

Pathology of the Strategic Management of the Iran's Gymnastic Sport

Badri foolad Borzoo ¹, Davoud Nasr Esfahani ²

1. Department of Sport Management, Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran. E-mail: borzo.fooladi@gmail.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran. E-mail: da.nasr@khuif.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received: 15 December 2021 Received in revised form: 20 February 2022 Accepted: 22 February 2022 Published online: 1 January 2023</p> <p>Keywords: <i>Gymnastics Development,</i> <i>Pathology,</i> <i>Strategic Management,</i> <i>Strategic Planning</i> <i>Strategic Thinking</i></p>	<p>Introduction: The aim of this study was to present the pathology model of strategic management of Iranian gymnastics.</p> <p>Methods: The method of this research was qualitative and grounded theory based on a systematic approach. The statistical population of this study consisted of gymnastics experts, 28 of whom were selected based on theoretical saturation and purposefully sampling. The data collection tool was a semi-structured interview. To check the face and content validity, the findings were presented to the interviewer and after studying the theory, their opinions was applied. The method of reliability assessment was the retest method. The average rate of internal agreement was 0.83. To analyze data, three main stages of open, axial and selective coding were used.</p> <p>Results: The results showed the categories of causal conditions (management and planning weakness, information, multiple tastes), contextual conditions (lack of succession system, structural and cultural issues, financial and facilities weakness), Intervening conditions (behavioral issues, negative policy-making, political conflicts), actions and strategies (participative management, talent management, plans monitoring, education, service compensation) and consequences (achievement of goals, gymnastic development, increase of organizational empathy).</p> <p>Conclusion: Based on the results, it's inferred that the growth, development and maturity of gymnastics is a dependent on strategic management, so paying attention to the drivers and inputs of this process in explaining the effectiveness of strategic gymnastics programs can be effective.</p>

Cite this article: Badri foolad, B., & Nasr Esfahani, D. (2023). Pathology of the Strategic Management of the Iran's Gymnastic Sport. *Sport Management Journal*, 14 (4), 283-304.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2022.333419.2844>



Extended Abstract

Introduction

Today, the survival of many successful organizations depends on the strategic management. Paying attention to strategic management is inevitable for sports federations. Gymnastics is always one of the most attractive sports, and it is known as one of the basic disciplines in the success of athletes of various disciplines. Although many years have passed since the establishment of this sport in Iran, this sport has not been able to find its real place in the society. According to the results of past research, strategic management is the most important factor in the growth of gymnastic sport. Strategic management is affected by various drivers and achieving success in this field will only be by knowing the drivers and actions that affect formulation, implementation and evaluation. It is necessary to determine strategic management in gymnastics to know what conditions and what strategies are necessary in opposition and alignment with these conditions. Therefore, the aim of the current research was to investigate the pathology of strategic management of Iranian gymnastics.

Methods

Since the research method of this study was qualitative, the method of Grounded theory (systematic approach) was used. 48 gymnastics experts formed the statistical research population. Sampling of this research continued as targeted manner with theoretical saturation logic (28 people). The method of data collection in the first part was done using library methods; and the second part of the data collection process was conducted using qualitative interviews (semi-structured interviews). Also, in this research, the review of coding (test-retest reliability) and the approval of research colleagues were used to confirm the scientific accuracy. The test-retest reliability of the interviews of this research is 89%. Therefore, the reliability of coding was confirmed. Also, based on the Grounded theory, three stages of open, axial and selective coding were performed to analyze the collected qualitative data, and finally, a logical paradigm of the created theory was presented.

Results

In order to analyze the data using a systematic approach; in the open coding stage, 189 concepts were identified by reviewing the conducted interviews. In the second stage, axial coding where the concepts are connected in the form of a network, 32 subcategories were formed according to the relationships between the identified concepts. Finally, a coding to the results, a model based on the systematic approach of Strauss and Corbin was designed. Therefore, the results showed that the axial conditions (strategic management of gymnastics), the categories of causal conditions (management, planning, rehabilitation, coordination weakness, and, multiple of tastes, incoherent processes), contextual conditions (lack of succession system, financial and facilities weakness, structural and cultural issues), intervening conditions (behavioral issues, negative policy-making, political conflicts and non-fulfilment of collective participation), actions and strategies

(participatory management, human resource talent management, plans monitoring, knowledge enhancement and education, service compensation, foundation, use of capable managers, cultivation and information, dominance of thinking and strategic view, promotion of coordination, increase of interactions external of the federation and stability) and consequences (fulfillment of goals and plans, increasing the development and success of gymnastics, controlling destructive stimuli and directing it in the correct and efficient direction, increasing organizational empathy and smoothing the implementation of the strategy).

Conclusion

The results of this research showed that the strategic management of gymnastics is subject to various conditions, in fact there are conditions that have a negative role in the formation of damages. These conditions are subject to causal, contextual and intervention conditions. In addition, in order to eliminate these damages, it is necessary to obtain the desired results by using appropriate strategies. Considering that many factors are effective in explaining the damage of the strategic management system of the Gymnastics Federation. Therefore, the strategies of this research include the application of participatory management, human resource talent management, plans monitoring, knowledge enhancement and education, compensation for services, use of capable managers, cultivation and information, the rule of strategic thinking, increasing external interactions, stability and etc. The implementation of these strategies in strategic management requires conditions and an environment that should be prepared so that its members can take steps towards realizing their goals and visions. Finally, the consequences of this research include the categories of achieving goals and plans, developing gymnastic sport and its success, controlling destructive stimuli and guide them in the correct and efficient direction. Therefore, it can be said that the growth, development and expansion of gymnastics is a function of strategic management, and paying attention to the drivers and inputs of this process identified in this research can play a more effective role in explaining the effectiveness of the strategic plans of this sport.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Authors' contribution: DNE conceived and supervised the study. DNE and BBF wrote the study protocol and data analysis plan. DNE interpreted the data. BBF drafted the manuscript. DNE revised the manuscript. All authors reviewed and approved the final manuscript and had full access to all the data in the study and final responsibility for the decision to submit for publication

Conflict of interest: The authors declare that they have no competing interests

Acknowledgments: The authors would like to appreciate Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch and the Gymnastics' Federation of I.R of Iran.



مدیریت ورزشی



آسیب‌شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران

برزو بدری فولاد^۱ ID، داود نصر اصفهانی^۲ ID

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. رایانامه: borzo.fooladi@gmail.com
۲. نویسنده مسؤو، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران رایانامه: da.nasr@khuisf.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی آسیب‌شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۴	روش پژوهش: روش این پژوهش کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد رهیافت نظام مند بود. جامعه آماری این تحقیق را خبرگان ورزش ژیمناستیک تشکیل می‌دادند که براساس اشباع نظری و نمونه‌گیری هدفمند ۲۸ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه-ساختاریافته بود. برای بررسی روایی صوری و محتوایی، یافته‌ها به مصاحبه‌کنندگان ارائه و پس از مطالعه نظریه، نظرات آن‌ها اعمال گردید. روش بررسی پایایی، روش بازآزمون بود. میانگین میزان توافق درون‌موضوعی ۰/۸۳ گزارش شد. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد سیستماتیک؛ سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۲/۰۱	یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان‌داد مقوله‌های شرایط علی (ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی، اطلاع‌رسانی، تعدد سلاویق و...)، عوامل زمینه‌ای (نبود نظام جانشین پروری، مسائل ساختاری و فرهنگی، ضعف مالی و امکانات)، عوامل مداخله‌گر (مسائل رفتاری، سیاست‌ورزی منفی، تعارضات سیاسی و...)، اقدامات و راهبردها (کاربست مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، پایش برنامه‌ها، دانش‌افزایی، جبران خدمات و...) و پیامدها (تحقق اهداف، توسعه ژیمناستیک، افزایش همدمی سازمانی و...) بود.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۳	نتیجه‌گیری: براساس نتایج تحقیق استنباط می‌شود که رشد، توسعه و بالندگی ژیمناستیک تابع مدیریت استراتژیک است که نوعی فرآیند محسوب می‌شود، لذا توجه به پیشران‌ها و ورودی‌های این فراگرد در تبیین کارایی برنامه‌های استراتژیک ورزش ژیمناستیک می‌تواند موثر باشد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱	
کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، مدیریت استراتژیک، برنامه راهبردی، تفکر راهبردی، توسعه ژیمناستیک	

استناد: بدری فولاد، برزو؛ نصر اصفهانی، داود (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۴(۴)، ۳۰۴-۲۸۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2022.333419.2844>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

مقدمه

امروزه رونق و بقای بسیاری از سازمان‌های موفق کنونی به سبب وجود مدیریت استراتژیک^۱ است، چرا که مدیریت استراتژیک با استفاده از جدیدترین تحقیقات، تجربیات و تجزیه و تحلیل‌های موردی توانسته است زمینه را برای تقویت بینش، دانش و مهارت‌های مناسب برای رویارویی با دنیای امروز که با شتابی متفاوت از گذشته در حال تغییر است، فراهم آورد (فرد^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). در نتیجه، توجه به مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های مختلف به‌طور خاص سازمان‌های ورزشی به یک اصل اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است و مشاهده می‌شود در حال حاضر بیشتر سازمان‌های ورزشی برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمان‌های استراتژی محوری تبدیل شده‌اند (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۱). یکی از این سازمان‌ها که مدیریت استراتژیک در آن‌ها به سبب رویدادهای جهانی، وظایف چندگانه، منابع محدود و غیره به مراتب مهم‌تر جلوه می‌کند، فدراسیون‌های ورزشی هستند (اُبرین^۳ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ و به دلیل اینکه مدیریت استراتژیک هدایت و عملکرد بلندمدت این سازمان‌ها را بر عهده‌دارد و می‌تواند آن‌ها را در زمینه استفاده فرصت‌های کلیدی و کاهش تأثیر تهدیدات محیطی، پیش‌بینی و ایجاد تغییرات مورد نیاز، سرمایه‌گذاری روی قوت‌ها، رفع ضعف‌های داخلی سازمان، به‌وجود آوردن تفکر راهبردی، بهبود عملکرد سازمانی و غیره کمک نماید (اکبری یزدی و همکاران، ۲۰۱۹). این سازمان‌ها ناگزیرند عهده‌دار مدیریت استراتژیک شوند (قره و همکاران، ۲۰۱۵).

