

موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی

محمدحسن پیمان‌فر^۱ * علیرضا الهی^۲ * مهرداد حمیدی^۳

چکیده

هدف از مقاله حاضر، شناسایی، رتبه‌بندی و تحلیل موانع زیربنایی در اجرای برنامه‌ها و تصمیمات راهبردی در نظام ورزش کشور است. بدین منظور در ابتدا و در بخش کیفی پژوهش، با انجام مصاحبه‌های کیفی با خبرگان مدیریت استراتژیک که به نحوی در تدوین و یا اجرای برنامه‌های استراتژیک ورزش کشور دست داشتند، موانع شناسایی و کدبندی شد و در بخش کمی، برای رتبه‌بندی موانع شناسایی شده از تکنیک فرایند سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. پس از تحلیل کدبندی‌ها و داده‌های جمع‌آوری شده که همزمان با مصاحبه‌ها انجام شد، موانع زیربنایی در اجرای برنامه‌ها و تصمیمات راهبردی نظام ورزش کشور که ضریب تأکید بیشتری داشتند شناسایی شدند. این موانع با اولویت زیر تعیین شدند: ۱. شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی، ۲. ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران، ۳. تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش، ۴. ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی، ۵. عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی و ۶. کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک در ورزش.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، موانع پیاده‌سازی استراتژی، برنامه‌ها و تصمیمات راهبردی.

فصلنامه راهبرد اجتماعی و فرهنگی • سال اول • شماره سوم • تابستان ۱۳۹۱ • صص ۱۴۵-۱۵۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۲۴ تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۴

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول). mhpeymanfar@gmail.com
۲. استادیار دانشگاه خوارزمی. alirezaelahi@yahoo.com
۳. دانشیار دانشگاه تهران. meh_hamidi@yahoo.com

مقدمه

پیشرفت در فناوری، ارتباطات و ابداعات و نوآوری‌ها، رقابت با رقیبان با شرایط قبلی خود را برای سازمان‌ها غیر ممکن ساخته است (Dewit & Meyer, 2004) و سازمان‌ها را بر آن داشته تا برای بقای خود به سمت شیوه‌های نوین مدیریت از جمله مدیریت استراتژیک قدم بردارند. امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). در این رابطه کریمادیس (۱۹۹۷) گزارش کرده است که سازمان‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های افت، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی، به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجهند (Kerimadis, 1997). همچنین کشورهای در حال توسعه به واسطه تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباط و فقدان فرایندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند که این موضوع باعث ایجاد محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش شده است. شدت تغییر و تحولات کنونی، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا در هر زمان نسبت به وقایع محیط خود آگاه باشند و در عین حال هوشیاری خود را نسبت به آنچه پیرامونشان می‌گذرد نیز حفظ کنند (دیوید، ۱۳۸۹). از این‌رو سازمان‌های ورزشی برای اینکه بتوانند در چنین محیطی دوام بیاورند و به اهداف سازمانی خود برسند، به مدیریت استراتژیک روی آورده‌اند. مدیریت استراتژیک، سازمان و محیط را که از پویایی خاصی برخوردار هستند، در یک جهت و راستا قرار داده و توانایی سازمان را برای تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو افزایش می‌دهد (Tan, 2004).

در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی کشورمان همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی، برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و

بین‌المللی به سازمان‌هایی استراتژی محور تبدیل شده‌اند. مطالعه وضعیت آنها نشان می‌دهد که تعداد قابل توجهی از آنها در اجرای استراتژی خویش از موفقیت چندانی بر خوردار نبوده و یا از عدم اجرای آن رنج می‌برند (حمیدی و حمیدی، ۱۳۹۰). به‌عنوان نمونه طرح جامع ورزش کشور سند ملی با بهره‌گیری از نظرات ۷۰۰ نفر از متخصصان، کارشناسان و دست‌اندرکاران ورزش و با صرف ۴۶۰۰۰ نفر ساعت و ۱۴ ماه کار مداوم در سال ۱۳۸۲ تدوین شد، اما علی‌رغم هزینه‌های هنگفت، این طرح با موانع فراوانی روبه‌رو شد که سرانجام نتوانست جامه عمل بپوشد. در این میان می‌توان به 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 و... اشاره کرد.

صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ برنامه‌تحوالی و توسعه‌ای بدون فراهم آمدن زمینه‌ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد؛ لذا اجرای تصمیمات و برنامه‌های راهبردی در نظام ورزش ایران نیازمند شرایط و محیطی است که باید مهیا باشد تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند. محیطی که در برگیرنده عواملی است که روی نظام ورزش اثر می‌گذارد، ولی کمتر تحت کنترل آن است. این عواملی را می‌توان چنین برشمرد:

- عوامل فرهنگی: باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها، دین و زبان و...؛
 - عوامل اجتماعی: آموزش و پرورش، نظام تعلیم و تربیت و...؛
 - عوامل اقتصادی: رکود اقتصادی، نرخ بیکاری، نرخ تورم، نرخ سرمایه‌گذاری، رشد و...؛
 - عوامل سیاسی: دولت، احزاب، قوانین و مقررات و...؛
 - عوامل تکنولوژیکی: روش‌های تولید، تحقیق و توسعه، دستگاه‌های خودکار، فناوری‌های جدید؛
 - عوامل زیست‌محیطی: وضعیت جغرافیایی، آب و هوا و...؛
- برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. ساختار، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرایندها و ذی‌نفعان سازمان آیا اجازه

اجرای چنین استراتژی را می دهند؟ این ادعا را می توان تحت اجراپذیر بودن استراتژی نام گذاری کرد. عدم تناسب استراتژی ها با ابعاد زمینه سازمان، چالش اجراپذیری استراتژی را پیش روی مدیران قرار می دهد. لذا پیاده سازی استراتژی ها در نظام ورزش ایران نیازمند شرایط و محیطی است تا سازمان ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم انداز خود قدم بردارند.

در این زمینه پژوهشگران متعددی همچون امیری (۱۳۸۵)، دلی سی (۲۰۰۱)، آلتونن و آیکاوالکو (۲۰۰۲)، تان (۲۰۰۴) و کومار و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند عوامل محیطی متغیر و غیر قابل کنترل جزء موانع کلیدی پیاده سازی استراتژی ها هستند. لذا در این پژوهش کوشش شده است تا به این سؤال پرداخته شود که موانع زیربنایی در راه اجرای استراتژی ها و برنامه های راهبردی نظام ورزش کشور کدامند و از چه درجه اهمیتی برخوردارند.

۱. روش شناسی پژوهش

راهبرد اجرای این پژوهش، آمیخته بود که به روش آمیخته اکتشافی انجام شد. بدین منظور در ابتدا و در بخش کیفی پژوهش، با انجام ۲۸ مصاحبه کیفی با خبرگان مدیریت استراتژیک که به نحوی در تدوین و یا اجرای برنامه های استراتژیک ورزش کشور دست داشتند، موانع شناسایی و کدبندی شد و در بخش کمی پژوهش برای رتبه بندی موانع شناسایی شده از تکنیک فرایند سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. بدین منظور با تهیه پرسشنامه زوج مقیاسی بر مبنای AHP و تأیید روایی آن، به وزن دهی و رتبه بندی موانع شناسایی شده با استفاده از نظر صاحب نظران پرداخته شد. همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه ها نرخ سازگاری آنها ($CR \leq 0/1$) مد نظر قرار گرفت.

۲. یافته های پژوهش

پس از تحلیل کدبندی ها و داده های جمع آوری شده از مصاحبه های کیفی که همزمان با مصاحبه ها انجام شد، موانع زیربنایی در اجرای برنامه ها و تصمیمات راهبردی نظام ورزش کشور که ضریب تأکید بیشتری داشتند شناسایی شدند.

در ادامه بر اساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice، وزن زیرمعیارها (گویه‌ها) محاسبه شد. بر این اساس شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی مهم‌ترین عامل در این دسته است. اهمیت این زیرمعیار ۰/۲۸۴ است. ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران با ۰/۲۱۹ در رتبه دوم قرار دارد. جدول زیر اهمیت زیرمعیارها و رتبه آن را نشان می‌دهد.

