

شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه های استراتژیک در وزارت ورزش و

جوانان ایران

محمود گودرزی^۱، محمدحسین قربانی^۲، حمیدرضا صفری^۳

۱- استاد دانشگاه تهران

۲- استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی*

۳- استادیار دانشگاه جهرم

پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۹/۰۸

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران بوده است. این تحقیق توصیفی بوده و به شیوه میدانی انجام شده است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران و کارشناسان ارشد و نخبگان وزارت ورزش و جوانان ایران و همچنین نخبگان برنامه ریزی استراتژیک در ورزش کشور بود که پس از توزیع پرسشنامه، تعداد ۲۵۷ پرسشنامه تکمیل و در فرایند تجزیه و تحلیل وارد شد. با توجه به اهداف تحقیق، جهت گردآوری داده ها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. ضریب پایایی کلی پرسشنامه پژوهش، طی یک مطالعه مقدماتی برابر با $\alpha=0/87$ بدست آمد. روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظران نخبگان و روایی سازه با بهره گیری از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل آماری داده ها از آزمون های فریدمن، تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد. یافته های حاصل حاکی از آن است که تمامی ۵ مانع مورد بررسی دارای نقش بازدارندگی قابل توجهی در اجرای استراتژی ها بوده و رتبه بندی آنها بترتیب عبارت اند از: موانع مدیریتی (۷۵/۵۸٪)، موانع برنامه ریزی (۷۴/۲۳٪)، موانع فردی (۷۳/۲۳٪)، موانع سازمانی (۷۲/۵۹٪) و در نهایت موانع محیطی (۷۱/۰۶٪). بررسی قابلیت برازش الگوی موانع اجرای برنامه های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان نشان داد که تمامی شاخص های تناسب در این مدل در محدوده قابل قبول قرار دارد ($0/069 < RMSEA$ ، $0/86 > AGFI$ ، $0/92 > GFI$). مدیران و سیاست گذاران وزارت ورزش و جوانان و همچنین سایر سازمان های ورزشی در راستای اجرای استراتژی می توانند از این مدل و ابزار به عنوان الگویی جهت توجه به تمامی موانع پیش روی اجرای استراتژی و حل آنها استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: برنامه های استراتژیک، وزارت ورزش و جوانان، موانع، اجرای استراتژی

Email: ghorbani.moho@gmail.com

*نویسنده مسئول:

مقدمه

امروزه رشد و توسعه ورزش هم از بعد کمی، و هم از بعد کیفی، از یک سو؛ و کمبود منابع اولیه از سوی دیگر، موجب افزایش رقابت بین سازمان‌های موجود در این صنعت شده است. تمامی سازمان‌های امروزی برای نیل به اهداف خود برنامه ریزی می‌نمایند و استراتژی آینده خود را روشن می‌کنند. همانگونه که اوکوموس^۱ (۲۰۰۱) بیان می‌دارد؛ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید ثابت و جاری و همراه با انعطاف‌پذیری برای سازگاری با تغییرات موجود در نیروهای درونی و بیرونی باشد. اگر چه از پیش تعیین نمودن استراتژی به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن می‌باشد اما صاحب نظران معتقدند که برای موفقیت استراتژی‌ها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین استراتژی^۲ و هم اجرای استراتژی^۳ است (اینس، ۲۰۱۱).

در این راستا باید بیان نمود که بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. جانسون^۴ (۲۰۰۴) نیز معتقد است که ۶۶ درصد از استراتژی‌های سازمان‌ها اصلاً به اجرا در نمی‌آید. در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور، نیز اغلب در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفقیت چشمگیر نبوده است و اغلب سازمانها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند دست نیافته‌اند. گواه این واقعیت را می‌توان طرح جامع ورزش کشور (۱۳۸۲) و مطالعات قالیباف (۱۳۸۹)، مظفری و همکاران (۱۳۸۸)، مندعلی زاده و هنری (۱۳۹۰) و... دانست که با هزینه‌های قابل توجهی طراحی و تدوین شده اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده است.

در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. استراتژی‌های ارزشمند بی‌شماری در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو می‌شوند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است (کریتنندن و کریتنندن، ۲۰۰۸). جوک و گلوک^۵ (۱۹۹۸) اجرای استراتژی را فرایندی می‌دانند که در بردارنده مجموعه‌ای همخوان و هماهنگ از انتخابها و اقدام‌هایی برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط مشی‌ها، رویه‌ها، سیاست‌ها و برقراری یک سیستم اجرایی برای تقویت، کنترل و ارزیابی یک استراتژی است.

-
1. Okumus
 2. Strategy Formulation
 3. Strategy Implementation
 4. Johnson
 5. Jauch and Glueck

اجرای استراتژی، مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. همه موارد فوق، سازمان‌های ورزشی را بر آن داشته است تا برای موفقیت بیشتر در محیط رقابتی خود، توجه بیشتری را به فرایندهای هدفمند معطوف نموده‌اند و استراتژی‌های خود را مورد بازنگری قرار دهند. اگر چه تدوین یک استراتژی کارآمد، برای هر سازمانی کاری است مشکل، اما به کار بستن و اجرای این استراتژی، کاری به مراتب مشکل‌تر است (هربنیاک^۱، ۲۰۰۶). علاوه بر این، برخی از محققان از جمله تامسون و استریکلند^۲ (۲۰۰۳)، ظفر و همکاران^۳ (۲۰۱۳)، جوست و فووری^۴ (۲۰۰۹)، رحیم نیا (۲۰۰۹)، حسینی و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند که اجرای استراتژی به عنوان مهم‌ترین، پیچیده‌ترین و زمان‌برترین مرحله از مدیریت استراتژیک است. موانع بسیاری وجود دارند که بر فرایند تبدیل استراتژی به عمل تاثیر می‌گذارند. با توجه به تعدد موانع موثر بر اجرای استراتژی‌های مختلف، ممکن است حتی بهترین استراتژی‌ها نیز در صورتی که به این موانع به خوبی در مرحله اجرا توجه نگردد؛ به عمل در نیایند (نوبل^۵، ۱۹۹۹). پیچیدگی اجرای استراتژی و تعدد موانع موثر بر اجرای آن، موجب شده است تا امروزه مسئله اجرای استراتژی به مهم‌ترین چالش مدیران در تمامی سازمان‌ها تبدیل گردد (لی^۶ و همکاران، ۲۰۰۸). در نتیجه شناسایی این موانع در وزارت ورزش و جوانان ایران می‌تواند این چالش‌ها را به یک فرصت برای آن تبدیل نماید و در نهایت این وزارت‌خانه را در اجرای هرچه بهتر استراتژی‌ها یاری نماید. در پژوهش حاضر، نیز در راستای اجرای هر چه موثرتر استراتژی در وزارت ورزش و جوانان ایران به مطالعه این موانع پرداخته شده است.