فدراسیون ژیمناستیک یکی از سازمان‌های ورزشی است که در جهت تحقق اهداف‌اش به مدیریت استراتژیک نیاز دارد چرا که اینگونه به‌نظر می‌رسد که یکی از دلایل عدم توسعه ژیمناستیک کشور فقدان مدیریت و برنامه استراتژیک است (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۷). ژیمناستیک^۴ یکی از جذاب‌ترین و پرتحرک‌ترین رشته‌های ورزشی است، چرا که به‌عنوان یکی از رشته‌های پایه در موفقیت ورزشکاران رشته‌های مختلف تأثیرگذار می‌باشد. همچنین از مواد گوناگون و مدال‌های بسیاری در بازی‌های المپیک، جهانی و آسیایی برخوردار است (مینتزبرگ^۵ و همکاران، ۱۹۹۴). با توجه به اینکه ورزش ژیمناستیک سالیان طولانی است که از پایه‌ریزی آن در ایران می‌گذرد، با این حال به عنوان یک ورزش پایه نتوانسته است جایگاه واقعی خود را در جامعه پیدا کند. ژیمناستیک به خوبی می‌تواند اهداف تعلیم و تربیت‌بدنی را برآورده سازد، همچنین در هدف‌گیری و برنامه‌ریزی صحیح در جهت رسیدن به اهداف تندرستی، اخلاقی، روانی و اجتماعی موثر است. درحالی که ژیمناستیک در کشورهای توسعه یافته به شدت مورد توجه مسئولان ورزشی است، اما متأسفانه در کشور ما این ورزش نه تنها مورد حمایت نیست، بلکه گاه برخی از رفتارهای سیستمی موجب می‌شود که چرخ‌های این ورزش مهم از حرکت باز بماند و تاکنون رویکرد برنامه محور و منسجمی را تجربه نکرده است. بی‌تردید به‌کارگیری استراتژی‌های صحیح یکی از ارکان اصلی موفقیت و تداوم آن برای هر سازمانی است. استراتژی فقط برنامه ریزی برای رسیدن به هدف نیست، بلکه جریان پویایی از انطباق‌های داخلی و خارجی است که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها، همچون ناخدای ماهر، کشتی شرکت را از میان امواج خروشان عبور داده و به ساحل مقصود می‌رساند (جاکویانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۸). با این توصیف پرسشی که در ذهن به خاطر می‌آید این است که چرا سازمان‌ها علی‌رغم توجه و تمرکز بر استراتژی در رسیدن به اهداف خود ناکام می‌مانند؟ پاسخ این پرسش را می‌توان در تفسیری که سازمان‌ها، از استراتژی دارند جست و جو کرد (کوفمن^۷ و همکاران، ۲۰۰۱). استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند که قابلیت‌های اساسی خود را بهتر درک کرده و با رفع ضعف‌های خود در جهت نیل به اهداف حرکت کنند (پورتر^۸ و همکاران، ۲۰۱۱). از این رو آسیب‌شناسی نظام برنامه ریزی استراتژیک ابزار کارآمدی است که به مدیران امکان می‌دهد ضمن شناخت دقیق و علمی وضعیت کنونی سازمان، به رفع کمبودهای احتمالی پرداخته و جهت بهبود آن اقدام کنند (توکلی و همکاران، ۲۰۱۵). به عبارتی آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستمی و منظم به کل فرآیند است و

1. Strategic management

2. Fred

3. O'Brien

4. Gymnastic

5. Mintzberg

6. Jacoyange

7. Kaufman

8. Porter

هدف آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز می‌کند و نیاز به حل دارد. مسئله ممکن است به صورت فرآیندی یا حتی به صورت چرخه‌ای ظهور کند یا به طور غیرمستقیم در سیستم مورد مطالعه با شدت و ضعف گوناگون اثر بگذارد. موضوعی که در آسیب‌شناسی اهمیت قابل توجهی دارد، شناخت صحیح بیماری است (جاکویانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۸؛ جلیل نژاد و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین آسیب‌شناسی سازمانی بر خلاف آسیب‌شناسی پزشکی تنها مستلزم رفع مشکل نیست، بلکه نیازمند ایجاد تغییرات و اتخاذ راه‌های جدید است؛ چنین تغییراتی می‌تواند به بهبود عملکرد آتی و توسعه‌ی سازمان کمک کند (حمید و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین قابل ذکر است که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارایی و اثربخشی، تنها ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نمی‌باشد، بلکه عوامل دیگری از قبیل سازماندهی نامناسب، ضعف سیستم‌های کنترل، ضعف در فرآیندهای کاری و غیره نیز در این بین نقش قابل توجهی داشته و نیاز به بررسی دارد. فدراسیون‌های ورزشی و به طور کلی سازمان‌های ورزشی، نهادهای هدفمندی هستند که در طول زمان به روش‌های گوناگون در جستجوی رشد و توسعه هستند و ارتباط وسیعی با سازمان‌های مختلف در داخل و خارج از کشور دارند. این سازمان‌ها همانند دیگر سازمان‌ها در معرض تغییرات قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه سازمان‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت قرار گیرند. از این رو بهبود عملکرد این سازمان‌ها از طریق روش‌های بررسی علمی برای حفظ جایگاه خود و موفق بودن در رسالت خود ضروری است (حسن زاده و همکاران، ۲۰۰۸). موانع سد راه اجرای برنامه‌های استراتژیک توسط برخی از سازمان‌ها، چالش اصلی مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند. در مدیریت استراتژیک، برای این که سازمان‌ها بتوانند به طور پایدار و مستمر به رقابت بپردازند، به تنظیم استراتژی برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدت خود به منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی نیاز دارند (پیمان فر و همکاران، ۲۰۱۳). نتایج پژوهش تندنویس و همکاران (۲۰۰۷) نشان داد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور عبارتند از: ارتقای سطح علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت‌های مربیان، استعدادیابی به روش علمی، افزایش سالن‌های مختص ژیمناستیک و تجهیز کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک آموزشی (تندنویس و همکاران، ۲۰۰۷). نتایج پژوهش احسانی و همکاران (۲۰۱۳) بیانگر این است که موفقیت راهبردی ورزش حرفه‌ای کشور در وضعیت بحرانی قرار دارد. همچنین در تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای ضروری است منابع انسانی و مالی، نهادهای حرفه‌ای، امکانات و زیرساخت‌ها، تجهیزات ورزش حرفه‌ای و ساختار حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد (احسانی و همکاران، ۲۰۱۳). به علاوه، قربانی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران پرداختند. نتایج نشان داد موانع مدیریتی برنامه ریزی، فردی، سازمانی و در نهایت موانع محیطی به ترتیب به عنوان موانع مهم و تاثیرگذار در فرآیند مدیریت استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان است (قربانی و همکاران، ۲۰۱۵). مطالعه‌ی کشاورز و همکاران (۲۰۱۱) در خصوص بیان مقایسه‌ی مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی و فدراسیون‌های ورزشی موفق (کشتی، قایقرانی، ووشو، تکواندو و وزنه‌برداری) و ناموفق (روستایی عشایری، آمادگی جسمانی، ایروبیک، کبدی، ورزش همگانی و کونگ‌فو)، نتایج نشان داد مؤلفه‌ی ساختار سازمانی در فدراسیون‌های موفق میانگین بالاتری نسبت به فدراسیون‌های ناموفق داشت. از طرف دیگر در فدراسیون‌های ناموفق وضعیت ارتباطات سازمانی و سیستم پاداش‌دهی نسبت به فدراسیون‌های موفق مطلوب‌تر بود. علی‌رغم شرایط بهتر فدراسیون‌های موفق در سایر مؤلفه‌های مورد بررسی، تفاوت معناداری بین فدراسیون‌ها مشاهده نشد (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۱). در همین راستا هری و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای به بیان موانع اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک در دولت محلی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل متعددی مانند چشم‌انداز و بیانیه‌ی مأموریت مبهم در برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم حمایت فرهنگی و فقدان منابع از موانع اجرای مدیریت استراتژیک می‌باشد (هری و همکاران، ۲۰۱۵). انیس (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان «نقش مدیریت میانی در توسعه اجرای استراتژی‌ها»: مشکلات مدیریتی و ابهام در تدوین استراتژی را مهمترین مانع اجرای استراتژی‌ها بیان کرد (گربال بلال^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، کاپلان و نورتون^۳ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که موانع اساسی در

