح دوم آن معیارهای مؤثر بر تصمیم، یعنی چهار دسته موانع زیربنایی، موانع مرحله تدوین استراتژی، موانع مرحله انتقال استراتژی به عمل و موانع مرحله اجرای استراتژی بود. سطح سوم درخت نیز شامل ۲۴ زیرمعیار بود که با کد اختصاص یافته در محل خود قرار گرفتند.

از آنجاکه اساس AHP بر تصمیم‌گیری گروهی مبتنی است، می‌بایست براساس ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی جمع‌آوری شده، ماتریس تلفیق شده گروهی تشکیل شود. لذا پس از تشکیل درخت سلسله‌مراتبی و تعیین سطوح مسئله، ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی سطح ۲ (معیارها) و سطح ۳ (زیرمعیارها) تشکیل شد. محاسبه نرخ سازگاری در AHP راهنمای مفیدی جهت سنجش اعتبار دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری است (۲۷)، پس در اولین گام، نرخ سازگاری آن‌ها تعیین شد (جدول ۱).

جدول ۱. نرخ سازگاری ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها

CR	عامل
۰/۰۵	سطح ۲ (معیارها)
۰/۰۱	سطح ۳ (زیر معیارهای موانع زیربنایی)
۰/۰۲	سطح ۳ (زیر معیارهای موانع مرحله تدوین استراتژی‌ها)
۰/۰۳	سطح ۳ (زیر معیارهای موانع انتقال استراتژی‌ها به عمل)
۰/۰۲	سطح ۳ (زیر معیارهای موانع اجرای استراتژی‌ها)

داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد نرخ سازگاری معیارها و زیرمعیارها در حد مطلوب است. پس از تأیید نرخ سازگاری ماتریس‌های ترکیبی، به وزن‌دهی و رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها پرداخته شد که شرح آن در ادامه آمده است.

جدول ۲ نشان‌دهنده وزن نهایی و رتبه معیارهای (مؤلفه‌های) مسئله است.

جدول ۲. وزن و رتبه معیارها (سطح دوم)

رتبه	وزن نهایی	معیار	کد
۲	۰/۲۷۸۶۷۶	موانع زیر بنایی	A
۴	۰/۱۶۵۸۹۳	موانع مرحله تدوین استراتژی‌ها	B
۱	۰/۳۰۶۷۹	موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل	C
۳	۰/۲۴۸۶۴۲	موانع مرحله اجرای استراتژی‌ها	D

همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد، موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل با درجه اهمیت ۰/۳۰۷ مهم‌ترین مانع در پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش ایران است. بعد از این مانع، عوامل مربوط به موانع زیربنایی با اهمیت ۰/۲۷۸ در رتبه دوم قرار گرفت.

جدول ۳ خروجی نرم افزار Expert Choice در بخش موانع زیربنایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. وزن و رتبه زیرمعیارهای مؤلفه موانع زیربنایی

رتبه	وزن نهایی	زیرمعیار (گویه)	کد
۶	۰/۰۹۱۵۷۳	کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک در ورزش	$a_1$
۴	۰/۱۴۸۸۲۷	ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی	$a_2$
۲	۰/۲۱۹۷۷۱	ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران	$a_3$
۵	۰/۰۹۶۷۱۸	عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی	$a_4$
۱	۰/۲۸۴۸۲۶	شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی	$a_5$
۳	۰/۱۵۸۲۸۵	تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش	$a_6$

جدول ۳ نشان‌دهنده این است که شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی مهم‌ترین عامل در مؤلفه موانع زیربنایی است. اهمیت این زیرمعیار ۰/۲۸۴ است. ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران با ۰/۲۱۹ در رتبه دوم موانع این گروه قرار دارد.

جدول ۴ نشان‌دهنده وزن نهایی و رتبه زیرمعیارهای مؤلفه موانع مرحله تدوین استراتژی‌ها است.

