

مدیریت ورزشی - فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۶  
دوره ۹، شماره ۱، ص: ۹۹-۱۱۲  
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۲/۲۲  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۷/۱۸

## تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون

رسول نظری\*<sup>۱</sup> - محمد طباطبایی<sup>۲</sup> - جهانگیر کریمیان<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
۲. کارشناس ارشد دانشکده علوم انسانی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، اصفهان، ایران  
۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

### چکیده

بدیهی است امروزه سازمان‌های ورزشی باید مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادها به سازمان‌های راهبردمحور تبدیل شوند. هدف از این تحقیق تحلیل موانع اجرایی برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون از دیدگاه مدیران و کارشناسان و متخصصان دانشگاهی بود. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی است که به روش پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، کارشناسان ورزش و متخصصان دانشگاهی استان اصفهان در سال ۱۳۹۲ به ۱۶۵ نفر بود. از بین نمونه آماری براساس جدول کرجسی و مورگان ۱۱۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته موانع اجرایی برنامه راهبردی مدل فورچون استفاده شد. پس از تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان، پایایی سؤالات از طریق روش آماری آلفای کرونباخ ۰/۸۸ برآورد شد. یافته‌های این تحقیق با آزمون‌های t تک‌متغیره و واریانس یکطرفه تجزیه و تحلیل شد. مهم‌ترین موانع اجرای راهبردها باور ضعیف مدیران عالی، ضعف همراهی مدیران عملیاتی و ضعف در تخصیص منابع مالی بود. به‌طور کلی می‌توان گفت ضعف در منابع انسانی و منابع مالی مهم‌ترین موانع اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود. از این رو توصیه می‌شود پیش از تدوین برنامه راهبردی در حوزه ورزش محدودیت‌های اجرایی برنامه‌ها پیش‌بینی شود.

### واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، کارشناسان ورزشی، مدل فورچون، مدیران، موانع اجرایی.

**مقدمه**

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها، برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی، باید به سازمانی راهبردمحور تبدیل شوند، چراکه تفکر راهبردی در جست‌وجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است (۲). توسعه ورزش فرایندی است که به موجب آن فرصت‌ها، فرایندها، سیستم‌ها و ساختارها به گونه‌ای ایجاد می‌شود که افراد جامعه بتوانند در همه گروه‌ها در ورزش و تفریحات سالم شرکت کنند یا عملکرد خود را به سطح مورد نظرشان ارتقا بخشند (۱۱). از همین حیث بسیاری از سازمان‌های ورزشی برحسب مأموریت خود راهبردهایی را تدوین کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌ها علاوه برداشتن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده با حداقل انرژی و منابع دست یابند.

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده و راهبردهایی را خلق می‌کنند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت تبیین، تدوین، اتخاذ و اجرای تصمیم‌ها برای رسیدن به اهداف بلندمدت تعریف کرد (۴). در این بین می‌توان به برنامه‌های راهبردی ورزش استان اصفهان اشاره کرد که نظری و پورعابدی (۲۰۱۳) اولویت‌بندی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان برای یک دوره پنج ساله (۱۳۹۴-۱۳۹۰) را شامل استفاده از منابع و ظرفیت‌های استان، کار بست مدیریت واحد در سیاست‌گذاری ورزش، توجه ویژه به امر آموزش به منظور ارتقای سرمایه‌های انسانی، نهادینه کردن برنامه تحول اداری و ارتقای سهم انگیزش منابع انسانی بر اساس نظر استراتژیست‌ها در نظر گرفتند (۱۷).

باید توجه داشت که اجرای راهبرد که به زعم اغلب صاحب‌نظران، مرحله عملی مدیریت راهبردی است، مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت راهبردها، ایجاد ساختار اثربخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی بپردازد و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران کند (۵). اجرای راهبرد ایجاب می‌کند سازمان هدف‌های سالانه را در نظر بگیرد؛ سیاست‌ها را تعیین کند؛ در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که راهبردهای تدوین شده به اجرا در آید. پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی ضرورت مدیریت راهبردی پرداختن و توجه مناسب به اجرای راهبردها بوده است (۱۵). منتها باید توجه داشت

چه بسیار راهبردهایی که هیچ‌گاه پیاده نشده‌اند یا در رویارویی با موانع تحقق نیافته‌اند (۱۰)، چرا که به دلیل تمرکز بیشتر بر فرایند تدوین راهبرد به موضوع اجرای راهبرد کمتر توجه شده است. بر این اساس یافته‌ها نشان داد که ۸۰ درصد سازمان‌ها به اهداف راهبردی خود دست پیدا نمی‌کنند یا کمتر از ۲۰ درصد موفق به اجرای برنامه‌های راهبردی تدوین شده می‌شوند (۸).