1. Jacoyange

2. Ghorbal Blal

3. Kaplan and Norton

سر راه پیاده‌سازی استراتژی‌ها شامل ۴ دسته‌ی موانع عدم هم‌سویی کارکنان با استراتژی‌ها، موانع تخصیص نیافتن منابع، موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی و موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت است (کاپلان^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). بیر و ایزنستات^۲ (۲۰۰۰) نیز بیان کردند که اغلب سازمان‌ها با ۶ مانع در برابر اجرای استراتژی‌های خود روبه‌رو هستند. این ۶ مانع شامل سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیر واضح و تعارض اولویت‌ها، تیم مدیریت ارشد ناموثر، ضعف ارتباطات عمودی، ضعف هماهنگی بین امور و بخش‌ها، فقدان مهارت کافی و عدم توسعه‌ی مناسب رهبری در سطوح پایین بودند (بیر و همکاران، ۲۰۰۰). به علاوه فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) با استفاده از در تحلیل سوات تبیین کرد که جهت تدوین چشم انداز و راهبردهای سال ۲۰۲۰ این فدراسیون ۵ قوت، ۴ ضعف، ۳ فرصت، و ۵ تهدید وجود دارد. در این تحقیق، ژیمناستیک پایه و اساس توسعه حرکتی قلمداد شده و آن را به عنوان بارزترین نقطه قوت و فقدان منابع مالی را مهمترین نقطه ضعف توسعه حوزه ژیمناستیک شناسایی کرده است. همچنین جوامع جدید، مناطق روستایی، باشگاه‌های جدید و استعدادیابی را مهمترین فرصت و مشارکت مالی افراد سطح بالای اجتماع به جهت حضور در اتحادیه‌ها و انجمن‌ها را مهمترین تهدید بر شمرده است. در همین زمینه ایالت اونتاریو (۲۰۱۳) در راستای اهداف فدراسیون ژیمناستیک کانادا در یک برنامه راهبردی الویت‌های خود را برای چهار سال آتی (۲۰۱۳-۱۷) در چهار بخش تدوین نموده است: افزایش آگاهی و مشارکت مردمی در ورزش ژیمناستیک، ایجاد سیستم جذب، آموزش، ارتقا، حفظ و نگهداری مربیان برای آینده، تدوین استانداردهای عملیاتی و پیروی از آنها و حفظ و نگهداری ژیمناست‌ها. ویسنٹی- مارینو^۴ (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان مسابقات گروه سنی جهانی، به مثابه یکی از ستون‌های توسعه ژیمناستیک ترامپولین حدفاصل سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۹ نشان داد، داشتن استراتژی ثابت به همراه برنامه‌ریزی و آموزش از جمله دلایل کشورهای موفق در این حوزه به طور خاص کشور روسیه است (ویسنٹی مارینو و همکاران، ۲۰۲۱). در تحقیقی دیگر کاراد، پاریش و یتمن^۵ (۲۰۲۱) با مطالعه ایجاد ظرفیت بهداشت عمومی از طریق تغییر سازمانی در نظام ورزش: مورد مطالعه ورزش ژیمناستیک استرالیا گزارش کردند که تطبیق استراتژی‌ها در زمینه‌های مختلف مستلزم مشارکت رهبران سازمانی در توسعه برنامه‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی است و فرهنگ یک مانع محسوب می‌شود (کاراد و همکاران، ۲۰۲۱).

با اقتباس از نتایج تحقیقات گذشته این استنباط می‌شود که مدیریت استراتژیک و در ذیل آن برنامه‌ریزی راهبردی مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی ورزش به‌طور ویژه ورزش ژیمناستیک است، با این حال مبحث مدیریت استراتژیک موضوعی است که کمتر در تحقیقات گذشته مورد توجه واقع شده است و چون مدیریت استراتژیک متأثر از پیشران‌های مختلفی است و کسب موفقیت در این زمینه صرفاً با شناخت پیشران‌ها و اقداماتی خواهد بود که بر تدوین، اجراء و ارزیابی اثر می‌گذارد ضروری است که مشخص شود که مدیریت استراتژیک در ورزش ژیمناستیک تابع چه شرایطی است و در تقابل و همراستایی با این شرایط چه راهبردی لازم است اتخاذ شود و در صورتی که این راهبردها بکارگرفته شود پیامدهای آن برای ورزش ژیمناستیک چیست. شایان ذکر است تحقیقات گذشته یکی از دلایل عدم توسعه ورزش ژیمناستیک در کشور را فقدان برنامه و مدیریت استراتژیک برشمرده‌اند و براساس گزارش‌های آن‌ها ورزش ژیمناستیک از این جهت بیشترین آسیب را داشته است. این در حالی است که در ادوار مختلف به طور مقطعی به موضوع مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژی، اجرا و پیاده‌سازی و کنترل آنها توجه شده اما علیرغم شروع خوب و با اتکاء بر یک روش و مدل اجرایی مشاهده می‌شود برنامه‌های استراتژیک به‌درستی مدیریت نمی‌شود و در برخی از موارد به اذعان خود فدراسیون برنامه‌های استراتژیک آن‌ها در ادوار گذشته موفق نبوده است. گذشته از اینکه این ناکامی می‌تواند منتصب به اقدامات مرحله تدوین، اجرا یا ارزیابی باشد به‌نظر می‌رسد اجراء، تدوین و ارزیابی استراتژی‌ها مستلزم توسعه مدیریت استراتژیک باشد چرا که تنها با مدیریت استراتژیک می‌توان یک هسمویی و اجماع استراتژیک بین اقدامات مراحل مربوطه ایجاد کرد و مادامی که چنین شود می‌توان انتظار موفقیت و توسعه ورزش در کشور را داشت. بنابراین مطالعه

1. Kaplan

2. Beer and Eisenstat

3. SWOT Analysis

4. Vicente-Mariño

5. Carrad, Parrish & Yeatman

حاضر به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت استراتژیک به آسیب‌شناسی این مقوله در ورزش ژیمناستیک ایران پرداخته است و انتظار می‌رود با واکاوی چالش‌های مورد نظر بتوان راهبردها را برای مرتفع کردن آن‌ها بسته به شرایط موجود ارائه داد که به نظر می‌رسد این مهم بتواند مسیر موفقیت و توسعه ژیمناستیک در کشور را هموار کند.

روش‌شناسی پژوهش

باتوجه به اینکه در پژوهش حاضر از روش تحقیق کیفی استفاده شده است؛ به منظور بررسی و تدوین مدل آسیب‌شناسی مدیریت استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک ایران از روش نظریه‌ی داده بنیاد (رویکرد نظام مند) استفاده شد (۲۵). جامعه آماری این تحقیق را ۴۸ خبره ورزش ژیمناستیک که در تدوین برنامه‌های استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک در گذشته و حال نقش داشته‌اند تشکیل می‌دادند. نمونه‌گیری این پژوهش به صورت انتخاب هدفمند تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات (۲۸ نفر) ادامه یافت. نحوه گردآوری داده‌ها در این پژوهش را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد: در بخش اول که مربوط به ادبیات تحقیق می‌باشد، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای شامل بررسی کتب، پایان‌نامه‌ها، و مقالات علمی مرتبط معتبر و شبکه جهانی اینترنت انجام گردید. در بخش دوم از فرآیند جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های کیفی (مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند) با جامعه آماری، که در این زمینه از اطلاعات کافی برخوردار بودند، به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پرداخته شد. همانند همه‌ی انواع پژوهش‌های علمی، تحقیق کیفی نیز، باید از برخی ویژگی‌هایی برخوردار بوده و اعتبار و پایایی یافته‌ها قابل دفاع باشد. جهت تأیید روایی و اطمینان‌پذیری داده‌ها، یافته‌ها به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و نظراتشان دریافت و دوباره پرسیده شد. گویا و لینکلن (۱۹۸۵) معتقدند برای تأیید روایی و دقت علمی در پژوهش‌های کیفی با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد و عناصر چندگانه آن، استراتژی‌های متعددی نظیر بازبینی در زمینه کدگذاری، تایید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها، تایید همکاران پژوهشی و... وجود دارد (۲۶). در پژوهش حاضر نیز به کسب نظر اساتید و متخصصان امر در خصوص روند پژوهش، به منظور افزایش اعتبار پژوهش اقدام گردید. در این پژوهش نیز برای تایید دقت علمی، از بازبینی کدگذاری‌ها (پایایی بازآزمون) و تایید همکاران پژوهشی بهره گرفته شد. پایایی بازآزمون را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شدند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه گردید. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. لذا پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۲۰ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد آنها به دست آمده است.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
۱	۴۴	۲۰	۴	۰/۹۰۹
۵	۱۴	۶	۲	۰/۸۵۷
مجموع	۵۸	۲۶	۶	۰/۸۹۶

در نهایت پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۸۹٪ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۷۰٪ است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی سپری شود تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت ویژگی‌های نمونه‌های تحقیق در قالب جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه فعالیت در رشته ژیمناستیک، و موقعیت شغلی آنها ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

جنسیت	تحصیلات		سن		سابقه فعالیت در رشته ژیمناستیک	
	مرد	زن	کمتر از ۳۰ سال	بیش از ۳۱ سال	کمتر از ۳۰ سال	بیش از ۳۱ سال
فراوانی	۲۴	۴	۹	۱۷	۲	۱۱
درصد	۸۶	۱۴	۳۲	۶۱	۷	۳۹

جدول ۳. موقعیت شغلی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

درصد	فراوانی	موقعیت شغلی
۳۶	۱۰	مدیران و مسئولین فدراسیون (عضو هیات رئیسه، دبیر، مسئولین کمیته‌ها، و مدرسان فدراسیون)
۳۲	۹	روسای و مسئولین هیات‌های استان‌ها
۱۴	۴	اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها
۱۸	۵	مربیان تیم‌های ملی و داوران فعال