جدول ۱. وزن و رتبه زیرمعیارهای بعد زیربنایی

رتبه	وزن	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

۳. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب برای اجرای استراتژی‌ها بوده است (Cater & Pucko, 2010). در مورد اجرای استراتژی‌ها دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). برخی پژوهشگران معتقدند: برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. آیا ساختار، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرایندها و ذی‌نفعان سازمان اجازه اجرای این استراتژی را می‌دهند؟ ادعای این بخش از محققین را می‌توان تحت اجراپذیر بودن استراتژی نام‌گذاری کرد. عدم تناسب استراتژی‌ها با ابعاد زمینه سازمان، چالش اجراپذیری استراتژی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد. در این پژوهش که به شناسایی موانع اجراپذیری استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور پرداخته شد؛

نشان می‌دهد شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی مهم‌ترین موانع سد راه اجراپذیر شدن استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی نظام ورزش کشور است. بدون شک مدیران رکن اصلی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند، اما نه هر مدیری. یک 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 دانسته و هیچ‌گاه اهداف شخصی را جایگزین اهداف سازمانی نمی‌نماید. مدیر خوب، هدف‌گرا، فرایند‌گرا و پیشرفت‌گراست و برای رسیدن به اهداف سازمانی در بلندمدت، برنامه استراتژیک تهیه کرده و فارغ از اینکه خود در آنجا خواهد ماند یا خیر، برنامه را به گونه‌ای تدوین می‌کند که با وجود و یا بی‌وجود وی، قابل اجرا باشد. محیط خرد (درون سازمان) و محیط کلان (محیط پیرامون سازمان از جمله رقبای، مشتریان، قوانین و...) را به خوبی می‌شناسد، نقاط قوت و ضعف آن را مشخص می‌کند و نقاط ضعف را رفع و نقاط قوت را به فرصت تبدیل کرده، فرصت‌ها و تهدیدات فرا روی سازمان را به خوبی شناسایی می‌کند و تهدیدات 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. علاوه بر آن پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور، نیازمند مدیران شایسته و لایقی است که با سازمان‌های ورزشی آشنا باشند. حال باید دید کدام یک از مدیران ورزشی ما، دارای چنین خصوصیتی هستند و مبنای انتخاب آنها چه بوده است؟

امروزه منصوبات سیاسی مدیران، اثرات سوء خود را بر بدنه ورزش کشور گذاشته است. عدم برخورداری از تخصص لازم، نداشتن تفکر استراتژیک و... باعث شده است تا این مدیران، سازمان‌های ورزشی را با دید و برنامه‌های کوتاه‌مدت خود پیش برده (پیمان‌فر، ۱۳۹۰) و به هر نحوی از پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین شده خودداری کنند. 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 در بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها، در شاخص مدیریت، عوامل سیاسی وابسته به قدرت را یکی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها دانستند (Rohimnia et al., 2005). لذا 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 کرد. 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 می‌شود. برخی معتقدند که جاری‌سازی استراتژی، تحولی اساسی و یک دگرگونی به تمام معناست، به طوری که اجرای استراتژیک را مدیریت دگرگونی‌ها می‌دانند.

امروز برنامه‌ریزی حرف اول را در توسعه پایدار می‌زند. اما در این میان آنچه از قلم افتاده، برنامه‌محوری است. اینکه در نظام ورزش ما مدیران برنامه‌ها را کنار گذاشته و به شیوه خود به اداره سازمان‌های ورزشی می‌پردازند، حاکی از مانعی است تحت عنوان ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران؛ مانعی که از دیدگاه نخبگان مدیریت استراتژیک ورزش کشور، در اولویت دوم موانع زیربنایی قرار گرفت.

اجرا نشدن استراتژی‌ها نظام ورزش کشور نشان می‌دهد که ما از حرف تا عمل فاصله زیادی داریم. حرف زدن و عمل نکردن در نظام ورزش کشور باعث شده تا فرهنگ فردمحوری را در مقابل فرهنگ برنامه‌محوری قرار داده و ترویج دهد. اینکه فرهنگ فردمحوری در یک جامعه حاکم باشد، زنگ خطری برای آن جامعه محسوب می‌شود، که در نظام ورزش ما دیده می‌شود. چه ضرری بالاتر از آنکه پیاده نشدن استراتژی‌های یک سازمان، علاوه بر به هدر دادن منابع سازمان، آن را از دستیابی به اهداف بلندمدت خود باز می‌دارد.