جدول ۴. وزن و رتبه زیرمعیارهای مؤلفه موانع مرحله تدوین استراتژی‌ها

رتبه	وزن نهایی	زیرمعیار	کد
۳	۰/۱۸۶۶۸	پایین بودن سطح دانش تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک	$b_1$
۲	۰/۲۰۶۹۴	عدم تعامل کافی استراتژیست‌ها با سازمان‌های اجرایی (مدیران و کارکنان)	$b_2$
۱	۰/۲۲۷۸۴	عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان‌گرا بودن)	$b_3$
۵	۰/۱۱۷۳۶	عدم شناخت کافی تدوین‌کنندگان از سازمان‌ها و نظام ورزش کشور	$b_4$
۶	۰/۱۰۵۰۹۸	عدم توجه کافی به ذی‌نفعان کلیدی سازمان در هنگام تدوین	$b_5$
۴	۰/۱۵۵۷۰۵	هماهنگ نبودن استراتژی‌های سطح سازمانی با اهداف، چشم‌انداز و استراتژی‌های کلان نظام ورزش کشور	$b_6$

براساس یافته‌های موجود در جدول ۴، عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین و در واقع آرمانگر بودن برنامه‌ها مهم‌ترین عامل در این مؤلفه است. اهمیت این شاخص ۰/۲۲۸ است. در این پژوهش



عدم تعامل کافی استراتژیست‌ها با سازمان‌های اجرایی (مدیران و کارکنان) با وزن ۰/۲۰۷ در رتبه دوم قرار گرفت.

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی وزن و اهمیت زیرمعیارهای مؤلفه موانع انتقال استراتژی‌ها به عمل را مطابق جدول ۵ نمایان ساخت.

جدول ۵. وزن و رتبه زیرمعیارهای مؤلفه موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل

رتبه	وزن نهایی	زیرمعیار	کد
۱	۰/۳۲۰۳۹۹	تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها	C <sub>1</sub>
۲	۰/۲۳۷۷۹۲	عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی (action plan) متناظر با برنامه‌های استراتژیک	C <sub>2</sub>
۵	۰/۱۲۶۶۲۶	عدم تطابق ساختار سازمان‌های ورزشی با استراتژی‌ها	C <sub>3</sub>
۳	۰/۱۷۱۲۳۵	نظام‌مند (سیستماتیک) نبودن مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور	C <sub>4</sub>
۴	۰/۱۴۳۹۴۸	عدم ترجمه برنامه‌ها (استراتژیک و عملیاتی) به شاخص‌ها و اهداف کمی سالیانه	C <sub>5</sub>

براین اساس تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها مهم‌ترین عامل در این دسته است. اهمیت این زیرمعیار ۰/۳۲ بوده است. عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی متناظر با برنامه‌های استراتژیک با وزن ۰/۲۳۷ در رتبه دوم قرار دارد.

جدول ۶ نشان‌دهنده اولویت‌بندی زیرمعیارهای موانع مرحله اجرای استراتژی‌ها است.

جدول ۶. وزن و رتبه زیرمعیارهای مؤلفه موانع مرحله اجرای استراتژی‌ها

رتبه	وزن نهایی	زیرمعیار	کد
۳	۰/۱۵۶۵۵	دانش و مهارت اندک برخی مدیران برای اجرای استراتژی‌ها	d <sub>1</sub>
۲	۰/۱۹۵۶۸۸	فقدان سیستم ارزیابی مشخص به منظور نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های استراتژیک	d <sub>2</sub>
۶	۰/۱۱۸۱۱	کمبود منابع انسانی متخصص در سازمان‌های ورزشی	d <sub>3</sub>
۷	۰/۰۵۲۴۰۱	تعارضات بین نیروهای صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی	d <sub>4</sub>
۱	۰/۲۲۹۹۵۴	بی توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات	d <sub>5</sub>
۴	۰/۱۲۵۲۹۸	عدم توجه کافی به پویا بودن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و لزوم بازنگری در استراتژی‌های تدوین شده در حین اجرا	d <sub>6</sub>
۵	۰/۱۲۱۹۹۹	عدم تعامل مؤثر سازمان‌های اجرایی با تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک در هنگام اجرا	d <sub>7</sub>

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، بی توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات مهم‌ترین عامل در مؤلفه موانع مرحله اجرای استراتژی‌ها است. اهمیت این زیرمعیار ۰/۲۲۹ تعیین شد. فقدان سیستم ارزیابی مشخص به منظور نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های استراتژیک با وزن ۰/۱۹۶ در رتبه دوم قرار گرفت.