۳.۱ تحلیل کیفی: کدگذاری باز، محوری و گزینشی

نخستین مرحله در تحلیل نظریه داده بنیاد انجام کدبندی باز است. کدهای باز از نظر واحد تحلیل به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، یا پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌جداگانه انجام می‌شود. چنانچه واحد مفاهیم، سطر باشد به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم یا کدی الصاق می‌شود. این کدها یا مفاهیم باید بتواند حداکثر فضای مفهومی و معنای آن را اشباع کنند. با استناد به کدبندی مرحله اول که به کدبندی باز معروف است، از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب نظران ۱۸۹ مفهوم شناسایی گردید. حال که کلیه داده‌ها کدبندی شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند، مرحله دوم کدبندی داده‌ها با نام کدبندی محوری آغاز می‌شود. مرحله دوم کدبندی داده‌ها به کدبندی محوری مرسوم است. در این مرحله، مفاهیم به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. همانگونه که ملاحظه می‌شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر به مفاهیم اولیه متعددی دست یافته است. نکته مهم در این میان این است که این کدها باید مبنایی باشند، یعنی باید پدیده‌های مشابه با همدیگر طبقه بندی شوند، در غیراین صورت بین تعدادی زیادی مفاهیم گرفتار می‌شویم که نمی‌دانیم با آنها چه کنیم. وقتی در داده‌ها پدیده خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آنها گروه بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آنها کار کنیم کاهش می‌دهد. روند طبقه بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند مقوله پردازی نامیده می‌شود. آنگاه به مقوله ای که پدیده ای را شامل می‌شود یک اسم

مفهومی می‌دهیم باید توجه داشت که این اسم باید انتزاعی تر از اسامی مفهومی باشد. با استناد به نتایج کدبندی مرحله دوم و روابط بین مفاهیم شناسایی شده ۳۲ مقوله فرعی تشکیل گردید. لازم به ذکر است این مفاهیم مبتنی بر قرابت معنایی و موضوعی تشکیل شده اند و در انتخاب نام برای این مقوله مبانی تحقیق مدنظر قرار گرفت. در این مرحله مقولات اصلی ساخته می‌شود. ساخت مقولات اصلی عبارت است از چینش مقولات فرعی در کنار هم براساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند. در واقع این مرحله انتزاعی ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن روابط بین مقولات فرعی ایجاد شده تشریح می‌شود. برای رسیدن به یکپارچگی مورد نظر در این مرحله لازم است محقق پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند.

جدول ۴. مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه‌ها (کدهای محوری احصا شده بر مبنای کدهای باز، کدگذاری گزینشی مبتنی بر کدگذاری محوری)

مفاهیم اولیه	فراوانی کدها	مقوله فرعی	مقوله‌های اصلی
سلیقه‌ای عمل کردن مدیران	۱۰		
رها کردن و اجرا نکردن برنامه‌های قبلی تعیین شده	۴	تعدد سلاقیق	
تغییر کلیه اهداف و برنامه‌ها با تغییر رؤسای فدراسیون‌ها	۱		
پرداختن به امور مختلف با شیوه‌های سنتی و غیر علمی	۱		
کنترل و ارزیابی غیر شفاف و واضح	۱		
عدم برگزاری دوره‌هایی توانمندسازی و ضمن خدمت	۲		
نادیده گرفتن نظرات نخبگان، ورزشکاران، داوران، مربیان و پیشکسوتان جامعه	۱		
اعزام افراد غیر مسئول و غیر مرتبط به مسابقات برون مرزی	۱	فراوندهای غیرمنسجم	
برخورد نامناسب با منابع انسانی	۳		
عدم حمایت کافی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک از فدراسیون	۳		شرایط علی
عدم حمایت فدراسیون از روسای هیات	۱		
ترسیم غلط خط مشی فدراسیون	۲		
نبود وحدت رویه و نظارت مستمر	۲		
عدم تفویض اختیار	۳		
عدم اختصاص وقت لازم و کافی از جانب روسای هیات	۲		
نبود مدیریت دانش	۲		
عدم کنترل‌های قاطع، سخت‌گیرانه و دقیق	۱	ضعف مدیریتی	
مدیریت شناور (جزیره‌ای)	۳		
عدم توجه به ثبات در هیات‌های استانی	۶		
مدیریت دیکتاتوری، خود محور و شخص‌گرا	۳		

	۱	داشتن تفکر مقطعی و کوتاه مدت
	۱	عدم درک درست از استراتژی‌ها
	۲	عدم مدیریت صحیح در استان‌ها
	۱	دور بودن فضای عمومی جامعه و خانواده‌ها نسبت به شرایط و جزئیات آموزش رشته ژیمناستیک
ضعف اطلاع رسانی و آگاهی بخشی	۱	عدم اطلاع رسانی به موقع
	۷	اطلاع رسانی ضعیف در تدوین استراتژی هیات‌های استان
	۱	عدم آشنایی کافی خانواده‌ها با ورزش ژیمناستیک
	۱	عدم آگاهی نسبت به زوایای پنهان این رشته (برای مثال عدم شناخت تهدیدها و فرصت‌های پیشرو)
ضعف برنامه‌ریزی	۷	عدم وجود برنامه‌ها و استراتژی‌های مشخص و بلند مدت
	۴	عدم وجود برنامه استراتژیک در هیات‌های استانی
	۲	وجود اختلاف نظر در کادر فدراسیون
ضعف هماهنگی	۲	یکپارچه نبودن افکار کادر فدراسیون در مسیر تحقق اهداف فدراسیون
	۵	عدم هماهنگی در جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های کلان و بلند مدت فدراسیون‌ها
	۵	عدم هماهنگی هیات‌ها با فدراسیون
	۳	نبود هماهنگی بین اهداف، سیاست‌های کلان و استراتژی‌ها
شرایط زمینه‌ای	۲	نبود حامیان مالی قوی برای مربیان و قهرمانان
	۲	توزیع ناکافی امکانات
ضعف‌های مالی و امکاناتی	۳	عدم حمایت بخش خصوص و عدم سرمایه‌گذاری در بخش سخت افزاری و تولید وسایل ورزشی
	۱	عدم تأمین مالی مناسب ورزش ژیمناستیک
	۷	عدم وجود منابع و امکانات
مسائل فرهنگی	۲	فرهنگ سازی ضعیف در تدوین استراتژی هیات‌های استان
	۱	عدم حمایت فرهنگ جامعه
	۴	فرهنگ سازی کوتاه مدت و مقطعی
مسائل ساختاری	۳	نبود ساختار صحیح
	۱	عدم یکسان سازی بحث آموزش در استان‌ها

		۱	وجود کمیته های مختلف در تشکیلات فدراسیون و هیات های استانی بدون کارایی و بازدهی لازم		
	نبود نظام	۱	عدم رشد مدیریتی و فنی ژیمناستیک کشور		
	جانشین پروری	۱۰	عدم شایسته سالاری		
شرایط مداخله‌گر	مسائل رفتاری	۱	رفتارهای مخرب و یا غیر اصولی افراد در درون فدراسیون		
		۲	بی تفاوتی و عمل گرا نبودن مدیران		
		۱	غرض ورزی و انتقام جویی		
		۱	مقاومت افراد در برابر تغییر		
		۳	عمل کردن براساس روابط		
		۱	خودشیفتگی مدیران		
		۱۶	توجه به موضوع میچ گیری ها		
		۱	آنارشیب و پوپولیست بودن افراد		
		۱	افراد برای احراز پست مقام دست به هر حيله و ترفند می زنند		
		۱	خودبینی مدیران		
		سیاست ورزشی منفی		۲	استفاده سیاسی از ورزش
				۲	چیدمان سیاسی مدیران
				۱	باند بازی و جناح گرایی
۲	بازی‌های سیاسی در جهت ماندن در پست مدیریت				
۱	وجود سیاست‌های متفرق و پراکنده در فدراسیون				
۱	رایزنی در پی کسب رضایت رؤسای هیات های استانی برای ادامه ریاست فدراسیون نه در پیاده سازی و اجرای برنامه های فدراسیون				
۱	مافیای انتخاب رئیس فدراسیون				
۳	سفارشی بالادستی ها برای بکارگیری افراد غیرمتخصص در حوزه مدیریت فدراسیون و هیات ها				
تعارضات سیاسی عملکردی		۴	مدیریت بصورت تفکر شخصی و سلیقه ای و کوتاه مدت و غیر هدفمند		
		۴	عدم پیروی از سیاست ها و اهداف کلان در توسعه ژیمناستیک کشور		
		۱	عدم توجه و تمایل مسئولان وزارت ورزش در اهمیت بخشیدن به ورزش پایه ژیمناستیک		
		۲	عدم همخوانی سیاست های کلان با واقعیت های جامعه		
عدم تحقق مشارکت جمعی		۴	عدم مشارکت رؤسای هیات های استان در برنامه ریزی راهبردی فدراسیون		
		۴	پیگیری اهداف و منافع فردی		
		۱	مشارکت محدود		
		۲	عدم استفاده از کارشناسان خبره در امر پیاده سازی		