فرهنگ عبارت است: از مجموعه باورها، انتظارات و ارزش‌های مشترک و مورد قبول اعضای یک سازمان و یا جامعه. از سویی برنامه محور بودن حاکی از آن است که برنامه خط قرمز هر کاری باشد. لذا زمینه‌سازی و تقویت فرهنگ برنامه‌محور بودن در نظام ورزش کشور به مدیران و حتی کارکنان یادآوری می‌کند که هیچ‌گاه از این خط قرمز فراتر نرفته و با پیاده‌سازی استراتژی‌ها تنها به چشم‌انداز سازمان خود می‌اندیشند.

در این زمینه می‌توان در تعیین مدیران نظام ورزش کشور پس از بررسی شاخص‌های مربوط، از آنها برنامه‌های تخصصی خواست. بدین صورت هم در تعیین مدیران شایسته قدم برداشته‌ایم و هم فرهنگ برنامه‌محوری را در مدیران و نظام ورزش کشور ترویج کرده‌ایم. تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان مدیریت ورزش کشور نشان داد: تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش و عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین

اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی، دو مانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران هستند؛ موانعی که به ترتیب در اولویت سوم و پنجم موانع زیربنایی قرار گرفتند. این دو مانع که به‌علت وابستگی ورزش ایران به دولت و سیاست‌های آن به همدیگر وابسته هستند، بیشترین تأثیرپذیری را از تغییرات محیطی دارند. پژوهش‌های هانس و همکاران (۱۹۹۸)، آلتونن و آیکاوالکو (۲۰۰۲)، تان (۲۰۰۴) و کومار و همکاران (۲۰۰۶) نشان داد: عوامل محیطی متغیر و غیر قابل کنترل جزء موانع کلیدی پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند.

مانع ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی که از دیدگاه نخبگان در اولویت چهارم موانع زیربنایی قرار گرفت؛ یکی از موانع مهم پیش‌روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران است. مدیران برای اینکه بتوانند برنامه‌های استراتژیک و بلندمدت سازمان خود را پیاده کنند، نیازمند حمایت از مراجع بالاتر و همچنین آسودگی خاطر از امنیت شغلی خود هستند. پژوهش‌های کریمی و همکاران (۱۳۸۹) و رحیمی‌نیا و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد: فقدان حمایت سازمانی کافی از مدیریت و کمبود امنیت شغلی در بین مدیران از موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها به حساب می‌آیند. همچنین پژوهش امیرنژاد (۱۳۸۷) در بررسی موانع اجرای طرح جامع ورزش کشور نشان داد: تغییرات مدیریتی در دولت و سازمان تربیت بدنی از اولویت اول در عدم اجرای طرح جامع ورزش کشور است.

در این زمینه باید دید ریشه‌های ثبات اندک مدیران در نظام ورزش کشور کجاست و در پی برطرف ساختن آنها بود. حتی اگر شایسته‌ترین مدیران برای سازمان‌های ورزشی برگزیده شوند، اما از حمایت کافی و همچنین ثبات مدیریتی برخوردار نباشند، قطعاً در اجرای راهبردهای خود موفق نخواهند بود. یکی دیگر از تأثیرات بی‌ثباتی و تغییر سیاست‌های کلان دولت بر نظام ورزش کشور، عدم تخصیص منابع به‌خصوص منابع مالی است. تحلیل‌های سلسله‌مراتبی (AHP) نشان داد: مانع عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی در اولویت پنجم موانع زیربنایی قرار دارد.

مدیران و رهبران سازمان‌ها باید از اینکه اعتبارات و بودجه‌های آنها جهت اجرای استراتژی‌ها تأمین خواهد شد، اطمینان داشته باشند، چراکه در غیر این صورت آنها را در

مسیر پر پیچ و خم پیاده‌سازی استراتژی‌ها دچار سردرگمی خواهد کرد. این سردرگمی می‌تواند دلیلی باشد برای اینکه مدیران به اشتباه برنامه‌های کوتاه‌مدت را به برنامه‌های استراتژیک ترجیح دهند.