توماس و همکاران (۲۰۱۰)، اسلاتر و همکاران (۲۰۰۷)؛ سول و اسپیانا^۷ (۲۰۰۷) و کاتر و پاکو^۸ (۲۰۱۰)، موانع موثر بر اجرای استراتژی را شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سیستم گزارش دهی، سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی، فراهم آوردن منابع کافی، فرایندهای تصمیم‌گیری، ارتباطات موثر، تعلیم و تربیت، توانمندی‌ها و مهارت‌ها دانسته‌اند. لازم بذکر است متون و مطالعات زیادی در زمینه فرایند مدیریت استراتژیک وجود

1. Herbeniak

2 Thompson & Strickland

3. Zafar. Babar. Abbas

4. Jooste & Fourie

5. noble

6 . Lee

7. sol & Espiana

8. Tomas, Slater, and Olson, Hult; Slater, Hult, & Olson, Sull & Spinosa, Cater & Pucko

دارند اما اغلب آنها بر روی بعد تدوین استراتژی تاکید داشته‌اند و مقوله اجرای برنامه‌های استراتژیک کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است (رحیم‌نیا و همکاران، ۲۰۰۹).

برای بررسی وضعیت مدیریت استراتژیک در سازمانهای ورزشی ایران، اصول و مراحل «مدیریت استراتژیک»^۱ (و نه «برنامه‌ریزی استراتژیک» به عنوان یک مرحله جزء) در این سازمان‌ها، در قالب چهار مرحله طبقه بندی می‌شود. این مراحل شامل: مرحله اول: آمادگی قبل از برنامه-ریزی^۲ (بازنگری برنامه مربوط به سالهای پیش و بررسی ساختار موجود منابع سازمان) مرحله دوم: تدوین استراتژی^۳ (تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی، تحلیل روند، سمینارها و جلسات برنامه ریزی، تعیین چشم‌انداز، بیانیه ماموریت و ارزش‌ها، تعیین نتایج کلیدی عملکرد، اهداف و مقاصد بلند مدت، تعیین اولویت‌های استراتژیک و شاخص‌های عملکرد) مرحله سوم: اجرای استراتژی (تعیین عوامل موثر بر موفقیت برنامه، همسویی استراتژیک، تعیین تمامی اثرات برنامه بر وضعیت ورزش، تعیین برنامه مالی، تدوین الگوی اجرا) مرحله چهارم: ارزیابی استراتژی (تعیین شاخص‌های ارزیابی، کنترل و بازنگری و بهینه‌کاری برنامه). تاکنون در حوزه مراحل اول، دوم و چهارم تحقیقات قابل توجهی انجام گرفته‌است. برای مثال تحقیقات مظفری و همکاران، ۱۳۸۸، کشاورز، ۱۳۹۰؛ غفرانی، ۱۳۸۷؛ خسروی زاده، ۱۳۸۷؛ سیف پناهی، ۱۳۸۸ و... اما در حوزه مرحله سوم (اجرای برنامه استراتژیک) تحقیقات کمتری صورت گرفته و خلأ تحقیق و پژوهش در این حوزه به شدت احساس می‌گردد.

در تنها تحقیقی که در این رابطه صورت گرفته الهی و همکاران (۱۳۹۲) موانع مرحله انتقال استراتژی مهم‌ترین مانع برای اجرای استراتژی در ورزش کشور می‌باشد. همچنین در مطالعه دیگر امیرنژاد (۱۳۸۷)، تغییرات مدیریتی در دولت و سازمان تربیت‌بدنی و همچنین عدم ارتباط و وجود شکاف میان بودجه‌بندی سازمان تربیت‌بدنی و تربیت‌بدنی سایر سازمان‌های کشور را از مهمترین موانع اجرای طرح جامع ورزش کشور از دیدگاه مدیران، استادان دانشگاه و کارشناسان ورزشی دانست.

در خارج از کشور پژوهش‌های قابل توجهی در زمینه موانع اجرای استراتژی انجام گرفته‌است. برای مثال می‌توان به مطالعات زیر اشاره کرد: اینس^۴ (۲۰۱۱) مشکلات مدیریتی و ابهام در تدوین استراتژی را مهمترین مانع اجرای استراتژی می‌داند. هاید و همکاران^۵ (۲۰۰۲)، مشکلات

-
1. Strategic Management
 2. Pre-Pplan Position
 3. Strategy Formulation
 4. Ins
 5. Heide, Grønhaug, and Johannessen

ارتباطی که ممکن است از ساختار سازمانی نیز اثر بپذیرد به عنوان اصلی ترین مانع در اجرای موفق استراتژی می‌دانند؛ هربنیاک^۱ (۲۰۰۵)، ناتوانی مدیران، تناقص استراتژی و ساختار، تسهیم ناکافی و ضعیف اطلاعات، منابع مالی ناکافی، ابهام و عدم واقع بینی در تدوین استراتژی را مهم ترین موانع اجرای استراتژی می‌دانند. همچنین سول و اسپینوسا (۲۰۰۷)، اسلاتر و همکاران^۲ (۲۰۰۷) و کاتر و پاکو^۳ (۲۰۱۰) نیز از تحقیقات دیگری بودند که می‌توان به آنها اشاره کرد. با این وجود، تعداد این تحقیقات به نسبت سایر مراحل مدیریت استراتژیک کمتر می‌باشد.