موانع سد راه اجرای برنامه‌های راهبردی امروزه چالش‌های اصلی مدیریت راهبردی را تشکیل می‌دهند. در مدیریت راهبردی سازمان‌ها برای اینکه بتوانند پایدار و به طور مستمر به رقابت پردازند؛ برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدت خود و به منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم راهبردهایی نیاز دارند (۳). اما این راهبردها در صورتی که به طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، منفعتی برای سازمان نخواهند داشت (۱۶).

مطالعات نشان می‌دهند که در مسیر اجرای برنامه‌های راهبردی موانعی وجود دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به همسویی ضعیف کارکنان با راهبردها، تعهد ناکافی مدیریت ارشد، تخصیص محدود منابع مورد نیاز اشاره کرد. براین اساس محققان مهم‌ترین علل عدم اجرای طرح جامع ورزش ایران را نبود الگوهای اجرایی دانستند. از این رو به نظر می‌رسد باید در جست و جوی راهکاری مناسب بود تا راهبرد ذهنی را به راهبرد عینی تبدیل کند و دغدغه موجود را به حداقل کاهش دهد (۶). ضمن اینکه الهی، حمیدی و پیمان‌فر (۱۳۹۲) مهم‌ترین موانع اجرای طرح جامع ورزش را پیاده‌سازی راهبردهای نظام ورزش در مرحله انتقال راهبردها به عمل، عدم شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی در بخش زیربنایی، بی‌توجهی به قابلیت اجرایی برنامه‌های راهبردی هنگام تدوین، آرمان‌گرا بودن برنامه‌ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی مهم‌ترین مانع مرحله تدوین راهبرد دانسته‌اند (۱).

برایسون (۱۹۹۲) چهار عامل کلیدی را به عنوان مانع اجرای راهبرد معرفی می‌کند: الف) مشکل انسانی؛ عبارت است از مدیریت و توجه به تعهد افراد، توجه افراد کلیدی باید معطوف به مسائل کلیدی، تصمیم‌ها، اختلاف نظرها و تعیین اولویت‌های خط مشی در مقاطع کلیدی فراگرد و سلسله مراتب سازمانی باشد؛ ب) مشکل فراگرد؛ عبارت است از مدیریت اندیشه‌های راهبردی به روشی مناسب دانش متعارف، جهت استفاده کاربردی تبدیل شود؛ ج) مشکل ساختاری؛ عبارت است از مدیریت روابط جزء و کل؛ د) مشکل نهادی؛ عبارت است از به کار بردن رهبری تحول‌گرا در سازمان‌ها، چرا که دشوارترین مشکلاتی که در برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد، تنها از طریق تغییر شکل نهادی حل‌شدنی است (۴).

کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۱۳۹۰) مهم‌ترین موانع اجرای راهبردها را شامل مرتبط نبودن راهبردها با اهداف فردی، گروهی و سازمانی و همچنین مرتبط نبودن راهبردها با منابع سازمان می‌دانند (۸).

در پی پژوهش‌های انجام‌گرفته در این زمینه آلتونن و آیکاوالکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی به منظور بررسی اجرای موفق راهبردها، مشکلاتی را در زمینه اجرای راهبرد شناسایی کردند: ضعف نقش مدیریت در اجرا، کمبود ارتباطات، کمبود الزام و تعهد برای اجرای راهبردها، ناآگاهی یا درک نادرست از راهبرد، هماهنگی و تقسیم ضعیف مسئولیت‌ها، سیستم‌های سازمانی و منابع نامشخص، توانایی‌های ناکافی، فعالیت‌های رقابتی، عوامل محیطی کنترل‌ناپذیر (۱۳).

هربینیاک<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) عوامل مختلفی را عامل اجرای غلط هر راهبرد عنوان کرد: فقدان احساس مالکیت یک راهبرد یا برنامه اجرایی در میان کارکنان کلیدی، نداشتن راهنما برای اجرای راهبرد، فقدان درک نقش طراحی و ساختار سازمانی در فرایند اجرا، ناتوانی در ایجاد توافق در اقدام‌ها و مراحل اجرایی حیاتی، فقدان انگیزه یا مشوق‌های ایجاد انگیزه برای حمایت از اهداف اجرا، منابع مالی ناکافی برای اجرای راهبردها (۱۶)؛ موانعی که کاتروپاکو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) آنها را در پنج دسته موانع تدوین راهبردها، مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت سازمانی و رهبری قرار دادند (۱۴). در همین زمینه پیمان‌فر، الهی و حمیدی (۱۳۹۲) بی‌توجهی به بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات را مهم‌ترین مانع مرحله اجرای راهبردهای سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قلمداد کرده‌اند (۳).