		۱	نبود خرد جمعی
		۱	مشارکت‌گزینشی
راهبردها	کاربست مدیریت مشارکتی	۲	استفاده از تجربیات پیشکسوتان
		۴	استفاده مدیر از خرد جمعی
		۱	همدلی و اتحاد واقعی بین دست‌اندرکاران ژیمناستیک کشور
		۱	استفاده از کمک‌رسانی افراد ذی‌نفع و توانمند وزارت ورزش
		۴	استفاده از نظرات مختلف
		۳	در نظر گرفتن اتاق فکر و کمیته فنی
		۳	تشکیل انجمن‌های قوی مربیان و بهره‌برداری از ظرفیت خانواده‌ها و ...
		۸	تفویض اختیار به طریق صحیح به افراد شایسته
		۲	استفاده از نیروهای کیفی و با تجربه و نیز افراد دارای سوابق مثبت در بخش‌های مختلف
		۲	اقدام جمعی و اصولی، با حضور و همکاری همه صاحب‌نظران و نخبگان ژیمناستیک
مدیریت استعداد منابع انسانی		۴	انتخاب و گزینش یک مدیر لایق، با تجربه، باسواد
		۳	انتخاب و گزینش مدیران آشنا به برنامه‌ریزی و مسائل مدیریتی
		۱۰	تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت در جهت شناسایی استعدادها
		۱	استفاده از بازوهای اجرایی توانمند
		۱۴	رعایت اصل شایسته‌سالاری
پایش برنامه‌ها		۱	انتخاب و گزینش مدیر وابسته به سیاسیون
		۲	کنترل برنامه‌ها
		۲	ارائه بازخورد جهت رفع مشکلات
		۱	رصد هوشیارانه
دانش‌افزایی و آموزش		۵	افزایش دانش مربیان
		۱	ارتقاء سطح دانش مدیران در موضوعات تعیین شده
		۱	آموزش صحیح و به روز در بخش صف و ستاد
		۱	انتشار ماهنامه یا فصل‌نامه در خصوص ژیمناستیک و مطالب به روز علمی دنیا
		۳	برگزاری کارگاه‌های آموزشی
		۱	توجه به آموزش علمی صحیح و غیر سنتی
		۱۱	تقویت و بهینه‌سازی خودکنترلی در افراد
جبران خدمات		۲	ارائه پاداش‌های معنوی

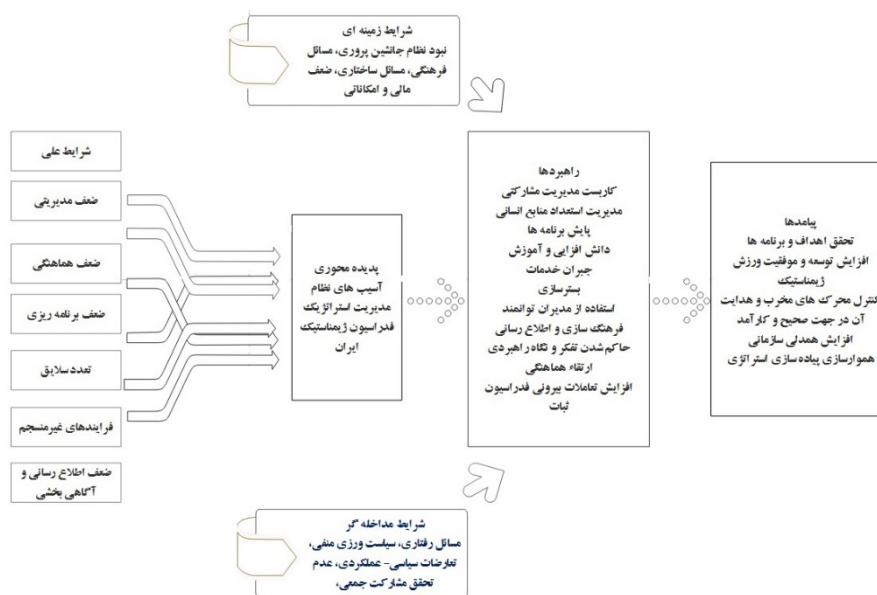
	۵	پرداخت حق الزحمه برای معلمان تربیت بدنی با تخصص ژیمناستیک
	۲	در نظر گرفتن پاداش‌های مناسب برای نیروهای متخصص جهت بهبود عملکرد فدراسیون
	۲	حمایت مالی از مربیان و ورزشکاران
	۲	پوشش بیمه ای مربیان حرفه ای به عنوان شغل پایدار در جامعه
	۱۵	ارائه پاداش درونی و بیرونی
بسترسازی	۱	قرار گیری ورزش ژیمناستیک در سبد خانواده‌ها
	۲	توجه به امر آموزش ژیمناستیک همگانی و قهرمانی
	۲	پیاده سازی طرح آموزش ژیمناستیک برای عموم مردم با هزینه رایگان یا کم
	۱	خرید وسایل استاندارد ژیمناستیک در جهت تجهیز سالن‌های اختصاصی ژیمناستیک
	۲	ایجاد سالن‌های تخصصی ژیمناستیک در شهرهای مختلف و نظارت بر نحوه عملکرد آنها
	۲	استفاده بهینه از فضاهای ورزشی در اختیار
	۲	اجباری کردن ادارات، شهرداری، و شرکت‌ها جهت ایجاد بستر آموزش ژیمناستیک
	۳	احداث امکان در دسترس برای عموم مردم
	۲	بسترسازی جهت پیاده سازی برنامه
	۷	اجباری کردن ورزش ژیمناستیک در مدارس ابتدایی
استفاده از مدیران توانمند	۳	استفاده از مدیر صاحب تجارب کافی در نامهریزی‌های کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت
	۵	داشتن تفکر سیستمی در مدیریت
	۴	دانش استراتژی
	۴	استفاده از نیروهای متخصص و آگاه در بخش‌های مختلف مدیریتی
	۴	استفاده از مدیریت تلفیقی و مدرنیته (مدیریت سنتی و اکادمیک)
	۲	استفاده از افراد تحصیل کرده ورزشی کاربرد در کادر فدراسیون
	۱۱	داشتن تفکر استراتژیک برای مدیران
	۱	صادق و راستگو بودن مدیر
فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی	۸	آگاهی بخشی به ذینفعان اهمیت در مورد لزوم سرمایه گذاری در این رشته
	۸	استفاده از فضایی مجازی
	۱۴	اطلاع‌رسانی فرایندها و اقدامات
	۳	بالا بردن سطح آگاهی خانواده از تاثیرات ورزش ژیمناستیک در رشد و شکوفایی فرزندان
	۱	نصب پوسترها و نقاشی مرتبط در سطح شهرها و مراکز آموزشی و مجموعه‌های ورزشی
	۲	جلب اعتماد مردم، ورزشکاران، داوران، مربیان و پیشکسوتان از طریق مدیریت و عملکرد صحیح

	۲	برگزاری جشنواره ها در سطح شهرستانها، استان ها و کشور
	۹	استفاده از رسانه ملی
حاکم شدن تفکر راهبردی	۱	تغییرات مدیریتی سنجیده و صحیح
	۲	برنامه تدوین شده استراتژیک بر مبنای آمایش سرزمین
	۵	داشتن برنامه استراتژیک صحیح
	۱۷	مدل سازی مدیریت استراتژیک، تدوین، اجرای، کنترل و ارزیابی استراتژی
	۲	برنامه ریزی مبتنی بر نقاط قوت، ضعف، فرصت، و تهدید فارغ از روابط شخصی و فردی
	۱	استراتژی تنوع بخشی
	۲	داشتن طرح بلندمدت
	۶	تلاش صحیح و علمی برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت
	۱	تلاش در جهت توسعه کمی و کیفی و ارائه خدمات ارزان تر به مردم
	۲	راهبرد محور بودن فدراسیون
	۲	تحول فکری و نگاه راهبردی در تمامی هیات ها
	۳	تغییر نظام مدیریتی بر اساس راهبرد
	۳	مدیریت فدراسیون بر اساس یک مدل مدیریت استراتژیک
	۱	نوآوری در تمام سطوح
	۳	پیروی از یک سلسله اهداف کلان و استراتژی های به هم پیوسته
	۱	بهره مندی از اطلاعات صحیح در خصوص مسایل متغیر محیطی و فناوری های جدید
	۱۰	آینده نگری و خلق نوآوری و زایش تفکرات نو در فدراسیون
ارتقاء هماهنگی	۱	هماهنگی در مسائل آموزشی
	۱	همسویی استراتژی با اهداف و سیاست های کلان
	۱	هماهنگی منطقه ای و هماهنگی با فدراسیون و انتقال اطلاعات بروز دنیا
افزایش تعاملات	۲	ارتباط با کشورهای پیشرفته
بیرونی فدراسیون	۳	استفاده از دانش کشورهای مطرح در ژیمناستیک بمنظور ارائه برنامه استراتژیک توسعه این رشته
	۲	افزایش همکاری با وزارت آموزش و پرورش
	۲	جلب حمایت جدی وزارت ورزش و البته دولت و حاکمیت بر حمایت و توسعه ژیمناستیک
	۱	ایجاد تفاهم نامه فدراسیون با سازمان آموزش و پرورش
	۲	ارتباط با سایر فدراسیون ها
	۲	همگامی با فدراسیون بین المللی ژیمناستیک