با توجه به شواهد و مسائل فوق به نظر می‌رسد سازمان‌های ورزشی ایران و مهم تر از همه، وزارت ورزش و جوانان، در تدوین استراتژی‌های خود برخی عوامل مهم را لحاظ ننموده و همچنان این موانع به عنوان یک مانع در مرحله اجرا نیز مشکل ایجاد می‌نمایند. در نتیجه، این که چرا اغلب برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران در اجرا ناموفق بوده است؛ این موضوع به مهم ترین مسئله در بحث مدیریت استراتژیک سازمان‌های ورزشی ایران تبدیل شده است.

با توجه به موارد فوق، شناسایی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران و کاوش خصوصیات مختلف این استراتژی و برنامه‌ها و در نهایت تدوین الگوی اجرایی برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان، برای رهایی از شرایط نامطلوب فعلی در اجرای استراتژی و برنامه‌های استراتژیک بسیار موثر است. شناسایی این موانع، می‌تواند این سازمان را در ابعاد درآمدی، کیفیتی، عملکردی و غیره... و همچنین در نیل به ماموریت خود یاری رساند و در موفقیت بیشتر آنها گام‌های مفیدی به وسیله آن برداشته می‌شود. بنابراین، در پژوهش حاضر به طراحی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران پرداخته شده است.

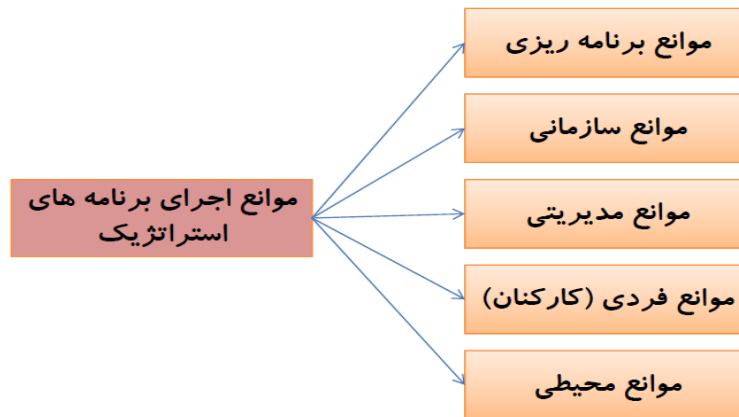
روش شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی است و به شیوه میدانی انجام شده است. در دسته‌بندی تحقیقات برحسب هدف، این تحقیق در دسته تحقیقات کاربردی جای می‌گیرد (بازرگان، ۱۳۸۷). جامعه آماری این تحقیق متشکل از تمامی مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان ارشد و نخبگان وزارت ورزش و جوانان ایران و همچنین نخبگان برنامه‌ریزی استراتژیک در

1. Hrebiniak, Lawrence
2. Eslater & et.al
3. Kater & Pako

ورزش کشور است ($N=320$). جهت نمونه‌گیری از روش کل شماری استفاده شده‌است و در نتیجه نمونه آماری برابر با کل جامعه در نظر گرفته شده‌است. با توجه به اهداف تحقیق، جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته، استفاده شده است و پس از توزیع پرسشنامه‌ها تعداد ۲۵۷ پرسشنامه تکمیل و در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها وارد شد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری در تحقیق حاضر از روش آلفای کرونباخ برای این مهم استفاده شده‌است. برای این منظور، طی یک مطالعه مقدماتی از بین جامعه پژوهش (وزارت ورزش و جوانان و نخبگان) ۳۰ نفر انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع و جمع‌آوری گردید و ضریب پایایی پرسشنامه برابر با $\alpha=0/87$ بدست آمد. همچنین با توجه به هدف و جامعه آماری پژوهش حاضر، در این پژوهش روایی صوری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته‌است. روایی صوری و محتوایی در جریان تکنیک دلفی و توسط ۸ تن از اساتید مدیریت ورزشی که تمامی این افراد از تخصص‌های لازم در زمینه موضوع این پژوهش و همچنین علم آمار و روش‌های تحقیق برخوردار بودند، پس از پاره‌ای اصلاحات بر روی سئوالات، مورد تایید قرار گرفت. جهت بررسی ساختار عاملی پرسشنامه از روش تحلیل عاملی اکتشافی و جهت بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده‌است. با مطالعه و بررسی ادبیات مربوط به اجرای برنامه‌های استراتژیک (از جمله: رحیم‌نیا و همکاران، ۲۰۰۹؛ اینس، ۲۰۱۱؛ توماس و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسلاتر و همکاران، ۲۰۰۷ و پیترو و واترمن^۴، ۱۹۸۲) مدل مفهومی تحقیق در قالب پنج عامل ارایه گردید.

-
1. Face Validity
 2. Content Validity
 3. Construct Validity
 4. Piter & Waterman



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از آزمون آلفای کرانباخ (جهت تعیین میزان پایایی ابزار تحقیق)، آزمون کلمرگروف اسمیرنوف (جهت تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها)، آزمون تی یک نمونه‌ای^۱ (جهت شناسایی عواملی که در اجرای برنامه‌های استراتژیک نقش دارند)، آزمون فریدمن^۲ (جهت مقایسه درونی عوامل و مولفه‌ها عامل‌ها و رتبه‌بندی آنها)، تحلیل عاملی اکتشافی^۳ (جهت شناسایی مولفه‌های عوامل) و مدل معادلات ساختاری^۴ و روش تحلیل عاملی تاییدی^۵ (برای الگوسازی و تایید معناداری روابط بین متغیرها و نهایی‌سازی مدل پژوهش) استفاده شده‌است.