با توجه به آنچه عنوان شد، متخصصان علم مدیریت ابزار خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند تا با به‌کارگیری و استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. در پیشروی به سمت تعالی، مشکلات و موانع زیادی آشکار می‌شوند که اهمیت توجه به خود ارزیابی را نشان می‌دهد. از مدل‌های مشهور و جدید خودارزیابی، مضامین راهبردی، مدل فورچون<sup>۵</sup> است. این مدل ارتقای موفقیت‌های سازمان را در چهار اصل: الف) باور قوی مدیران عالی از اجرای برنامه و راهبردهای سازمان، ب) همراهی مدیران عملیاتی با اجرای برنامه‌ها، ج) تخصیص مناسب و صحیح منابع مالی و د) اتخاذ راهبردهای صحیح توسط برنامه‌ریزان می‌داند (۷).

- 
1. Kaplan & Norton
  2. Aaltonen, & Ikavalko
  3. Hrebiniak
  4. Cater & Pucko
  5. Fortune Model

از آنجا که امروزه یکی از چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها، تدوین درست راهبردها و اجرای صحیح آنهاست، متأسفانه موانع متعددی، اجرای راهبردها را با مشکل روبه‌رو کرده است. شناخت این تنگناها برای دستیابی به سازمان‌های موفق که به توسعه و شهرت سازمانی می‌انديشند، ضروری به نظر می‌رسد. از دیگر سو، فقدان ساختار سازمانی مناسب، تخصیص نادرست منابع و انگیزش نامناسب از موانع سازمانی پیاده‌سازی راهبرده است (۹). از آنجا که تفکر راهبردی یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌هاست، این سازمان‌ها می‌توانند از طریق سلامت سازمانی بر موانع سازمانی اجرای راهبرد فائق آیند. آنها با بهره‌گیری از روحیه، وفاداری، ارتباط، مشارکت، رهبری و هدف‌گذاری، موانع سازمانی اجرای راهبرد را کاهش می‌دهند و به سطح عملکرد بالاتری دست می‌یابند. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که بر کلیه تعاملات سازمان اثرگذار است، قادر خواهد بود به تقویت مؤلفه‌های سازمان‌های سالم و اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها کمک کند (۵).

بدیهی است سازمان‌های ورزشی در معرض تغییر و تحولات، محیطی و جهانی قرار دارند و به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رخدادهای برنامه‌های داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند (۱۲). به نظر می‌رسد امروزه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های ورزشی ایران، پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی است که با صرف هزینه، تلاش و زحمت فراوان تدوین شده است. در این میان موانعی وجود دارند که می‌توانند موفقیت راهبرد را به مخاطره بیندازند؛ موانعی که اگر به آنها توجه نشود، پیچیدگی فرایند اجرا را برای مدیران حادث می‌کنند. در این بین موانع متعدد مالی، اجرایی، انسانی، اقتصادی، فرهنگی وجود دارد و می‌تواند موجب کند شدن حرکت اجرایی برنامه شود یا در تحقق اهداف آن خلل ایجاد کند. یافتن این موانع کمک مؤثری بر حرکت فزاینده سازمان‌ها خواهد کرد. همان‌طور که عنوان شد، نظری و همکاران (۲۰۱۳) اولویت‌بندی راهبردهای ورزش استان اصفهان را برای یکدوره پنج ساله (۱۳۹۴-۱۳۹۰) تدوین کردند (۱۷). بنابر اطلاعات حاصله از اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان برنامه راهبردی تدوین شده در سال‌هایی که از فاز اجرای آن می‌گذرد، به‌طور کامل عملیاتی نشده است. از این‌رو سؤالی که در این میان مطرح می‌شود، این است که مؤلفه‌های موانع پیش روی پیاده‌سازی راهبردهای برنامه راهبردی سازمان مذکور چه مواردی است؟ به نظر می‌رسد یافته‌های این پژوهش می‌تواند اطلاعات مفیدی برای مدیران فعلی و آینده ورزش استان اصفهان فراهم کند و موانع ضعف در اجرای برنامه راهبردی استان را شناسایی و سعی در برطرف کردن اشکالات کنند.