به منظور نمایش وزن نهایی هر شاخص یا زیرمعیار در بین کل گویه‌های قرار گرفته در چهار مؤلفه (۲۴ گویه) جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. وزن و رتبه نهایی کلیه زیرمعیارها (گویه‌ها) در مقایسه با یکدیگر

رتبه	وزن نهایی	زیرمعیار	کد
۲۱	۰/۰۲۵۵	کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک در ورزش	a <sub>1</sub>
۱۰	۰/۰۴۱۵	ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی	a <sub>2</sub>
۴	۰/۰۶۱۲	ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران	a <sub>3</sub>
۱۹	۰/۰۲۷۰	عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی	a <sub>4</sub>
۲	۰/۰۷۹۴	شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی	a <sub>5</sub>
۹	۰/۰۴۴۱	تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش	a <sub>6</sub>
۱۶	۰/۰۳۱۰	پایین‌بودن سطح دانش تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک	b <sub>1</sub>
۱۴	۰/۰۳۴۳	عدم تعامل کافی استراتژیست‌ها با سازمان‌های اجرایی (مدیران و کارکنان)	b <sub>2</sub>
۱۳	۰/۰۳۷۸	عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان‌گرا بودن)	b <sub>3</sub>
۲۲	۰/۰۱۹۵	عدم شناخت کافی تدوین‌کنندگان از سازمان‌ها و نظام ورزش کشور	b <sub>4</sub>
۲۳	۰/۰۱۷۴	عدم توجه کافی به ذینفعان کلیدی سازمان در هنگام تدوین	b <sub>5</sub>
۲۰	۰/۰۲۵۸	هماهنگ نبودن استراتژی‌های سطح سازمانی با اهداف، چشم‌انداز و استراتژی‌های کلان نظام ورزش کشور	b <sub>6</sub>
۱	۰/۰۹۸۳	تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها	c <sub>1</sub>
۳	۰/۰۷۳۰	عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی (action plan) متنظر با برنامه‌های استراتژیک	c <sub>2</sub>
۱۲	۰/۰۳۸۸	عدم تطابق ساختار سازمان‌های ورزشی با استراتژی‌ها	c <sub>3</sub>
۶	۰/۰۵۲۵	نظام‌مند (سیستماتیک) نبودن مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور	c <sub>4</sub>
۸	۰/۰۴۴۲	عدم ترجمه برنامه‌ها (استراتژیک و عملیاتی) به شاخص‌ها و اهداف کمی سالیانه	c <sub>5</sub>
۱۱	۰/۰۳۸۹	دانش و مهارت اندک برخی مدیران برای اجرای استراتژی‌ها	d <sub>1</sub>
۷	۰/۰۴۸۷	فقدان سیستم ارزیابی مشخص به منظور نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های استراتژیک	d <sub>2</sub>
۱۸	۰/۰۲۹۴	کمبود منابع انسانی متخصص در سازمان‌های ورزشی	d <sub>3</sub>
۲۴	۰/۰۱۳۰	تعارضات بین نیروهای صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی	d <sub>4</sub>
۵	۰/۰۵۷۲	بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات	d <sub>5</sub>
۱۵	۰/۰۳۱۲	عدم توجه کافی به پویا بودن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و لزوم بازنگری در استراتژی‌های تدوین‌شده در حین اجرا	d <sub>6</sub>
۱۷	۰/۰۳۰۳	عدم تعامل مؤثر سازمان‌های اجرایی با تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک در هنگام اجرا	d <sub>7</sub>

همانگونه که جدول ۷ نشان می‌دهد، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها مهم‌ترین مانع در پیاده‌سازی استراتژی‌های ورزشی در کشور است. شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی دومین مانع در پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور است. همچنین به ترتیب عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی (action

plan) متناظر با برنامه‌های استراتژیک، ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران و بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات موانع دیگری هستند که نظام ورزش ایران جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها با آن‌ها روبه‌روست.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. بدین دلیل در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی نیازمند تبدیل به سازمان‌هایی استراتژی محورند. در موقعیت کنونی، ضروری است توجه بیشتری به پیاده‌سازی استراتژی‌ها شود. بدین منظور در این پژوهش به رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام کشور پرداختیم. درحقیقت سؤال اصلی مطالعه حاضر این بود که به ترتیب چه موانعی پیش‌روی اجرای استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران وجود دارد؟