نتایج

به طور کلی در نمونه این پژوهش، ۱۹۱ مرد و ۶۶ درصد زن مشارکت داشته‌اند. و در مجموع، ۴۲ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۴۰ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

از آنجایی که عوامل مربوط به هر یک از مولفه‌ها از طریق مبانی نظری مورد شناسایی قرار گرفته است و نوع مولفه‌ها نیز به گونه‌ای است که عوامل مربوط به آنها روشن است، در

-
1. One Sample T-Test
 2. Friedman
 3. Exploratory Factor Analyze
 4. Structural Equation Modeling
 5. Confirmatory Factor Analyze

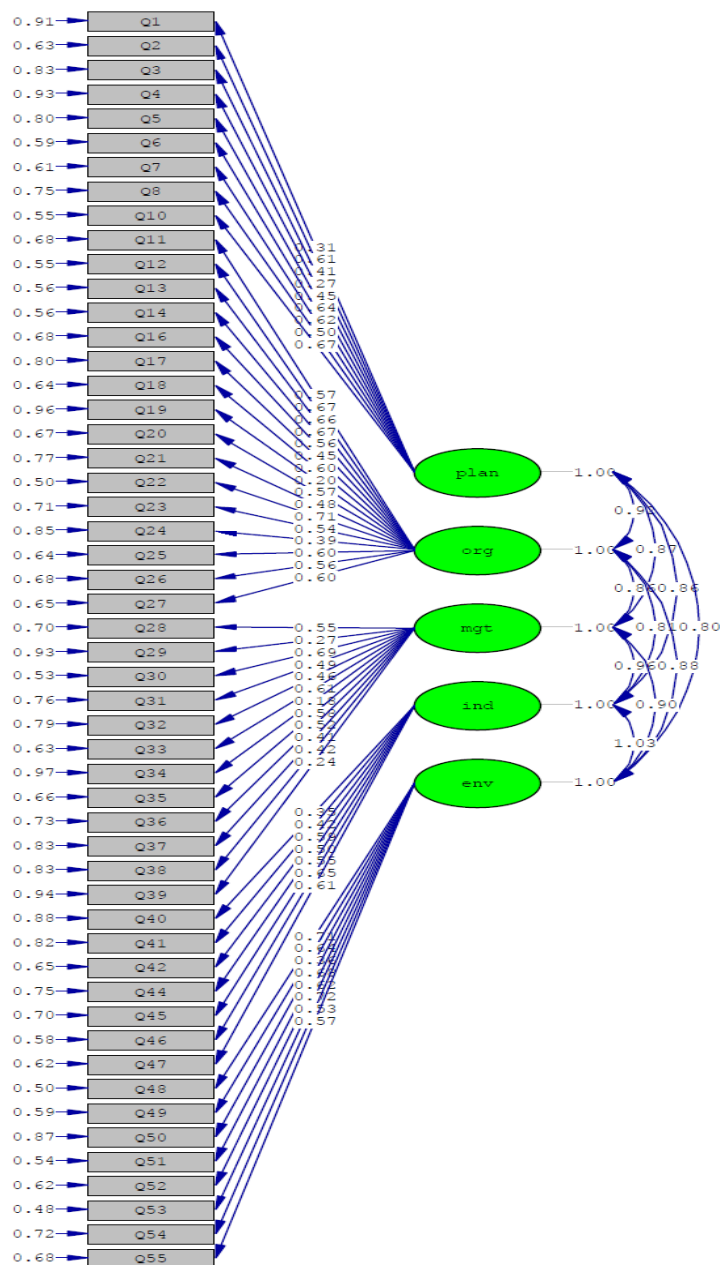
نتیجه در فرایند تحلیل عاملی اکتشافی به اکتشاف عوامل پرداخته نشده است و صرفاً مولفه‌هایی که دارای بار عاملی پایین تر از $0/4$ بوده است از فرایند تحلیل حذف شده‌اند. چرا که این عمل در تحلیل عاملی تاییدی بر قدرت برازش مدل می‌افزاید و مدل را از خطاهای احتمالی دور نگه می‌دارد. در این راستا، سوالات ۹، ۱۵ و ۴۳ به دلیل عدم برخوردار از شرایط فوق، حذف شدند و در مرحله بعد جهت بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری مربوط به مطالعه حاضر، در جدول ۱ نمایش داده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی، نشان داد که مدل اندازه‌گیری موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران مناسب و قابل برازش است. تمامی شاخص‌های مدل قابل قبول بوده است. با توجه به تناسب سایر شاخص‌ها در مجموع می‌توان گفت این مدل در وزارت ورزش و جوانان ایران قابل برازش است. در ادامه جهت اطلاعات بیشتر هر یک از شاخص‌ها توضیح مختصری داده شده‌اند: جذر واریانس خطای تقریب که به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی می‌باشد. مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب^۱ که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد $0/05$ و کمتر است. مقادیر بالاتر از آن تا $0/08$ نشان‌دهنده خطاهای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که مقدار این شاخص در آنها $0/10$ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد (استیگر^۲، ۱۹۹۰). در این پژوهش مقدار ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب برابر با $0/069$ بدست آمده است که نشان از مقدار قابل قبول است. مجذور کای^۳، شاخصی برای بیان اندازه برازش کلی مدل با داده‌ها است و فاصله بین کواریانس (همبستگی) گروه نمونه را با ماتریس کواریانس (همبستگی) مدل برازش یافته را نمایش می‌دهد. مقادیر کوچک برای مجذور کای بیانگر برازش مناسب مدل و مقادیر بزرگ برابر با برازش و انطباق نامطلوب مدل است.