## روش‌شناسی

این پژوهش توصیفی - تحلیلی بود که به روش پیمایشی بر اساس جمع‌آوری نظرهای مدیران و کارشناسان ورزشی و تحلیل آن با استفاده از روش‌های آماری موانع اجرایی برنامه راهبردی ورزش استان تحلیل شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان ورزش و متخصصان دانشگاهی استان اصفهان بودند. روش نمونه‌گیری پژوهش تصادفی طبقه‌ای بود. بدین صورت که ابتدا کل جامعه آماری به سه بخش مدیران و کارشناسان ورزشی و متخصصان دانشگاهی تقسیم و سپس از هر طبقه که ویژگی‌های مشابهی داشتند، تعداد نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. براساس جدول کرجسیو مورگان حجم نمونه مناسب برای جامعه ۱۶۵ نفری برابر با ۱۱۶ نفر تعیین شد. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته موانع اجرای برنامه راهبردی براساس مدل فورچون در چهار مؤلفه شامل همراهی ضعیف مدیران عالی، همراهی ضعیف مدیران عملیاتی، ضعف در تخصیص منابع مالی و همسو نبودن راهبردها با اهداف بود. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرهای ده نفر از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی استفاده شد. در فرایند بررسی این نظریات، برخی سؤال‌ها به واسطه مبهم بودن و ناهمگونی با موضوع تحقیق حذف و برخی دیگر به واسطه تکرار یا همپوشی در هم ادغام شد. براساس ضریب آلفای کرونباخ میزان پایایی آن ۰/۸۸ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و برای تعیین نرمالیتی نمونه، آزمون لوین برای تحلیل تجانس واریانس، آزمون t تک‌نمونه‌ای از طریق نرم افزار SPSS ۱۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

## یافته‌ها

براساس یافته‌ها ۲۰/۶۸ درصد مدیر ورزشی، ۳۱/۰۳ درصد متخصص دانشگاهی و ۴۸/۲۹ درصد کارشناس ورزشی، نمونه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. به منظور اطمینان از طبیعی بودن توزیع نمره‌های نمونه از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای تجانس واریانس از آزمون لوین استفاده شد.

جدول ۱. آزمون کولموگروف و لوین برای تعیین نرمالیتی و تجانس داده‌ها

آزمون				متغیرها	مؤلفه
لوین		کولموگروف			
sig	آماره F	sig	آماره k-s		
۰/۳۸	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۳	باور ضعیف مدیران عالی	موانع اجرای راهبرد
۰/۶۸	۱/۲۰۵	۰/۲۵	۱/۲۰۵	همراهی ضعیف مدیران عملیاتی	
۰/۳۵	۰/۱۷	۰/۶۸	۰/۱۷	ضعف در تخصیص منابع مالی	
۰/۴۱	۱/۰۱۰	۰/۳۱	۱/۰۱۰	همسو نبودن راهبردها با اهداف	

با توجه به جدول ۱ سطح معناداری به دست آمده برای کلیه متغیرها معنادار نیست. بدین معنا که متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند، ضمن اینکه متغیرهای تحقیق از همگونی واریانس برخوردارند ( $P \leq 0/05$ ).

جدول ۲. نتایج آماری مربوط به اختلاف بین موانع اجرای راهبردها

متغیرها	کل مربع میانگین‌ها	df	مربع میانگین‌ها	نمره F	sig
باور ضعیف مدیران عالی	بین گروهی	۳	۱۴/۱۳	۰/۱۳۹	۰/۰۹۹
	درون گروهی	۱۱۲	۶/۶۰		
	کل	۱۱۵	۷۸۲/۵۰		
همراهی ضعیف مدیران عملیاتی	بین گروهی	۳	۲/۵۷	۰/۲۴۹	۰/۸۶۲
	درون گروهی	۱۱۲	۱۰/۳۶		
	کل	۱۱۵	۱۱۶۸/۱۳		
ضعف در تخصیص منابع مالی	بین گروهی	۳	۷/۰۹	۰/۹۱۶	۰/۴۳۶
	درون گروهی	۱۱۲	۷/۷۴		
	کل	۱۱۵	۸۸۸/۹۹		
همسو نبودن راهبردها با اهداف	بین گروهی	۳	۲۲/۴۹	۳/۹۰۴	۰/۰۵۳
	درون گروهی	۱۱۲	۵/۷۶		
	کل	۱۱۵	۷۱۲/۹۲		