یافته‌ها نشان داد موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل مهم‌ترین مؤلفه پیش‌روی اجرای استراتژی‌هاست. استراتژی یک پدیده مجزا و منزوی نیست، بلکه بخشی از پیوستاری است که سازمان را از بیانیه مأموریت به کاری که کارکنان خط مقدم و بخش‌های دیگر انجام می‌دهند، سوق می‌دهد. در این زمینه برخی صاحب‌نظران معتقدند برای جاری‌سازی استراتژی باید استراتژی‌ها به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه شود (۱). به بیان دیگر یافته‌های مطالعه حاضر بیان می‌کند که علت اجرا نشدن استراتژی‌ها در نظام ورزش بیشتر ریشه در اجرایی‌نشدن استراتژی‌ها دارد؛ یعنی عدم انتقال استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی. در این دیدگاه اعتقاد بر این است که بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان‌های ورزشی شکاف عمیقی وجود دارد.

یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی موانع مؤلفه مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل نشان داد تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها مهم‌ترین مانع این مرحله است. مانعی که در وزن‌دهی و رتبه‌بندی کلی موانع نیز در جایگاه نخست قرار گرفت. مدیران رکن اصلی در پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند. کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) در کتاب سازمان استراتژی‌محور می‌نویسند: هرچند تدوین استراتژی جزء اختیارات مدیریت ارشد است، پیاده‌سازی آن بدون حمایت همه‌جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد بود (۲۸). یعنی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها علاوه بر داشتن اعتقاد به برنامه‌های استراتژیک باید تعهد کافی نیز به چنین برنامه‌هایی داشته باشند. تعهد مدیریتی که کاپلان و نورتون آن را یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌ها قلمداد کردند.

سول و اسپینوسا (۲۰۰۷) بیان کردند افزایش تعهد به‌وسیله مدیریت قول‌مدار در سازمان موجب اجرای مؤثر استراتژی‌ها می‌شود (۲۰). در این میان اینکه عدم پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور در وهله اول به

تعهد و اعتقاد اندک مدیران به برنامه‌های استراتژیک نسبت داده می‌شود، خود مهر تأییدی است بر شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران نظام ورزش کشور. مدیرانی که بی‌برنامه‌بودن را به برنامه داشتن ترجیح می‌دهند، مدیرانی که دنبال کردن اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت را به برنامه‌های استراتژیک ترجیح می‌دهند، قطعاً مدیرانی نیستند که بتوانند بر صندلی‌های مدیریت ارشد نظام ورزش کشور تکیه بزنند. چراکه چنین مدیرانی نه تنها اعتقادی به برنامه‌های استراتژیک ندارند، بلکه تعهدی هم به پیاده‌سازی آن ندارند. از طرفی می‌توان عدم تعهد و اعتقاد اندک مدیران به برنامه‌های استراتژیک نظام ورزش کشور را در فقدان الزام قانونی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک دید؛ امری که ممکن است باعث شود مدیران خود را در برابر کمتر مقامی پاسخگو بدانند. در این زمینه دلی سی (۲۰۰۱) و آلتونین و آکوالکو (۲۰۰۲) نبود تعهد و الزام کافی برای اجرا (۲۹،۱۳) و رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵) فقدان تعهد کافی مدیران (۱۹) را از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها برشمردند.

صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ برنامه تحولی و توسعه‌ای بدون فراهم آمدن زمینه‌ها و بسترهای لازم محقق نخواهد شد (۳۰)؛ یعنی برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. لذا پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران نیازمند وضعیت و محیطی است که باید مهیا باشد تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند. در این پژوهش یافته‌ها نشان داد موانع زیربنایی در اولویت دوم قرار می‌گیرند. موانعی که کمتر تحت کنترل مدیران و سازمان‌های ورزشی هستند و بیشتر در محیط بیرونی سازمان قرار دارند. در این بین شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی مهم‌ترین مانع بخش موانع زیربنایی نظام ورزش کشور بود. بدون شک مدیران رکن اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند. مدیر خوب و شایسته به سازمان و جامعه خود وفادار است؛ پیشرفت خود را در گرو پیشرفت سازمان و جامعه می‌داند و اهداف سازمان را برتر از اهداف شخصی قرار می‌دهد و هیچ‌گاه اهداف شخصی را جایگزین اهداف سازمانی نمی‌کند. مدیر خوب هدف‌گرا، فرایندگرا و پیشرفت‌گراست؛ او برای رسیدن به اهداف سازمانی در بلندمدت، برنامه استراتژیک تهیه می‌کند و فارغ از اینکه خود در آنجا خواهد ماند یا خیر، برنامه را به‌گونه‌ای تدوین می‌کند که با وجود یا بی‌وجود او قابل اجرا باشد. محیط خرد (درون سازمان) و محیط کلان (محیط پیرامون سازمان از جمله رقبای، مشتریان، قوانین و...) را به‌خوبی می‌شناسد، نقاط قوت و ضعف آن را مشخص می‌کند و نقاط ضعف را رفع و نقاط قوت را به فرصت تبدیل می‌نماید، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سازمان را به‌خوبی شناسایی می‌کند و تهدیدها را به فرصت و فرصت‌ها را به ثروت تبدیل می‌کند و سعی می‌کند در امتداد برنامه و برای رسیدن به اهداف آن حرکت کند، این‌ها بخشی از ویژگی‌های مدیر شایسته است که می‌توان برای مدیریت استراتژیک به آن‌ها تکیه کرد (۲۵). علاوه بر آن پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور، نیازمند مدیران شایسته و لایقی است که با پیچ و خم سازمان‌های ورزشی آشنا باشند. حال باید دید کدام‌یک از مدیران ورزشی ما چنین خصوصیتی دارند؟ و مبنای انتخاب آن‌ها چه بوده است؟

امروزه انتصابات سیاسی مدیران، اثرات سوء خود را بر بدنه ورزش کشور گذاشته است. برخوردار نبودن از تخصص لازم، نداشتن تفکر استراتژیک و... باعث شده است تا این مدیران، سازمان‌های ورزشی را با دید و برنامه‌های کوتاه‌مدت خود پیش ببرند و به هر نحوی از پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین‌شده خودداری کنند (۲۵). از طرفی با وجود تأکید سازمان‌های بین‌المللی به خروج سیاسیون از ورزش و اعلام استقلال نهادها و فدراسیون‌ها، این معضل هنوز در کشور ما حل نشده است. رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵) در بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها، در شاخص مدیریت، عوامل سیاسی وابسته به قدرت را یکی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها دانستند (۱۹). بنابراین ضروری است برای اینکه هرچه سریع‌تر نظام ورزش کشور از این بحران خارج شود، با تعیین معیارها و شاخص‌های مناسب و همچنین سیستمی پایدار برای تعیین مدیران شایسته اقدام کنیم.