جدول ۱: شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری

شاخص مورد بررسی	نتایج	میزان قابل قبول
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	$0/069$	کمتر از $0/08$
درجه آزادی	۱۲۶۴	
خی دو	$2029/94$	خی دو تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۳
شاخص نکویی برازش تطبیقی ^۴	$0/86$	بیشتر از $0/80$
شاخص نکویی برازش ^۱	$0/92$	بیشتر از $0/90$

1. RMSEA
2. Estiger
3. Chi-Square
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

در شکل ۲، نتایج تحلیل عاملی تاییدی در قالب مدل تخمین استاندارد، در قالب شکل ۲ نمایش داده شده است. همانگونه که در این شکل مشخص است، تمامی بارهای عاملی بین مولفه ها و عوامل در سطح معقولی قرار دارند. در این مدل Plan به معنای موانع برنامه ریزی، org به معنای موانع سازمانی، Mgt به معنای عوامل سازمانی، Ind به معنای موانع فردی و Env به معنای عوامل محیطی است.



Chi-Square=2029.94, df=1264, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۲- مدل اندازه‌گیری موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان در حالت تخمین

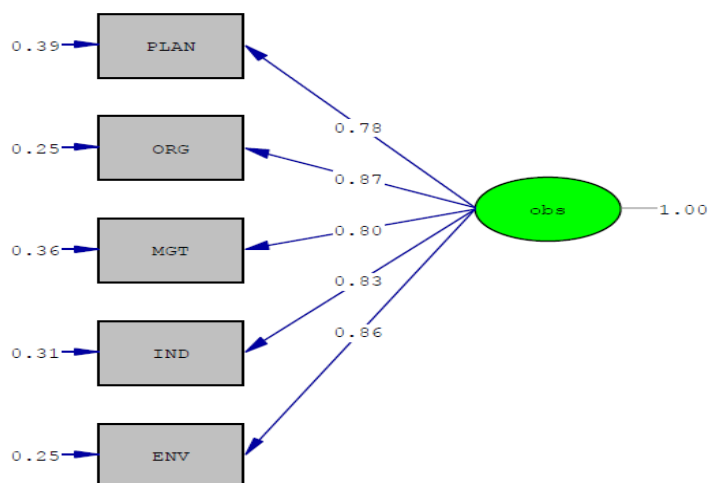
استاندارد

شاخص های تناسب مدل ساختاری موانع اجرای برنامه های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران، در جدول ۲ نمایش داده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی، نشان داد که مدل ساختاری مناسب و قابل برازش است. نتایج مربوط به هر یک از شاخص های برازش در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۲- شاخص های تناسب مدل ساختاری

شاخص مورد بررسی	نتایج	میزان قابل قبول
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	۰/۰۷۸	کمتر از ۰/۰۸
درجه آزادی	۵	
خی دو	۲۵/۱۹	خی دو تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۳
شاخص نکویی برازش تطبیقی	۰/۸۶	بیشتر از ۰/۸۰
شاخص نکویی برازش	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹۰

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مدل ساختاری در قالب مدل تخمین استاندارد، در قالب شکل ۳ نمایش داده شده است. همانگونه که در این شکل مشخص است، تمامی بارهای عاملی بین ابعاد و موانع کل در سطح معقولی قرار دارند و نشان از قابلیت پنج مانع برنامه ریزی، سازمانی، مدیریتی، فردی و محیطی در پیش بینی موانع اجرای استراتژی در وزارت ورزش و جوانان دارد.



شکل ۳- مدل ساختاری موانع اجرای برنامه های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران در حالت تخمین استاندارد

از آنجایی که قضاوت در مورد رتبه نقش هر یک از موانع صرفاً با تکیه بر میانگین نقش هر یک از آنها امکان پذیر و علمی نمی‌باشد؛ در نتیجه جهت بررسی رتبه هر یک از موانع، از آزمون آماری رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده‌است. در این آزمون ابتدا اختلاف میانگین هر یک از عوامل، مورد آزمون قرار می‌گیرد و پس از کسب اطمینان از وجود اختلاف معنادار بین هر یک از و هر یک از موانع، سپس میانگین رتبه هر یک از آنها تعیین می‌گردد و با توجه به میزان میانگین رتبه هر یک از آنها، نسبت به رتبه‌بندی آنها اقدام می‌شود.

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود؛ میزان سطح معناداری حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مقایسه میزان نقش بازدارندگی و ممانعت از اجرای استراتژی به وسیله هر یک از برابر با ۰/۰۲۷ می‌باشد. از آنجایی که این میزان از سطح اطمینان (۰/۰۵) در نظر گرفته شده برای تحقیق کمتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه‌گیری نمود که بین موانع پنج‌گانه اختلاف معناداری وجود دارد و می‌توان نسبت به رتبه‌بندی آنها اقدام نمود. نتایج حاصل از رتبه‌بندی موانع مورد بررسی، نشان داد که موانع مدیریتی دارای بالاترین نقش در ممانعت از اجرای استراتژی در وزارت خانه را دارد، پس از آن، موانع مربوط به برنامه‌ریزی در رتبه دوم، موانع فردی در رتبه سوم، موانع سازمانی چهارم و در نهایت کمترین نقش نیز مربوط به موانع محیطی است.