براساس نتایج جدول ۲، اختلاف بین موانع اجرای راهبردها در بین باور مدیران عالی، همراهی مدیران عملیاتی و تخصیص منابع مالی، همسو نبودن راهبردها با اهداف معنادار نبود ( $P < 0/05$ ). ضمن اینکه مانع همراهی ضعیف مدیران عملیاتی با میانگین کل ۱۱۶۸/۱۳ مهم‌ترین مانع عدم اجرا راهبردها، ضعف در تخصیص منابع مالی با میانگین کل ۸۸۸/۹۹ در رتبه دوم، ضعف در باور مدیران عالی با میانگین ۷۸۲/۵۰ در رتبه سوم و در نهایت همسو نبودن راهبردها با اهداف با میانگین ۷۱۲/۹۲ در رتبه آخر قرار گرفت.

جدول ۳. آزمون معناداری مؤلفه‌های موانع اجرای برنامه راهبردی

سطح معناداری	درجه آزادی	t	اختلاف میانگین	مؤلفه موانع برنامه‌ریزی راهبردی ورزشی
۰/۰۲۰		۱/۱۳۸	۰/۱۱۴	باور ضعیف مدیران عالی
۰/۰۰۱	۱۱۵	۳/۳۳۲	۰/۲۱۰	همراهی ضعیف مدیران عملیاتی
۰/۰۰۱		-۴/۱۲۱	-۰/۳۲۴	ضعف در تخصیص منابع مالی
۰/۰۸۸		۰/۰۶۳	۰/۰۸۷	همسو نبودن راهبردها با اهداف

براساس دستاوردهای جدول ۳ مؤلفه‌های موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی ورزشی شامل باور ضعیف مدیران عالی، همراهی ضعیف مدیران عملیاتی و ضعف در تخصیص منابع مالی بیش از سطح متوسط نیست و همسو نبودن راهبردها با اهداف بیش از سطح متوسط است ( $P \leq 0.05$ ). ضمن اینکه براساس میزان میانگین‌های به‌دست‌آمده با توجه به اختلاف میانگین متغیرهای چهارگانه به‌نظر می‌رسد ضعف در تخصیص منابع مالی (۰/۳۲۴)، در رتبه‌اول موانع و پس از آن به‌ترتیب همراهی ضعیف مدیران عملیاتی (۰/۲۱۰) و باور ضعیف مدیران عالی سازمان (۰/۱۱۴) در رتبه‌سوم موانع اجرای راهبردهای برنامه راهبردی استان اصفهان قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد اختلاف بین موانع اجرای راهبردها در بین باور مدیران عالی، همراهی مدیران عملیاتی و تخصیص منابع مالی، همسو نبودن راهبردها با اهداف معنادار نبود. بدین معنا که می‌توان گفت به‌نوعی هر چهار مانع اجرای راهبردها از دیدگاه مجله فورچون در عدم اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان سهیم بوده‌اند. باید توجه داشت که براساس میانگین‌های به‌دست‌آمده مانع همراهی ضعیف مدیران عملیاتی با میانگین کل ۱۱۶۸/۱۳ مهم‌ترین مانع عدم اجرا راهبردها، ضعف در تخصیص منابع مالی با میانگین کل ۸۸۸/۹۹ در رتبه دوم، ضعف در باور مدیران عالی با میانگین ۷۸۲/۵۰ در رتبه سوم و در نهایت همسو نبودن راهبردها با اهداف با میانگین ۷۱۲/۹۲ در رتبه آخر قرار گرفت. آنچه از دستاوردهای این بخش از پژوهش می‌توان استنباط کرد، این است که به‌نظر می‌رسد مدیران صفی و عملیاتی که قرار بود برنامه راهبردی مذکور را اجرا کنند، در فرایند تدوین این برنامه یا نقشی نداشته‌اند یا در فرایند تدوین کمتر به آنها بها داده شده یا نظرهای آنها