		۲	مشارکت و ثبات روسای هیات های استان‌ها در راستای اهداف فدراسیون
		۲	داشتن استراتژی از قبل تدوین شده مبتنی بر منابع مالی و انسانی فدراسیون و ظرفیت کشور
پیامدها	تحقق اهداف و برنامه‌ها	۶	پیشبرد اهداف و استراتژی های مهم
		۱	بازدهی و برگشت هزینه‌های سیستم
		۳	پیشبرد رو به جلو برنامه فدراسیون
افزایش توسعه و موفقیت ورزش ژیمناستیک		۷	توسعه و پیشرفت ژیمناستیک در سطح کشور
		۴	افزایش احتمال دستیابی به موفقیت
		۵	اشاعه فرهنگ ژیمناستیک
کنترل محرک‌های مخرب و هدایت آن در جهت صحیح و کارآمد		۲	پیشگیری از هدر رفت منابع
		۱	مرتفع نمودن چالش‌های پیش رو
		۲	تغییرات اصولی و بنیادین جهت رفع مشکلات
		۱	برطرف شدن ابهامات
		۲	از سلیقه انگاری و ذهنیت شخصی جلوگیری می شود
		۴	کاهش موانع و مقاومت در برابر فرایند اجرا
		۲	ایجاد وحدت و انسجام در ارکان فدراسیون
		۲	مشروعیت بخشی به مشارکت فعال مدیران عملیاتی و میانی در مدیریت استراتژیک
افزایش همدلی سازمانی		۱	همسو شدن اهداف اعضای سیستم
		۲	تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان
		۳	تسهیل پیاده‌سازی استراتژی‌های تعیین شده
		۱	قابل پذیرش تر شدن پیاده سازی برنامه های استراتژیک
هموارسازی پیاده‌سازی استراتژی		۱	طرح برنامه هایی واقع گرایانه
		۴	حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب
		۵	رشد و تعالی ورزش ژیمناستیک
مقوله محوری مدیریت استراتژیک		۳	تعیین اهداف بلند مدت
		۱۰	در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون
		۷	شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی
		۱۷	شناسایی عوامل خارجی تهدید کننده ورزش ژیمناستیک
		۱۵	شناسایی فرصت‌های پیش‌روی ورزش ژیمناستیک

۳،۲ ارائه الگوی آسیب شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک

در این پژوهش به منظور نمایش کدهای نظری و قابل فهم بودن آنها، الگوی آسیب شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران ارائه می شود. لازم به ذکر است این الگو مبتنی بر رویکرد نظام مند استراوس و کوربین طراحی شده است و در آن مشخص شده که تابع شرایط علی، زمینه ای و مداخله گر چه راهبردهایی برای مرتفع سازی این آسیب ها لازم است مورد توجه قرار گیرد و سرانجام نیز پیامدهای حاصل از این راهبردها به عنوان خروجی سیستم در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. الگوی آسیب شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران

بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر، آسیب شناسی مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران بود. تحلیل داده ها نشان داد که مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک تابع شرایط مختلفی است، در واقع شرایطی وجود دارند که به طور منفی در شکل گیری آسیب ها نقش دارند. این شرایط مشمول شرایط علی، زمینه ای و مداخله ای است. علاوه بر این مشخص شد که برای مرتفع ساختن این آسیب ها لازم است راهبردهای مقتضی نیز اتخاذ شود تا با بکارگیری آنها پیامدهای مطلوب و مورد انتظار حاصل گردد.

شرایط علی: منظور از شرایط علی، مقوله هایی مربوط به شرایطی است که بر مقوله محوری که در این تحقیق آسیب های نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک است تأثیر می گذارد (دانایی فر و همکاران، ۲۰۰۷). براساس کدبندی محوری که مبتنی بر چپنیش مفاهیم در کنار هم براساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر مفاهیم بود مشخص گردید مقوله های ضعف در مدیریت، برنامه ریزی، هماهنگی، اطلاع رسانی و آگاهی بخشی، تعدد سلاقی، و فرایندهای غیرمنسجم از جمله شرایط علی هستند که در تبیین آسیب ها نقش دارند. این یافته با نتایج مطالعه کاظمی و همکاران مبنی بر اینکه موانع اجرایی، برنامه ریزی، سازمانی، مدیریتی و ارتباطی مانع پیاده سازی استراتژی ها است، و همچنین مطالعه پیمان فر و همکاران (۲۰۱۳) که مشخص کردند دلیل اجرای نشدن موفق برنامه های راهبردی ضعف فرهنگ برنامه محوری در مدیران و نظام ورزش ایران، تغییرات در سیاست های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش، ثبات اندک مدیریت در سازمان های ورزشی است همخوان است (پیمان فر و همکاران، ۲۰۱۳). این نتیجه همچنین با مطالعه نظری و همکاران که به باور ضعیف مدیران عالی، ضعف همراهی مدیران عملیاتی، ضعف در تخصیص منابع مالی و همسو نبودن راهبردها اشاره داشتند همخوان است (نظری و همکاران،

۲۰۱۷). علاوه بر این، نتیجه مطالعه کاراد و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه به تطبیق استراتژیک اشاره کردند همخوان با یافته‌های این پژوهش می‌باشد.

در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که یکی از مواردی که لازم است در نظام مدیریت استراتژیک به آن توجه شود بحث هماهنگی است. در این راستا هر یک از سطوح استراتژی باید با استراتژی سطح بالاتر خود هماهنگی مناسبی داشته باشد زیرا در غیراینصورت فدراسیون نمی‌تواند به صورت کارا به اهداف خود دست یابد. پس هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی فدراسیون هم باید با زیرسیستم‌های خود (هماهنگی درونی) و هم با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خود (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع هم‌افزایی تجلی یابد و باعث نیل به اهداف شود. در تبیین دیگر اینکه ضعف برنامه‌ریزی یکی از علت‌های آسیب‌زای نظام مدیریت استراتژیک این فدراسیون است. بررسی فعالیت‌های انجام‌شده در برنامه‌های توسعه نشانگر عدم موفقیت برنامه‌ها و سیاست‌های متنوع اتخاذشده طی چندین دهه قبل و بعد از انقلاب است که عوامل کلیدی بسیاری در این مهم نقش داشته‌اند. به باور صاحب‌نظران عدم وجود برنامه‌ها و استراتژی‌های با اهداف مشخص و بلندمدت، عدم وجود برنامه استراتژیک در هیات‌های استانی و وجود برنامه‌های غیر علمی از جمله این عوامل می‌باشند. تبیین دیگر اینکه اغلب مدیران در مدیریت‌های خود به صورت سلیقه‌ای عمل می‌کنند و طرح‌هایی که توسط مدیران قبلی برنامه‌ریزی می‌شوند با ورود مسئولان جدید زیر سوال می‌رود و آنها با یک روش و نگاه جدید وارد میدان عمل می‌شوند. بنابراین این تفاوت سلیقه‌ها در تصمیم‌سازی‌ها، موجب از دست رفتن انرژی و امکانات فدراسیون می‌شود (الهی و همکاران، ۲۰۰۴). به علاوه تبیین دیگر اینکه فرایندهای غیرمنسجم مزید بر علت است. شاید اولین آسیبی که بتوان در این حوزه ذکر کرد، فرایندهای حوزه منابع انسانی است که مقطعی تدوین شده، نگاه سیستمی در آن دیده نمی‌شود، نمی‌توان ردی از استراتژی‌های سازمانی درون آن پیدا کرد و اینکه ارتباط منطقی هر فرایند با فرایندهای دیگر به روشنی مشخص نیست. به زعم صاحب‌نظران در نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون پرداختن به امور مختلف با شیوه‌های سنتی و غیر علمی، کنترل و ارزیابی غیر شفاف، عدم برگزاری دوره‌هایی بازآموزی، نادیده گرفتن نظرات نخبگان و جامعه ژیمناستیک، اعزام افراد غیر مسئول به مسابقات برون مرزی، هدر دادن منابع مالی و انسانی، عدم حمایت کافی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از فدراسیون، عدم حمایت فدراسیون از روسای هیات، نبود وحدت رویه و نظارت مستمر از جمله این فرایندهای غیرمنسجم است. همچنین ضعف‌های مدیریتی یکی دیگر از شرایط علی اثرگذار تشخیص داده شد. دلیل عمده ضعف مدیریت در فدراسیون ژیمناستیک این است که تفویض اختیار نمی‌کنند، وقت لازم و کافی را اختصاص نمی‌دهند، مدیریت دانش ندارند، همواره کنترل‌های سخت‌گیرانه می‌کنند، مدیریت جزیره‌ای دارند، به ثبات در هیات‌های استانی توجه نمی‌کنند، مدیریت دیکتاتوری، خود محور و شخص‌گرا دارند، درک درست از مدیریت و استراتژی‌ها ندارند. در نهایت، ضعف اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی آخرین مقوله شرایط علی است که به زعم صاحب‌نظران دور بودن فضای عمومی جامعه و خانواده‌ها نسبت به شرایط و جزئیات آموزش ژیمناستیک، عدم اطلاع‌رسانی به موقع، عدم آشنایی کافی خانواده‌ها با ورزش ژیمناستیک و عدم آگاهی نسبت به زوایای پنهان این رشته مزیت بر شکل‌گیری آن است.

شرایط زمینه‌ای، نشانگر خصوصیات ویژه‌ای است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند. به عبارت دیگر، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده در طول یک بعد است که در آن راهبردهای کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. نشانگرهای شرایط زمینه‌ای در این تحقیق مشمول نبود نظام جانشین‌پروری، مسائل ساختاری، ضعف مالی و امکانات و مسائل فرهنگی بود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعات پیمان‌فر و همکاران (۲۰۱۳) مبنی بر اینکه اجرا نشدن موفق برنامه‌های راهبردی را تابع شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی، ضعف فرهنگ برنامه محوری در مدیران، عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی می‌دانستند (پیمان‌فر و همکاران، ۲۰۱۳)، و همچنین با نتایج مطالعه کاراد و همکاران (۲۰۲۱) به سبب اینکه به مقوله فرهنگ به مثابه یک مانع اشاره کردند همخوان است (کراد و همکاران، ۲۰۲۱).