جدول ۳- رتبه‌بندی نقش هر یک از موانع پنج‌گانه اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

موانع اجرای استراتژی	میانگین رتبه	رتبه	تعداد نمونه	کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
موانع برنامه‌ریزی	۳/۱۶	۲				
موانع سازمانی	۲/۹۰	۴				
موانع مدیریتی	۳/۱۹	۱	۲۵۷	۱۰/۹۹	۴	۰/۰۲۷
موانع فردی	۲/۹۱	۳				
موانع محیطی	۲/۸۴	۵				

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که موانع اجرای استراتژی در وزارت ورزش و جوانان عبارت‌اند از: «موانع برنامه‌ریزی»، «موانع سازمانی»، «موانع مدیریتی»، «موانع فردی» و «موانع محیطی». علاوه بر این، هر یک از این موانع، دارای مولفه‌هایی هستند که نقش موثر آنها در ممانعت از اجرای موثر برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان مورد تایید قرار گرفته‌است. رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۹) نیز چهارسازه یا بعد سازمانی، کارکنان، مدیریتی و محیطی را برای موانع اجرای استراتژی در نظر گرفته‌اند که تا اندازه‌ای با بخشی از نتایج این قسمت از پژوهش حاضر همخوانی

دارد. علاوه بر این، برنز و همکاران^۱ (۲۰۰۸) پنج بعد؛ فرایند تدوین استراتژی، اجرای نظام مند، کنترل، کارکنان و اداره کنندگان را به عنوان ابعاد اصلی در اجرای استراتژی معرفی نموده اند که یافته های حاصل از تحقیقات این محققان نیز با تحقیق حاضر دارای همخوانی فراوانی است. نتایج حاصل از رتبه بندی موانع مورد بررسی، نشان داد که موانع مدیریتی (۷۵/۵۸٪) بالاترین نقش در ممانعت از اجرای استراتژی در وزارت خانه را دارد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که عواملی از جمله «وجود رفتارهای سیاسی در وزارت ورزش»، «ترس مدیران از به خطر افتادن امنیت»، «انجام تغییرات با توجه به دیدگاهها و پیش بینی های شخصی مدیران» و «وجود افراد غیر متخصص در رأس و مدیریت های کلیدی سازمان ورزش» در بین مولفه های موانع مدیریتی دارای بالاترین نقش در جلوگیری از اجرای استراتژی دارا هستند. ورود افراد غیرمتخصص که صرفاً با تکیه بر قدرت و ارتباطات سیاسی، سمت های عالی در ورزش را بدست آورده اند، از یک سو موجب عدم بهره گیری از متخصصان ورزش کشور در وزارت خانه شده و از سوی دیگر، موجب ورود افراد غیرمتخصص بیشتری برای مدیریت و نگهداری وضع موجود می گردد و تخصص محوری جای خود را به روابط و ارتباطات غیر رسمی می دهد که در نهایت منجر به اثر بخشی پایین وزارت خانه و عدم کسب موفقیت های لازم در عرصه بین المللی می گردد. برای حل مشکل فوق، می بایست شایسته سالاری در دستور کار قرار گیرد. برای این منظور نیاز است تا با تحلیل شرایط مختلف داخلی و محیطی معیارهای انتخاب مدیران در وزارت ورزش و جوانان تعیین گردد و مدل شایستگی مدیران تدوین و مورد اجرا قرار گیرد. همچنین ورود مدیران از خارج از وزارت ورزش و جوانان و تزریق آنها به این وزارت خانه موجب دلسردی بیشتر مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان این سازمان می گردد و آنها آینده شغلی و مسیر پیشرفت روشنی را در پیش روی خود نمی بینند. در نتیجه تاکید بیشتر بر پرورش مدیران در داخل سازمان، از یک سو می تواند موجب انگیزش بیشتر کارکنان و مدیران فعلی گردد و از سوی دیگر از ورود افراد غیر متخصص به این وزارت خانه جلوگیری نماید. در این راستا، طراحی و اجرای نظام جانشین پروری می بایست مورد تاکید قرار گیرد. در صورتی که این طرح به صورت اصولی اجرا گردد موجب توسعه مهارت ها و قابلیت های کارکنان و مدیران این وزارت خانه شده و در نهایت آنها را برای پذیرش پست های بالاتر در آینده مهیا می سازد. انجام تغییرات در وزارت خانه و برنامه های آن با توجه به دیدگاهها و پیش بینی های شخصی مدیران و نه بر اساس استراتژی ها یکی دیگر از مشکلاتی است که گریبانگیر نه تنها وزارت ورزش و جوانان؛ بلکه اغلب سازمان ها در کشور است.

گرچه در سال‌های اخیر، تدوین برنامه‌های پنج‌ساله مختلفی طراحی شده و چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور نیز طراحی شده‌است، اما در ورزش ضمانت اجرایی کافی برای نیل به اهداف ترسیم شده در چشم‌انداز ایجاد نشده‌است. به نظر می‌رسد، عدم وجود نهادی مستقل جهت پیگیری تحقق برنامه‌های بلند مدت و سند چشم‌انداز در کشور و همچنین عدم وجود نهاد و یا کارگروهی در وزارت ورزش و جوانان (و سایر سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها) موجب می‌گردد تا سازمان‌ها هر یک مسیر متفاوتی را انتخاب کرده و از برنامه‌های ترسیم شده از چشم‌انداز دور بمانند. در نتیجه، جهت همسویی استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان با اسناد بالادستی، تدوین سند چشم‌انداز ورزش کشور با توجه به خط سیرهای چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و ایجاد نهادی برای پیگیری و پاسخگویی میزان پیشرفت این سند، از راهکارهای موثر جهت پرهیز از فرد محوری و ترویج استراتژی محوری است.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی موانع مورد بررسی، نشان‌داد که موانع مربوط به برنامه‌ریزی (۷۴/۲۳٪) در رتبه دوم در ممانعت از اجرای استراتژی در وزارت خانه را دارد. نتایج حاصل از پژوهش نشان‌داد که از جمله مهمترین و اثرگذارترین مولفه‌های مربوط به این موانع برنامه‌ریزی به ترتیب عبارت‌اند از: «شناسایی ناکافی نقاط ضعف وزارت خانه و عدم توجه شایسته به آنها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک»، «زمان‌بندی نامناسب برای اجرای استراتژی»، «استفاده نا کافی از مشاوران و متخصصین تدوین استراتژی خارج از سازمان».