در سند راهبردی مذکور دخالت داده شده است، از این رو مهم‌ترین عامل عدم اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان مانع همراهی ضعیف مدیران عملیاتی به دست آمد. از آنجا که مانع تخصیص ضعیف منابع مالی در رتبه دوم از موانع عدم اجرای برنامه راهبردی مذکور به دست آمد، می‌توان به این مورد توجه کرد که وابستگی بیش از حد سازمان‌های دولتی به منابع تخصیصی از مرکز به عنوان عاملی اثرگذار در این مانع قلمداد می‌شود. با توجه به اینکه سال‌های اجرای این برنامه با تحریم‌های اقتصادی دولت مصادف بوده و است، بودجه‌های وزارت ورزش همسو با سیاست‌های کلان دولت به سمت سیاست‌های انقباضی پیش رفت، از این رو منابع مالی لازم به استان‌ها از جمله استان اصفهان به منظور اجرای برنامه‌ها تخصیص داده نشد و برنامه مذکور نیز مسکوت باقی ماند. با توجه به اینکه ضعف در باور مدیران مالی عالی به عنوان عامل سوم در موانع اجرای برنامه راهبردی مذکور شناسایی شد، ذکر این نکته حائز اهمیت است که برنامه راهبردی ورزش استان در زمان مدیر کلی تدوین شد که ایشان قبل از اجرایی شدن سال اول این برنامه جای خود را به مدیر کلی بعدی داده و طی این سال‌ها که از تدوین برنامه مذکور می‌گذرد، در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان سه مدیر کل آمده و رفته‌اند. به نظر می‌رسد از آنجا که در سیستم مدیریت فردمحوری برجسته‌تر از برنامه‌محوری است، هر مدیر کلی که آمده به نوعی باور به اجرای برنامه مذکور نداشته، از این رو برنامه مذکور مسکوت باقی مانده است.

براساس میانگین‌ها رتبه آخر موانع اجرای برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان به همسویی راهبردها با اهداف اشاره دارد. نظر به اینکه سطح میانگین این مانع بسیار کمتر از موانع دیگر است، نشان می‌دهد که برنامه مذکور تا حدودی همسو با اهداف ورزش استان تدوین شده است، هرچند بسیاری از راهبردها به خوبی برای دستیابی به اهداف اجرایی نشده‌اند، این مانع نیز به عنوان مانع چهارم عدم اجرای برنامه راهبردی ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان قلمداد می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران عملیاتی ورزش استان اصفهان دانش کافی برای اجرای برنامه راهبردی ندارند. برنامه راهبردی با نظر و همراهی مدیران عملیاتی به اجرا نرسیده است و اهداف راهبردی و راهبردها برای تیم اجراکننده قابل فهم نیست. این یافته‌ها با نتایج هربینیاک (۲۰۰۶) هم خوانی دارد. نتایج تحقیق ایشان نشان داد فقدان احساس مالکیت نسبت به برنامه تدوین شده و ضعف در انگیزش‌های کارکنانی که قرار است برنامه را اجرا کنند، از جمله مهم‌ترین موانع اجرای برنامه‌های راهبردی است (۱۶). همراهی ضعیف مدیران عملیاتی ورزش استان اصفهان در اجرای این برنامه

راهبردی شاید به این دلیل باشد که این مدیران اجرایی در تدوین این برنامه راهبردی سهیم نشده‌اند و استراتژیست‌ها در یک اتاق در بسته با توجه به قضاوت‌های شهودی خود اقدام به تدوین برنامه راهبردی استان کرده‌اند. بنابراین با توجه به فواید حاصل از سطح عملکرد مدیران اجرایی توصیه می‌شود اقدام‌هایی در جهت افزایش دانش برنامه راهبردی مدیران اجرایی ورزش استان اصفهان صورت گیرد تا در تدوین برنامه‌های راهبردی سهیم شوند و احساس تعهد و تعلق به اجرای برنامه‌های راهبردی پیدا کنند. آلتون و آل کاو الکو (۲۰۰۲) کمبود تعهد افراد را در اجرای ناموفق برنامه‌های راهبردی بسیار مؤثر می‌دانند (۱۳).