باتوجه به نقش خطیر فدراسیون در رشد و توسعه این ورزش و تنوع فعالیت‌های آن، ضروری است که منابع انسانی شایسته‌ای در اختیار نظام مدیریت استراتژیک آن فدراسیون قرار بگیرد. اما به نظر می‌رسد این منابع به شایستگی انتخاب نمی‌شود و به‌طور مؤثر و کارآمد از

آن‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. بنابراین، با توجه به شرایط کنونی در فدراسیون داشتن برنامه‌ای منسجم برای جانشین پروری افراد در پست‌های کلیدی و یافتن استعدادها موجود در این زمینه ضروری است.

تبیین دیگر اینکه مسائل ساختاری که از طریق نبود ساختار صحیح، عدم یکسان سازی بحث آموزش در استان‌ها، و وجود کمیته‌های متعدد بدون کارایی و بازدهی لازم، نمود پیدا می‌کند در تبیین آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک نقش دارد. لازم به ذکر است مشکلات ساختاری ریشه در تمامی زمینه‌ها دارد و نمی‌توان با اشاره به یک یا دو مورد راهکاری اساسی برای رفع مشکلات آن پیدا کرد، بنابراین تا زمانی که تمامی مسائل و تنگناهای ورزش ژیمناستیک اعم از نیروی انسانی متخصص، بودجه، امکانات و... به صورت کارشناسی مورد بررسی قرار نگیرد، حل مشکلات ساختاری این ورزش در کوتاه مدت امکانپذیر نیست. همچنین مشخص گردید که ضعف مالی و امکانات در تبیین آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک مؤثر است. این ضعف که از طریق نبود حامیان مالی، توزیع ناکافی امکانات، عدم حمایت بخش خصوصی و عدم سرمایه‌گذاری در بخش سخت افزاری و تولید وسایل ورزشی ژیمناستیک، عدم تأمین مالی و... پدید آمده است، باعث شد فدراسیون نتواند به طور اثربخش و کارا برنامه‌های راهبردی خود را پیاده‌سازی نماید. در واقع، موتور محرک بسیاری از سازمان‌ها منابع مالی است و به‌نظر درصد زیادی از نیل به اهداف فدراسیون تابع این مقوله باشد. سرانجام مشخص گردید که مسائل فرهنگی نیز در تبیین آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک مؤثر است. این مسئله که به دلیل فرهنگ سازی ضعیف در سطوح مختلف و تدوین استراتژی هیات‌های استان، عدم فرهنگ سازی و ناپیوسته بودن آن شکل گرفته است.

شرایط مدخله‌گر، شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (کراسول، ۲۰۰۵)؛ یا شرایط کلی و وسیع‌تری هستند که بر چگونگی کنش / کنش‌های متقابل اثر می‌گذارند. نشانگرهای شرایط مداخله‌ای در این تحقیق مشمول مسائل رفتاری، سیاست‌ورزی منفی، تعارضات سیاسی- عملکردی و عدم تحقق مشارکت جمعی بود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعات لوبگا (۲۰۱۸) و جاکویانگ و کالویل (۲۰۱۸) به جهت اینکه دلیل اصلی شکست اجرای استراتژی را موانع رفتاری، فنی، عملکردی، فرهنگی، انسانی و موانع استراتژی اشاره می‌دانستند همخوان است (جاکویانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ لوبگا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که مسائل رفتاری در شکل‌گیری آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون نقش دارند. این مسئله که از طریق رفتارهای مخرب افراد در فدراسیون، بی‌تفاوتی و عملگرا نبودن مدیران، غرض ورزی و انتقام جویی، مقاومت افراد در برابر تغییر، عمل براساس روابط، خودشیفتگی و خودبینی مدیران، و... پدید آمده است سبب شده مدیریت استراتژیک فدراسیون دچار لطمه شود. همچنین مشخص گردید که سیاست‌ورزی منفی در شکل‌گیری آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون نقش دارد. سیاست‌ورزی منفی از منظر صاحب‌نظران یعنی استفاده سیاسی از ورزش، چیدمان سیاسی مدیران، باند بازی و جناح گرایی، سفارش بالادستی‌ها برای بکارگیری افراد غیر متخصص در حوزه مدیریت فدراسیون و هیات‌ها و... به علاوه مشخص گردید که تعارضات سیاسی- عملکردی که ناشی از مدیریت‌های نظام‌های کشور بصورت تفکر شخصی و سلیقه‌ای و کوتاه مدت و غیر هدفمند، عدم پیروی از سیاست‌های کلان و استراتژی‌ها در توسعه و تعالی ژیمناستیک کشور، عدم توجه و تمایل مسئولان وزارت ورزش و جوانان در خصوص اهمیت بخشیدن به ورزش پایه ژیمناستیک و عدم همخوانی سیاست‌های کلان با واقعیت‌های جامعه است در تبیین آسیب‌ها نقش دارد. سرانجام اینکه عدم تحقق مشارکت جمعی که از طریق عدم مشارکت رؤسای هیات‌های استان طی برنامه ریزی استراتژیک فدراسیون، پیگیری اهداف و منافع فردی، مشارکت محدود، عدم استفاده از کارشناسان خبره در امر پیاده‌سازی، نبود خرد جمعی و مشارکت‌گزینشی پدید آمده اثر سوء بر نظام مدیریت استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک می‌گذارد. دلیل این اثر منفی وجود و افزایش تنش‌های درون ساختاری در فدراسیون می‌باشد، که پویایی و اقدامات نوآورانه را از اعضا صلب می‌کند.

¹. Lubega

راهبردها، به ارائه راه‌حلی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه می‌باشد. نشانگرهای راهبردها در این تحقیق مشمول کاربست مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد منابع انسانی، پایش برنامه‌ها، دانش‌افزایی و آموزش، جبران خدمات، بسترسازی، استفاده از مدیران توانمند، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی، حاکم شدن تفکر استراتژیک، ارتقاء هماهنگی، افزایش تعاملات بیرونی فدراسیون و ثبات بود. این یافته با نتایج مطالعات کاظمی و عباسی (۲۰۱۷) و وانسوا و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر اینکه بایستی سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد و در آن بر ساختار، فرهنگ-سازمانی و عوامل فرهنگی توجه نماید؛ و همچنین عوامل تکنولوژیکی و ذی‌نفعان سازمان از جمله پیشران‌های مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان هستند همخوان است (آل هارسی^۱ و همکاران، ۲۰۱۷؛ مانچو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ کاظمی رضایی و همکاران، ۲۰۱۷؛ وانسوا^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). شواهد و قرائن موجود نشان می‌دهد که در سازمان‌های ورزشی کشور اغلب برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفق نبوده است و اغلب سازمان‌ها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند دست نیافته‌اند. به اعتقاد گودرزی و همکاران علت این امر می‌تواند موانع مدیریتی، برنامه‌ریزی، فردی، سازمانی و محیطی باشد (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۵). برینک‌شرودر عدم انطباق ساختار و رفتار را مانع پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی معرفی کرده است (برینک‌شرودر^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین، استریت‌ماتر^۵ و سکیل گزارش کردند که پیچیدگی لایه‌های اجرایی علل عدم اجرای سیاست‌های اتخاذ شده می‌باشد (بوس^۶ و همکاران، ۲۰۱۳؛ گودرزی و همکاران، ۲۰۱۵؛ استریت‌ماتر و همکاران، ۲۰۱۷). لذا اجرای برنامه‌های راهبردی در مدیریت استراتژیک این فدراسیون نیازمند شرایط و محیطی است که باید مهیا باشد تا ارکان آن بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند. به نظر می‌رسد راهبردهای فوق‌الذکر در تبیین این مهم کمک کننده باشند.

پیامدها، به عنوان خروجی حاصل از استخدام راهبردها؛ و یا نتیجه کنش و واکنش شرایطی که در خصوص پدیده انجام می‌شود، تعریف می‌شود (استراوس^۷ و همکاران، ۱۹۹۰؛ دانایی فر و همکاران، ۲۰۰۷). نشانگرهای پیامدها در این تحقیق مشمول مقوله‌های تحقق اهداف و برنامه‌ها، توسعه ورزش ژیمناستیک و موفقیت آن، کنترل‌های محرک‌های مخرب و هدایت آن در جهت صحیح و کارآمد، افزایش همدلی سازمانی و هموارسازی پیاده‌سازی استراتژی بود. به نظر می‌رسد این پیامدها خروجی نهایی سیستم باشند که تنها در صورتی پدیدار می‌شوند که راهبردهای مقتضی، اثربخش و کارا اتخاذ شده باشد. البته در این بین خنثی‌سازی شرایط مخرب که پیش‌تر به آن اشاره شده است در پدید آمدن این پیامدها نقش بسیار پررنگی دارد. کما اینکه اگر شرایط مخرب وجود داشته باشد یا به نوعی پایدار باشد نمی‌توان انتظار داشت خروجی نظام مدیریت استراتژیک چنین پیامدهای باشد.