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، شناسایی ناکافی نقاط ضعف وزارت خانه و عدم توجه شایسته به آنها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از مهم‌ترین موانع برنامه‌ریزی در اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش مورد شناسایی قرار گرفت. این در حالی است که یکی از مهم‌ترین و موثرترین گام‌هایی برنامه‌ریزی استراتژیک، بررسی محیط داخلی است. این عمل بر شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان تاکید دارد. در این راستا، الکسندر^۱ (۱۹۹۵) نشان داده‌است فرایندی که طی آن استراتژی تدوین می‌گردد، بر اجرای استراتژی تاثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد یکی از دلایلی که وزارت خانه در تدوین استراتژی دچار ضعف است این است که به دلیل عدم برخورداری از متخصصین برنامه استراتژیک و عدم نقش موثر آنها در فرایند تدوین استراتژی موجب شده است تا نقش افراد و متخصصین بیرونی در برنامه‌ریزی بیشتر و پرنقتر باشد و به سبب آگاهی و اشراف کافی متخصصین بیرونی از نقاط قوت و ضعف موجب می‌گردد تا فرایند برنامه‌ریزی به صورت اصولی انجام نگیرد و همین مسئله موجب می‌گردد تا بسیاری مسائل از جمله نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان، جایگاه رقبا و ... نادیده گرفته شود و در نهایت

1. Alexander

به شکست و یا عملکرد ضعیف در اجرای استراتژی منجر شود. گواه این تفسیر را این واقعیت می‌توان در نظر گرفت که اغلب برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان (سازمان تربیت‌بدنی سابق) توسط دانشگاهیان انجام گرفته و دانشگاهیان به صورت مستقل به تدوین برنامه‌های استراتژیک در ابعاد مختلف پرداخته‌اند و سازمان، خود در تدوین آنها همکاری نداشته‌است. در همین راستا، هید و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیق خود بیان نموده‌اند که در مقایسه با ۴۰٪ از سازمان‌های ناموفق، ۵۹٪ از سازمان‌های موفق، مشارکت حامیان خارجی (یا مشاوران) را به عنوان یک فرآیند تسهیل‌کننده برای دستیابی به موفقیت، مثر ثمر دانسته‌اند. بهترین حالت در تدوین استراتژی حضور مدیران اجرای درون سازمان و مشاوران و متخصصین برون سازمان در شورای برنامه‌ریزی است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، از بین پنج مانع برنامه‌ریزی شناسایی شده، موانع فردی (۷۳/۲۳٪) سومین مانع در اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌گردد. از بین مولفه‌های مختلف مربوط به موانع فردی، مهم‌ترین موانع به ترتیب میزان نقش آنها، عبارت‌اند از: عدم وجود اهداف کمی و روشن جهت اجرا توسط کارکنان، عدم وجود روحیه کار تیمی بین کارکنان و ترس کارکنان از به خطر افتادن موقعیت آنها به سبب اجرای استراتژی. یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که امروزه گریبان‌گیر سازمان‌های ورزشی کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان است، عدم تلاش جهت عملیاتی نمودن برنامه‌های استراتژیک می‌باشد. به عبارت دیگر، برنامه‌های استراتژیک تا مرحله تدوین استراتژی و در سطح کلان سازمان پیش رفته و از تسری، تقسیم کار و محول نمودن هر یک از استراتژی‌ها به بخش خاصی از سازمان، موفق نبوده است.

در این راستا استفاده از فرایندها و تکنیک‌های خاص برنامه‌ریزی عملیاتی و ارزیابی عملکرد بخشها و واحدهای مختلف بر مبنای میزان دستیابی به اهداف می‌تواند تا اندازه زیادی این مشکل را مرتفع نماید. در پژوهش حاضر، «فقدان وجود روحیه کار تیمی بین کارکنان» به عنوان دومین مانع فردی است که از اجرای موفق استراتژی‌ها جلوگیری می‌کند. جهت توسعه کار تیمی، وزارت ورزش با برگزاری دوره‌های آموزشی کار تیمی و طراحی شغل‌ها و وظایف کاری به صورت تیمی و گروهی و تشویق افرادی که به صورت تیمی انجام فعالیت نموده‌اند، می‌توانند روحیه مخرب فردگرایی را تا اندازه‌ای کنترل نمایند. مولفه مهم دیگری که اگر به آن توجه شایسته‌ای معطوف نگردد، موجب به خطر افتادن فرایند اجرای برنامه‌های استراتژیک می‌گردد، «ترس کارکنان از به خطر افتادن امنیت شغلی آنها» است.

عمدتاً کارکنان با انجام هر گونه تغییر در سازمان از خود مقاومت نشان می‌دهند و در صورتی که آنها احساس نمایند که اجرای یک استراتژی موجب به خطر افتادن، حذف و یا تعدیل شغل آنها گردد، در نتیجه تمایل و تلاش زیادی برای اجرای استراتژی‌ها از خود نشان نمی‌دهند. اغلب این مقاومت‌ها به دلیل عدم آگاهی از پی‌آمدهای اجرای استراتژی است. در این راستا، وزارت ورزش و مدیران آن با برگزاری سمینارهای آموزشی و روشن نمودن مزایای اجرای استراتژی برای کارکنان و برای وزارتخانه، و با استفاده از مکانیزم‌های انگیزشی توان این مقاومت و احساس ترس و ابهام را در آنها از بین برده و این نقطه ضعف را به قوت تبدیل نمود. یافته‌های حاصل از پژوهش بیانگر این است که موانع سازمانی (۷۲/۵۹٪) به عنوان چهارمین مانع عمده بر سر راه اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان است. در تبیین این یافته تحقیق باید گفت، علاوه بر نیروی انسانی و مهارت‌های آنها، موانع سازمانی نیز در اجرای برنامه‌های استراتژیک از جایگاه مهمی برخوردارند. تخصیص نامناسب منابع (مالی و مادی) به عنوان مهم‌ترین مانع سازمانی در اجرای استراتژی در پژوهش حاضر است.