عملیاتی کردن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان مورد تأیید مدیران عالی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نیست، ضمن اینکه به نظر می‌رسد مدیران عالی و عملیاتی دانش کافی برای اجرای برنامه راهبردی را ندارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیق کاتر و پاکو (۲۰۱۰) که یکی از عوامل مهم اجرای ضعیف برنامه‌های راهبردی را بخش نهادی، رهبری و مدیریت می‌دانست (۱۴)، همخوانی دارد. آنان عنوان کردند مهم‌ترین ضعف‌های عدم اجرای راهبردها، بی‌توجهی مدیران ارشد در تهیه برنامه راهبردی است، ضمن اینکه کم‌توجهی به نظرهای علمی مشاوران در تصمیم‌های راهبردی و ضعف در مدیریت تغییر مدیران عالی از دیگر ضعف‌های این برنامه راهبردی است. آنچه شاید بتوان به آن توجه ویژه کرد، تغییر در رأس مدیریت ورزش استان و وجود تفکر فرد محوری بیشتر از تفکر برنامه محوری در ورزش است که موجب می‌شود با تغییری که در پست مدیر کلی اداره کل ورزش و جوانان استان ایجاد شد، مدیرکل جدید عزمی برای اجرای برنامه راهبردی تدوین شده توسط مدیران قبلی نداشته باشد. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود تفکر برنامه محوری جایگزین نگرش فرد محوری در رویکردهای کلی مدیران ارشد ورزش استان شود. نتایج بخش موانع انسانی سد راه اجرای برنامه راهبردی ورزش استان، یعنی با باور ضعیف مدیران عالی فعلی، همراه نبودن مدیران اجرایی با دستاوردهای کاپلان و نورتون (۱۳۹۰) که عامل کلیدی مانع اجرای راهبردها را تعهد ضعیف مدیریت و افراد سازمانی نسبت به برنامه راهبردی می‌دانند (۸)، همسوست. شاید دلیل این همسویی را بتوان در محیط داخلی تغییر مکرر مدیران ارشد ورزش استان در اداره کل و همچنین همراه نبودن مدیران میانی با مدیران عالی ورزش استان قلمداد کرد. در همین زمینه هربینیاک (۲۰۰۶) مشکل انسانی را مهم‌ترین عامل اجرای راهبردها عنوان کرده است (۱۳). همان‌طور که ملاحظه شد، براساس نتایج، باور ضعیف مدیران عالی ورزش استان به برنامه راهبردی و همراه نبودن مدیران در لایه عملیاتی با برنامه راهبردی از مهم‌ترین دلایل اجرای

ضعیف برنامه راهبردی استان به حساب می‌آید. در کل شاید بتوان گفت که در مدیران عالی و میانی اداره کل ورزش و جوانان استان باید تغییر بینش نسبت به برنامه راهبردی ورزش استان صورت پذیرد. یافته‌های تحقیق نشان داد که برنامه راهبردی در مؤلفه ضعف در تخصیص منابع مالی کمتر از سطح متوسط است. نتایج تحقیق حاضر تا حدودی با نتایج تحقیق الهی و همکاران (۱۳۹۲) و پیمان‌فر و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. نتایج تحقیق ایشان نشان داد که از نقاط ضعف در حیطه مالی از مهم‌ترین عوامل اجرا نشدن برنامه جامع ورزش کشور بود (۱،۳). هربینیاک (۲۰۰۶) نیز منابع مالی ناکافی را یکی از مهم‌ترین موانع اجرای برنامه‌های راهبردی می‌داند (۱۳). به نظر می‌رسد ابهام در تخصیص به اعتبارات بودجه‌های دولتی استراتژیست‌ها و مدیران اجرایی برنامه‌ها را با مشکل مواجه می‌کند و موجب می‌شود تا حدودی پیش‌بینی‌های تخصیص اعتبارات جاری و عمرانی در بخش‌های مختلف ورزش در هر سال محقق نشود، این امر به واردشدن آسیب به اجرای راهبردهای برنامه‌های راهبردی در رسیدن به اهداف منجر می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود استراتژیست‌های ورزشی که برنامه‌های راهبردی را تدوین می‌کنند، هدف‌های راهبردی را براساس منابع مالی واقعی تنظیم کنند، ضمن اینکه محدودیت‌های مالی پیش‌بینی‌شده و خارج از کنترل را در هدف‌گذاری‌ها مدنظر قرار دهند. یافته‌های تحقیق نشان داد که برنامه راهبردی در مؤلفه همسو بودن اهداف با راهبردها بیش از حد متوسط است. نتیجه به دست آمده نشان از این دارد که استراتژیست‌ها که برنامه راهبردی استان اصفهان را همسو با اهداف طراحی کرده‌اند و اگر برنامه راهبردی در اجرا با مشکل مواجه شده است، از فاکتور همسو نبودن راهبردها با اهداف نبوده یا حداقل سهم کمتری در عدم اجرای برنامه راهبردی ورزش استان دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج هراکلیوس (۲۰۰۰) همسو نیست، چراکه ایشان مرتبط نبودن راهبردها با اهداف را یکی از مهم‌ترین موانع اجرای راهبردها برشمرده بودند (۱۵). شاید بتوان این عدم همسویی را تدوین برنامه راهبردی متناسب با ظرفیت‌های استان قلمداد کرد.