دیگر مانع شناسایی شده در بخش موانع زیربنایی، کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک در ورزش بود که در اولویت آخر (ششم) قرار گرفت. یک سند بالادستی و فرادستی بسیار کلان در نظام ورزش کشور در رأس همه اسناد است. در ادبیات مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی راهبردی، نظام ورزش کشور حتماً باید دارای یک چشم‌انداز باشد. برای سازمان‌ها هم داشتن این چشم‌انداز مهم است. داشتن یک چشم‌انداز شاید گام اول برنامه‌ریزی استراتژیک برای استخراج استراتژی‌ها، سیاست‌ها و راهکارهای بعدی و به‌طور کلی هرگونه تغییرات ساختاری در نظام ورزش است.

امروز ضرورت وجود اسناد بالادستی در نظام ورزش کشور از هر زمان دیگری بیشتر احساس می‌شود، چراکه این اسناد بالادستی و فرادستی قطعاً در محتوا اثر می‌گذارد و مسیر را برای تعریف و بیان مأموریت و چشم‌انداز سازمان‌ها و نهادهای زیرمجموعه خود روشن می‌کند. یکی از دلایل اصلی برای اینکه وجود اسناد بالادستی در بحث پیاده‌سازی استراتژی‌ها مطرح می‌شود، الزام قانونی آن برای اجرای است. دلی سی (۲۰۰۱) و آلتونن و آکوالکو (۲۰۰۲) نبود الزام کافی برای اجرا را از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها برشمردند.

اگر امروز مشاهده می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی تمایلی برای پیاده‌سازی برنامه‌های تدوین شده ندارند، بخشی از آن بدین علت است که الزامی برای پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک نمی‌بینند. از این‌روست که به‌صورت باری به هر جهت پیش می‌روند. لذا ضروری است که سیاست‌گذاران ورزش کشور، به‌خصوص آنهایی که به‌جای پرداختن به تدوین یک قانون نظام‌مند برای ورزش، به پرداختن به نتایج و حواشی ورزش در صحن مجلس می‌پردازند، به فکر باشند و معضل نبود یک سند بالادستی به‌عنوان نقشه راه و همچنین الزامات اجرایی آن را برطرف سازند. بدین صورت ورزش کشور را از سردرگمی قوانین نامربوط و نامشخص رها نموده و قدم بزرگی را در راه پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک ورزش کشور بردارند. رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود یکی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها را سیاست‌های اجرایی و قوانین

نامشخص ذکر کردند.

نگاه اجمالی به موانع ذکر شده نشان می‌دهد: متغیرهای این معیار، فضا و بافتی را به وجود می‌آورند که سازمان در آن فعالیت می‌کند، لذا برطرف ساختن آنها، عزم و همت ملی را می‌طلبد، چراکه این موانع ریشه در فرهنگ و سیستم جاری کشور دارند. ماهیت این موانع نشان می‌دهد که شناخت موانع زیربنایی و همچنین ارائه راهکارهای مناسب برای از سر راه برداشتن آنها از ضروریات است، در غیر این صورت هرچه در این راه جلوتر برویم راه را کج‌تر رفته‌ایم.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

- پیمان‌فر، محمدحسن (۱۳۹۰). موانع پیش روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، چاپ نشده.
- حمیدی، مهرزاد، محسن حمیدی (۱۳۹۰). «کاربرد تکنیک‌های نوین مدیریت عملکرد در اجرای استراتژی»، چکیده مقالات دومین همایش ملی مدیریت ورزشی، شاهرود.
- خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله برای دریافت درجه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، چاپ نشده.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- لشکرلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). جاری‌سازی استراتژی. تهران: انتشارات آریانا قلم.

ب) منابع لاتین

- Cater, T. Pucko, D. (2010). "Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice", JEEMS, 3: 207-236.
- De Wit, B., Meyer, R. (2004). Strategy Process, Content, Context: An International Perspective, Third Edition, North Yorkshire Learning.
- Kriemadis, A. (1997). "Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments", In International Journal of Educational Management. 11 (6): 238-247.
- 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): 132-147.
- Tan, Y. T. (2004). Barriers to Strategy Implementation: A case study of Air Newzeland. Athesis Submitted to Auckland university of Technology in Prtial Fulfillment of the Degree of Business.