مرحله اجرای استراتژی، مرحله‌ای است که قبل از آن استراتژی تدوین شده تبدیل به برنامه‌های عملیاتی شده، شاخص‌ها و اهداف کمی سالیانه تعیین و سازمان آماده اجرا می‌گردد. برخی معتقدند که جاری‌سازی استراتژی تحولی اساسی و به تمام معناست. به طوری که اجرای استراتژیک را مدیریت دگرگونی‌ها می‌دانند. در این مطالعه موانع مرحله اجرای استراتژی در اولویت سوم قرار گرفت. مؤلفه‌ای که پس از تحلیل‌های انجام‌شده، مهم‌ترین مانع آن از دیدگاه صاحب‌نظران بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات بود. از آنجاکه ستون فقرات هر برنامه‌ریزی بودجه‌بندی است، قطعاً بی‌توجهی به این امر سازمان را با شکست مواجه می‌کند. کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) این را تحت عنوان مانع عدم تخصیص منابع برای اجرای استراتژی‌ها عنوان می‌کنند (۲۸). امروز در سازمان‌های ورزشی ما کمتر توجهی به بودجه‌بندی بر مبنای برنامه‌های استراتژیک و به دنبال آن برنامه‌های عملیاتی تدوین‌شده مبذول می‌دارند. در این صورت چگونه می‌توان انتظار داشت سازمانی که بودجه‌ای برای پیاده‌سازی برنامه خود ندارد، در این امر ناکام نماند. در این زمینه هریببیاک (۲۰۰۵) یکی از شش عامل اجرای نامؤثر استراتژی‌ها را، منابع مالی ناکافی برای استراتژی‌ها مطرح کرد. و بیان کرد شما چگونه می‌توانید موتور سازمان خود را به حرکت درآورید، وقتی که سوختی برای آن ندارید (۱۴). همچنین برانن (۲۰۰۵) در دسترس نبودن منابع کافی را از موانع عمده جاری‌سازی استراتژی‌ها نام برد (۳۱). سازمان‌های ورزشی ایران که وابستگی شدیدی به دولت دارند، تخصیص بودجه آن‌ها منوط به تخصیص بودجه دولتی شده است. از طرفی نگاه مدیران و مسئولان عالی ورزش کشور به برنامه‌های کوتاه‌مدت باعث شده است تا در فرایند بودجه‌ریزی و تخصیص اعتبارات برای سازمان، نگاهی به فرایند اجرای استراتژی‌ها نشود. این باعث شده است که در حال حاضر کمتر سازمان ورزشی بتواند برنامه‌های استراتژی و عملیاتی خود را به طور مؤثر اجرا کند.

متخصصان مدیریت استراتژیک، تدوین استراتژی را توسعه برنامه بلندمدت با نگاه به قوت‌ها و ضعف‌های سازمان برای مدیریت مؤثر بر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تعریف می‌کنند (۷). مرحله تدوین استراتژی نقطه

شروعی برای اجرای استراتژی است؛ تحلیل‌های آماری مطالعه حاضر نشان داد موانع مرحله تدوین استراتژی‌ها در اولویت چهارم قرار دارد.

در این زمینه مانع عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان‌گرا بودن برنامه‌ها) بنا بر نظر صاحب‌نظران در اولویت اول موانع این مرحله قرار گرفت. با بررسی برنامه‌های استراتژیک تدوین‌شده در نظام ورزش کشور مشاهده می‌شود برخی برنامه‌های تدوین‌شده بدون مدنظر قراردادن زیرساخت‌های نظام ورزش کشور تدوین شده است (۲۵). در تدوین استراتژی اولین و مهم‌ترین مرحله، شناسایی و بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان مدنظر با آن روبه‌روست. بی‌توجهی و مدنظر قرار ندادن این موارد باعث شده است تا تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک در نظام ورزش ایران، به برنامه‌های آرمان‌گرا رو آورند و قابلیت‌های اجرایی برنامه، به‌خصوص قوانین و مقررات حاکم بر جامعه و نظام ورزش کشور را مدنظر قرار ندهند، این یکی از دلایل اصلی عدم پیاده‌سازی آن‌هاست. بنابراین ضروری است قبل از تدوین برنامه‌های استراتژیک، با تحلیل استراتژیک، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شوند و استراتژی‌های منطقی و قابل تحقق تدوین شود. در این زمینه رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵) کمبود شناسایی دقیق مشکلات اصلی و عمده را یکی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها عنوان کردند (۱۹). همچنین کاتر و پاکو (۲۰۱۰) با بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها، انجام‌نشدن تجزیه و تحلیل استراتژیک به طور مناسب را مهم‌ترین مانع در بخش تدوین استراتژی‌ها بیان داشتند (۵). همچنین نجفی حقی (۱۳۸۳) گفت تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های اجرانشدنی از موانع اجرای استراتژی‌ها است (۳۲). لذا توصیه می‌شود استراتژیست‌های نظام ورزش کشور قبل از تدوین استراتژی‌ها به تجزیه و تحلیل محیط درون و بیرون سازمان پردازند و با نگاه کارشناسانه و منطقی و با درنظرگرفتن زمینه‌های اجرایی آن، برنامه‌ای دور از هرگونه آرمان‌گرایی تدوین کنند.