از آنجا که تدوین منظرها و اهداف اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان زمینه مناسبی برای اجرایی شدن راهبردهای سند ورزش استان فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به دست آمده نیز از طریق اهداف بلندمدت و روابط علت و معلولی برای مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی تصویر روشنی به وجود می‌آورد، اتخاذ چنین رویکردی در اجرای راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان با تفسیر چشم‌انداز به اهداف کلان، اهداف راهبردی، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدام‌های اجرایی هر سال در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی و زیر ساخت‌های سخت‌افزاری را به

همراه دارد. از این رو توصیه می‌شود قبل از تدوین برنامه راهبردی محدودیت‌های اجرایی این برنامه پیش بینی شود تا برنامه‌های راهبردی با کار بست اجرایی تدوین، اجرا و در نهایت ارزیابی شوند؛ چرا که داشتن چنین رویکردی حوزه‌های مختلف ورزش را به جایگاه‌های مناسب و واقعی سوق خواهد داد. باید اذعان کرد دو عامل انسانی یعنی باور ضعیف مدیران عالی اداره کل ورزش و جوانان استان و همسویی ضعیف مدیران عملیاتی اداره کل، که وظیفه اجرایی کردن برنامه راهبردی ورزش استان را داشتند، همراه با عامل ضعف در تأمین منابع مالی، مهم‌ترین موانع اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود. به طور کلی از آنجا که همسو نبودن اهداف با راهبردها به عنوان کمترین عامل در عملیاتی نشدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان در نظر گرفته شده، حاکی از این است که برنامه تدوین شده با واقعیت‌های ورزش استان و توانمندی‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اداره کل مطابقت دارد و اهداف واقعی در این برنامه به طور نسبی در نظر گرفته شده است. آنچه مدیران این سازمان ورزشی باید بدان توجه کنند، تخصیص منابع کافی برای اجرای راهبردها و همچنین نهادینه‌سازی باور اجرای برنامه راهبردی ورزش استان در بین مدیران عالی و عملیاتی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان است.

به طور کلی می‌توان گفت از آنجا که کاربردی‌ترین برنامه‌های راهبردی برنامه‌هایی هستند که به دست استراتژیست‌های درون سازمان تدوین می‌شوند، پیشنهاد می‌شود در فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی برای سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی در کنار استراتژیست‌ها، مدیران عالی و مدیران عملیاتی نیز حضور داشته باشند.

## منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ پیمان‌فر، محمدحسن (۱۳۹۲). «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله مراتب (AHP)»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۳(۶)، ص ۹۵-۷۹.
۲. پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب تهران، ص ۱۹۵.
۳. پیمان‌فر، محمدحسن؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۲). «موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در

۴. دیوید، فرد آر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات مرکز فرهنگی، ص ۱۲۵-۱۲۳.
۵. رحیم‌نیا، فریبرز؛ قره‌باغی، نسترن؛ بهیور، الهام (۱۳۹۱). ارائه مدلی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بسترفرهنگ سازمان، چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ص ۲۱.
۶. سجادی، نصرالله (۱۳۸۴). طرح جامع ورزش ایران از استراتژی تا عمل. پنجمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. ص: ۲۹-۳۱.
۷. طباطبایی، محمد (۱۳۹۱). موانع اجرای برنامه استراتژیک اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. رساله منتشر نشده دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، ص ۱۱.
۸. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۹۰). دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی همراه با تشریح سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران، چ دوم، ص ۱۱۶.
۹. گوهر رستمی، حمیدرضا؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی؛ هنری، حبیب (۱۳۹۱). «گونه‌شناسی ذی‌نفعان و مدیریت استراتژیک آنها در سیستم ورزش کشور»، مطالعات مدیریت ورزشی، ص ۹۷۱-۹۵۹.
۱۰. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). جاری‌سازی استراتژی، تهران، انتشارات آریانا قلم، ص ۱۱۰.
۱۱. مسیح‌نیا، مونا؛ پیمانی زاد، حسین؛ جوادی‌پور، محمد (۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه براساس مدل SWOT»، مطالعات مدیریت ورزشی، ص ۲۲۸-۲۲۱.
۱۲. نصیرزاده، عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ص ۴۲-۳۱.
13. Aaltonen, p, Ikavalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. Integrated management system, 13(6), pp415-418.
14. Cater, T, Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. JEEMS, 3, pp: 207-236.

- 
15. Heracleous, L. (2000). The Role of Strategy Implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18(3), pp: 75-86.
  16. Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 1, pp 12-31.
  17. Nazari, Rasool. PourAbedi, Hasan (2013). Development of Perspectives and Strategic Planning in Sport. *Management and Administrative Sciences Review*. pp: 104-113.