در نهایت با توجه به اینکه ضعف هماهنگی یکی از آسیب‌های مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک ایران بود به مدیران و مسئولان فدراسیون پیشنهاد می‌گردد هماهنگی استراتژیک را در سطوح مختلف سازمان ایجاد نمایند. به علاوه، از آنجائی که ضعف برنامه‌ریزی یکی دیگر از آسیب‌ها بود توصیه می‌شود با شرکت در دوره‌های آموزشی و توانمندسازی، دانش خود را نسبت به مسائل برنامه‌ریزی افزایش دهند. همچنین پیشنهاد می‌گردد در صورتی که یک برنامه مدون از قبل برای فدراسیون در نظر گرفته شده است آن را تا حصول به نتیجه پیگیری کنند. در رابطه با ضعف اطلاع‌رسانی، سعی کنند با اطلاع‌رسانی به موقع و صحیح فضای عمومی جامعه و خانواده‌ها را نسبت به شرایط و جزئیات آموزش این رشته مهیا سازد. در نهایت، توجه به مباحثی مانند مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد منابع انسانی، پایش برنامه‌ها، دانش‌افزایی و آموزش، جبران خدمات، استفاده از مدیران توانمند، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی، حاکم شدن تفکر استراتژیک، ارتقاء هماهنگی، افزایش تعاملات بیرونی فدراسیون و ثبات به عنوان راهبردهای شناسایی شده، می‌تواند به مدیران مربوطه در راستای

1. Al Harthy

2. Mauncho

3. Wanaswa

4. Brinkschröder

5. Strittmatter

6. Bos

7. Strauss

دستیابی به اهداف فدراسیون کمک نمایند. شایان ذکر است این تحقیق صرفاً دیدگاه صاحب‌نظرانی را که در تدوین برنامه‌های استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک نقش داشته‌اند را منعکس کرده است از این رو نمی‌توان نتایج آن را به کلیه ذینفعان ورزش ژیمناستیک تعمیم داد. محدودیت دیگر اینکه در بررسی آسیب‌های مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک مسائل تدوین، اجراء و ارزیابی به طور کلی بررسی شده است و به طور مجزا بر هر بخش تمرکز نشده است. بنابراین مبتنی بر این محدودیت‌ها به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد که آسیب‌های مدیریت استراتژیک ورزش ژیمناستیک را از منظر سایر ذینفعان این حوزه بررسی نمایند و در تدوین آسیب‌ها به ارکان سه‌گانه مدیریت استراتژیک به طور اختصاصی بپردازند تا مشخص گردد که در مراحل تدوین، اجراء و ارزیابی، ورزش ژیمناستیک با چه چالش‌های روبرو است.

تقدیر و تشکر

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) / دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، و فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران به خاطر حمایت‌های معنوی و همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود.

References

- Akbary Yazdi, H., Nemamt Zadeh, S. (2019). Determining the Strategic Marketing Position of Volleyball Federation. *magiran.com/p2207990*, 3(8), 131-152. <https://www.magiran.com/paper/2207990?lang=en>. (In Persian).
- Al Harthy, S. R. (2017). English language motivation between gender and cultures. *Journal of Educational and Social Research*, 7(2), 123. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/9927>.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *IEEE Engineering Management Review*, 28(4), 35-45. <https://www.proquest.com/openview/54ba26bfd8c9e78cea122409a77d716d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>.
- Bos, A., van Eekeren, F., Houlihan, B., & Policy, S. (2013). Implementation and compliance of good governance in international sports organisations. *Action for Good Governance in International Sports Organisations*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Implementation-and-compliance-of-good-governance-in-Bos-Eekeren/597929b9dd4f3a7a1a1a59a8df817bfc09db9d9e>.
- Brinkschröder, N. (2014). *Strategy implementation: Key factors, challenges and solutions*. University of Twente. <https://essay.utwente.nl/66188/>.
- Carrad, A., Parrish, A. M., & Yeatman, H. (2021). Building Public Health Capacity through Organizational Change in the Sport System: A Multiple-Case Study within Australian Gymnastics. *International journal of environmental research and public health*, 18(13), 6726.
- Danaeifar, H., Emami, S.M. (2007). Qualitative Research Strategies: Reflecting on Data Theory Theory. *Management Thought*, 1(2), 69-97. <http://ensani.ir/fa/article/180236/> (In Persian).
- Elahi, A., Poor aghaie Ardakani, Z. (2004). Checking the condition of the country's football stadiums in comparison with European standards. *Journal of Move*, 19, 63-79. <https://www.sid.ir/paper/357520/> (In Persian).
- Ehsani, M., Amiri, M., Gharekhani, H. (2013). Designing and compiling a comprehensive system of professional sports in the country. *Sports Management Studies*, 5(17), 125-136. <https://www.sid.ir/paper/234483/> (In Persian).
- Fred, R. D., & Forest, R. D. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. <https://www.gisoom.com/book/11125925/>
- Ghareh, M. A., & Kalhor, R. (2015). Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method. *Applied Research in Sport Management*, 4(2), 117-127. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_2336.html?lang=en (In Persian).

- Ghorbal-Blal, I. (2011). The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 272-282. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431910001088>.
- Ghorbani, M.H., Goudarzi, M., Safari, H. R. (2015). Identifying and compiling a model of obstacles to the implementation of strategic programs in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Sports Management Studies*, 7(31), 13-32. https://smrj.ssric.ac.ir/article_489.html?lang/(In Persian).
- Hamid, R., Siadat, S. A., Reza, H., Arash, S., Ali, N. H., & Azizollah, A. (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies*, 1(1), 84-92. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1080932/>(In Persian).
- Hasanzadeh, A. (2008). *Investigating the relationship between knowledge of management tasks and career success. Successful federation presidents*. (MA), Tehran university/(In Persian).
- Herri, A. W. Z. a. I. (2015). Barriers in Implementing Strategic Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera. <https://docplayer.net/39762855-Barriers-in-implementing-strategic-management-process-at-local-government-case-padang-city-regency-west-sumatera.html>.
- Jacoyange, K. (2018). *Factors Affecting Successful Strategy Implementation: A Case of Not for Profit Company X, East Africa*. United States International University-Africa. <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/3976;jsessionid=925DAE729F01C26993FDFC686357EF60>.
- Jalilnezhad, h. (2004). *Provide a model for evaluating the effectiveness of applied training courses in industry*. (MA), allameh tabataba'i university (In Persian).
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press. <https://www.amazon.com/Strategy-Focused-Organization-Scorecard-Companies-Environment-ebook/dp/B004OEILJA>.
- Kaufman, R., & Russell, J. D. (2001). *Strategic thinking: A guide to identifying and solving problems*: Wiley Online Library. <https://www.amazon.com/Strategic-Thinking-Identifying-Solving-Problems/dp/1562860518>.
- Kazemi rezaie, S. E., Zartoshtiyani, SH., Abbasi, H. (2017). Identifying and prioritizing barriers to the development and implementation of strategic management in the General Departments of Sports and Youth of Western Iran. *Contemporary research in sports management*, 17(13), 69-83. www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1304392/ (In Persian).
- Keshavarz L, F. A., Danedhmandi H. . (2017). Determining the strategic position and formulating the strategic plan of the Gymnastics Federation of the Islamic Republic of Iran. *Strategic studies of sports and youth*, 15(32), 1-37. http://fasname.msy.gov.ir/article_155.html?lang=en/(In Persian).
- Keshavarz, L., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N. (2011). Compilation of perspectives and strategic plan of the National Olympic Committee with karate balanced score. *Research in sports science*, 29, 83-98. <https://www.sid.ir/paper/37694/>(In Persian).
- Lubega, M. (2018). *Influence of Internal Factors on Strategy Implementation among Youth Run Small and Medium Enterprises in Nairobi County*. United States International University-Africa. <https://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/4482>.
- Mauncho, N., & Bett, S. (2020). Implementation of strategies and performance in public research institutions in Kenya: Case of Kemri-wellcome Trust Research Programme in Kilifi County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 195-214. <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/21784>.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review: Prentice-Hall, Inc. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>.
- Nazari, R., M. T., Tabatabaei, M., Karimian, J. (2017). Analysis of obstacles to the implementation of the strategic sports plan of Isfahan province based on the Fortune model. *Journal of Sports Management*, 9(11111111), 99-112. https://jsm.ut.ac.ir/article_62275.html/(In Persian).
- O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic management in sport*: Routledge. <https://www.routledge.com/Strategic-Management-in-Sport/OBrien-Parent-Ferkins-Gowthorp/p/book/9781138290037>.

- Peymanfar, M. H., Elahi, A., Hamidi, M. (2013). Infrastructural barriers of the country's sports system in the implementation of strategic plans. *Socio-cultural strategy*, 1(3), 145-155. http://rahbordfarhangi.csr.ir/article_123206.html?lang=fa/(In Persian).
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*: simon and schuster. <https://www.amazon.com/Competitive-Advantage-Nations-Sustaining-Performance-ebook/dp/B004S1WMIU>.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*: Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/basics-of-qualitative-research/book235578>.
- Strittmatter, A.-M., & Skille, E. Å. (2017). Boosting youth sport? Implementation of Norwegian youth sport policy through the 2016 Lillehammer Winter Youth Olympic Games. *Sport in society*, 20(1), 144-160. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430437.2015.1124568>.
- Tavakoli, G., Ramezan, M., & Moayya, A. (2015). The Analysis of Relationship Between Organizational Capacity for Change and Strategic Thinking. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(77), 153-169. <http://ensani.ir/fa/article/190468/> (In Persian).
- Tondnevis, F., Ghasemi, M. H. (2007). Comparison of the views of athletes, coaches, and experts on the strategies for the development of the national gymnastics championship sport. *Olympic*, 4(63), 17-29. <http://ensani.ir/fa/article/190468/> (In Persian).
- Vicente-Mariño, M. (2021). World Age Group Competitions (Wagc) As A Development Pillar For Trampoline Gymnastics: Analysing National Federations' results Between 1999 And 2019. *Science of Gymnastics Journal*, 13(1). <https://journals.uni-lj.si/sgj/article/view/11817>.
- Wanaswa, P. S., Awino, Z. B., & Ogutu, M. (2017). Organizational innovation, technology, strategic planning and competitiveness: Conceptual perspective. *DBA Africa Management Review*, 7(2), 26-51. <http://journals.uonbi.ac.ke/damr/article/view/1623>.