همچنین همان‌گونه که ملاحظه شد، ۵ مانع از ۲۴ مانع به عنوان مهم‌ترین موانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور شناسایی شدند (جدول ۷). این موانع عبارت بودند از:

۱. تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها

۲. شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی

۳. عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی (action plan) متناظر با برنامه‌های استراتژیک

۴. ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران

۵. بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات

بنابراین با عنایت به هدف مطالعه حاضر می‌توان پیشنهادات یا راهکارهای زیر را ارائه کرد:

۱. با توجه به اینکه تعهد و اعتقاد اندک مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها که خود می‌تواند ناشی از شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی کشور باشد، جزء مهم‌ترین موانع این مطالعه قرار گرفتند و

همچنین با توجه به نقش مضاعف مدیران در اجرای برنامه‌های استراتژیک نظام ورزش کشور، به وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌شود جهت انتخاب مدیران کارا و اثربخش، شاخص‌های اصولی و مناسب را مدنظر قرار دهد و شروط احراز پست‌های مدیریتی در سطوح مختلف ورزش ایران را تعیین کند تا بدین وسیله این معضل و نیز معضل عدم ثبات مدیریت تا حدودی برطرف گردد.

۲. کلاس‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با ابزارهایی همچون کارت امتیازی متوازن (BSC)<sup>۱</sup>،<sup>۱</sup> برای تدوین هرچه بهتر برنامه‌های عملیاتی، در راستای اجرای استراتژی‌ها توسط وزارت ورزش و جوانان در نظر گرفته شود.

۳. جهت ترویج مقوله برنامه‌محوری و نیز کار گروهی در نظام ورزش کشور، وزارت ورزش و جوانان با همکاری نهادهای مربوط و ذینفع خود (وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و...) به آموزش و ترویج فرهنگ برنامه‌محوری و کار گروهی بپردازد.

۴. بودجه ستون فقرات هر برنامه‌ریزی است، بنابراین به مدیران و رؤسای فدراسیون‌ها و سازمان‌های نظام ورزش کشور توصیه می‌شود جهت اجرای هرچه بهتر استراتژی‌ها انضباط مالی را سر لوحه کار خود قرار دهند و در تأمین و تخصیص منابع لازم و پیش‌بینی‌شده برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها تلاش کنند. چراکه تلاش مدیران در خصوص درآمدزایی می‌تواند عدم تخصیص بودجه دولتی در برخی دوره‌های زمانی را جبران کند.

## منابع

۱. لشکرلوکی، مجتبی. (۱۳۹۰). جاری‌سازی استراتژی. تهران، انتشارات آریانا قلم.
2. De Wit, B., Meyer, R. (2004). Strategy process, Content, Context: An International Perspective, Third Edition, North Yorkshire Learning.
3. Ginsberg, A. (1988). Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Direction. Strategic Management Journal, 9, pp 559-575.
۴. آقازاده، هاشم. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، چاپ نشده.
5. Cater, T., pucko, D. (2010). Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. JEEMS, 3, pp 207-236.
۶. حمیدی، مهرزاد، حمیدی، محسن. (۱۳۹۰). کاربرد تکنیک‌های نوین مدیریت عملکرد در اجرای استراتژی. چکیده مقالات دومین همایش ملی مدیریت ورزشی، شاهرود.
7. Tan, Y. T. (2004). Barriers to Strategy Implementation: A case study of Air Newzeland. A thesis Submitted to Auckland university of Technology in Partial Fulfillment of the Degree of Business.
۸. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ هجدهم.
9. Leslie, D. (2008). From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa. A thesis submitted to pretoria university, faculty of Economic and Management sciences, department of Tourism Management, degree of phd.
۱۰. کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید. (۱۳۹۰). دستورالعمل اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی همراه با تشریح سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن. مترجم: محمدرضا عاطفی، تهران: ناب، چاپ دوم.

<sup>1</sup> Balcance Score Card

11. Speculand, R. (2006). The Great big Strategy Challenge. *Strategic Direction*, 22 (3), (March), pp 3-6.
12. Alexander, L. D. (1985). "Successfully Implementing Strategic Decisions". *Long Range Planning*, 18(3), pp91-97
13. Aaltonen, p., Ikavalko, H.(2002). Implementing strategies successfully. *Integrated management system*, 13(6), pp415-418.
14. Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 1, pp 12-31.
15. Al-Ghamdi, S. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience. *European Business Review*, 98 (6), pp 322-327.
16. Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), pp 29-40.
17. Hrebiniak, L. G. (2008). Making Strategy work: Overcoming the Obstacles to Effective execution. *Ivey Business Journal Online*, 72(2), pp1.
18. Hrebiniak, L. G.(2005). *Business Strategy: Execution is the Key*, Pearson Education, Inc. InformIT, (Jan. 21).
19. Rahimnia, A. F., Castka, P., Sharp, J.M.(2005). Towards Understanding the Impeders of Strategy Implementation in Higher Education: A case of HE Institution in Iran. *Quality Assurance in Education*, 13(2), pp132-147.
20. Sull, D., Spinosa, Ch.(2007). *Promise-Based Management: The Essence of Execution*. Harvard Business Review, 85, pp 79-86
۲۱. امیرنژاد، سعید.(۱۳۸۷). بررسی موانع اجرای طرح جامع ورزش کشور از دیدگاه مدیران، اساتید و کارشناسان ورزشی. پایان‌نامه برای دریافت کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شمال، چاپ نشده.
۲۲. کریمی دستجردی، داود، پورعزت، علی اصغر، کلایلی، نادر، اخوان‌انوری، محمد رضا.(۱۳۸۹). رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، تابستان (۲)، ص ۳۱-۴۹.
23. Heracleous, L.(2000). The Role of Strategy Implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18(3), pp75-86.
24. Highes, R., Warren, R.(2009). A Statistical framework for strategic decision making with AHP: probability assessment and Bayesian revision, *omega*, 37 (2), pp463-470
۲۵. پیمان‌فر، محمد حسن.(۱۳۹۰). موانع پیش‌روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، چاپ نشده.
۲۶. قدسی‌پور، سید حسن.(۱۳۸۴). فرایند تحلیل سلسله مراتبی. انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ چهارم.
27. Mardle, S. P., Herrero, I.(2004). Management objective importance in fisheries: An evaluation using the analytic Hierararchy Process(AHP). *Environmental Management*, 33(1), pp1-11.
۲۸. کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیوید پی.(۱۳۸۸). سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هشتم.
29. DeLisi, P. (2001), "Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success", *Organizational Synergies*, <http://www.org-synergies.com>.
۳۰. امیری، مجتبی.(۱۳۸۵). درآمدی بر شناخت شناسی چالش در تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۷(۲۸)، صص ۳۳-۴۶.
31. Brannen, L. (2005). Upfront: The 33 1/3 Percent Strategy Solution. *Business Finance*, (June), <http://businessfinancemag.com/article/upfront-33-13-percent-strategy-solution-0601>.
۳۲. نجفی حقی، جواد.(۱۳۸۳). روش ارزیابی متوازن؛ رویکرد جدید استراتژی مدیریت. تدبیر، ۱۵۱، ص ۳۳-۳۷.



## Ranking the obstacles to effective strategy implementation in Iran sport system based on analytical hierarchy process (AHP)

Elahi A., (Ph.D.), Kharazmi University

Hamidi M., (Ph.D.), University of Tehran

Peymanfar M. H., Ph.D. Student, Kharazmi University

### Abstract

The aim of this study was to rank and analyze the barriers to implementing strategies in the sports system. For this purpose Analytical Hierarchy Process was used. Participants in this study comprised experts and scholars who were familiar with the strategic management in the formulation or implementation of the strategies involved in the sport (n =21). In order to provide couples with the scale AHP and confirm its validity by 6 experts. The weighting and ranking of barriers were identified by the Expert Choice software. Expert Choice software output analysis showed that the barriers to transition strategies with weighted (307/0) is the most important components in advancing the sport implementation strategies. Results also showed that at level 3 hierarchical tree, the lack of meritocracy in sports management (weight 284/0), the most important part of the infrastructure, the lack of attention to executive function of strategic plans in formulation stage (Idealist program) (weight 228/0), The main obstacle to the formulation of strategies, the commitment and belief of the few managers to implement strategies (weight 32/0), the main obstacle to the implementation of transition strategies neglect strategies in implementation in allocation of budget funds (weight 229/0), The main obstacle is the strategies implementation stage.

The findings of this study can be a source of solutions for strategic programs formulators and performers in the sports organizations.

**Keywords:** Barriers to implementation strategies, Sports organizations, Analytical Hierarchy Process (AHP).