اغلب سازمان‌ها، امروزه با کمبود منابع مواجه هستند. مهم‌ترین منابع کمیاب را می‌توان منابع مالی دانست. شنیدن این خبر که سفر تیم ملی یک رشته خاص صرفاً به دلیل مشکلات ملی لغو شده است، چیز عجیبی نیست. علاوه بر این یکی دیگر از مشکلات عدم تخصیص منابع در زمان مناسب است. تلاش مدیران سازمان در جهت توسعه خصوصی سازی و همچنین توسعه امور بازاریابی موجب جذب منابع بیشتر برای این وزارتخانه خواهد شد. علاوه بر این استقرار سیستم‌های مدیریت از جمله سیستم جامع بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها از دیگر راهکارهای جبران منابع مالی در این سازمان است. سمبلیک بودن و درست تعریف‌نشده جایگاه شورای عالی ورزش نیز یکی دیگر از مواردی است که می‌تواند در اجرای برنامه‌های استراتژیک مشکلاتی را به وجود آورد. در صورتی که شورای عالی ورزش کشور نقش اصلی و ماموریت و ماهیت وجودی خود را دریابد می‌تواند به عنوان مهم‌ترین نهاد در پایه ریزی و اجرای برنامه‌های استراتژیک در ورزش کشور محسوب گردد.

ناسازگاری و ناهم‌سویی ساختار سازمانی با استراتژی‌های تدوین شده یکی دیگر از موانع سازمانی در اجرای برنامه‌های استراتژیک است. در همین راستا، مطالعات هاید، گرونهاگ و جوهانسن^۱ (۲۰۰۲) در مطالعه خود، عوامل مربوط به ساختار سازمانی را به عنوان دومین مانع مهم بر سر راه اجرای استراتژی معرفی نموده‌اند. آنها همچنین، بیان کرده‌اند که اصرار مدیران بر حفظ ساختار موجود موجب عدم تناسب بین استراتژی و ساختار سازمانی می‌گردد. این

1. Heide & Gronhaug & Johannessen

محققان ذکر نموده‌اند که ۸۶٪ از سازمان‌های موفق، اعتقاد دارند که طرح ساختار سازمانی منعکس‌کننده توانایی‌ها و فرصت‌های استراتژیک می‌باشد و یک عامل مهم برای دستیابی به موفقیت است. این درصد در سازمان‌های ناموفق کمتر و چیزی در حدود ۶۰٪ می‌باشد. همچنین، درازین و هووارد^۱ (۱۹۸۴) همسویی استراتژی و ساختار را به عنوان پیش شرط ضروری برای اجرای موفق یک استراتژی جدید کسب و کار می‌داند. آنها اشاره می‌کنند که تغییر در محیط رقابتی مستلزم همسویی و انطباق ساختار سازمانی است. علاوه بر این، اسچاپ^۲ (۲۰۰۶)، پیشنهاد نموده است که سازگار نمودن ساختار سازمانی با استراتژی‌های سازمان می‌تواند به عنوان تضمین‌کننده اجرای استراتژی عمل نماید.

با توجه به یافته‌های پژوهش، موانع محیطی (۷۱/۰۶٪) در بین پنج مانع مورد شناسایی، آخرین رتبه را در ممانعت از اجرای استراتژی بدست آورده است. اما این به این معنی نمی‌باشد که این مانع نقش مهمی در اجرای استراتژی ندارد و می‌توان از آن صرف نظر نمود؛ بلکه در مقایسه با بقیه موانع نقش کمتری دارد گرچه این تفاوت زیاد نمی‌باشد. بر طبق یافته‌های پژوهش، غیرقابل پیش‌بینی بودن عوامل و متغیرهای محیطی و اثرگذار بر وزارت ورزش و جوانان به عنوان مهم‌ترین مانع محیطی در اجرای برنامه‌های مورد شناسایی قرار گرفته است. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در تمامی سازمانها رخ می‌دهد و دستخوش تغییرات و تحولات فراوانی می‌شوند. در نتیجه رمز موفقیت سازمانهای ورزشی امروزی انطباق با محیط بیرونی است. گرچه محیط فعالیت وزارت ورزش و جوانان، متغیر است و دستخوش تحولات بسیاری می‌گردد اما در صورت توجه به تمامی متغیرهای محیطی از جمله عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل سیاسی و حقوقی، عوامل تکنولوژیک و عوامل محیط تخصصی پرداخته شود و روند تغییرات آنها و خط سیرهای آنها استخراج گردد، به عنوان یک ورودی برای برنامه ریزی استراتژیک عمل خواهد نمود و در نهایت در موفقیت برنامه ها کمک قابل توجهی خواهد بود. عدم اختصاص به موقع منابع مالی به وزارت خانه برای اجرای استراتژی‌ها به عنوان دومین مانع در اجرای برنامه‌های استراتژیک می‌باشد. با توجه به سیاست های مالی متغیر دولت، معمولاً تخصیص بودجه و اعتبارات در زمان پیش‌بینی شده صورت نمی‌گیرد و همین موضوع منجر به توقف استراتژی‌ها و برنامه‌ها و یا کند نمودن و یا محدود نمودن استراتژی‌ها می‌گردد که این مهم به نوبه خود منجر به ضعف یا شکست در اجرای برنامه های اتراتژیک خواهد شد.

1. Drazin and Howard
2. Schaap

در پایان، باید تاکید نمود در تحقیق حاضر با انجام یک رویکرد علمی به بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان پرداخته شد و پنج مانع بزرگ به همراه مولفه‌های مربوط به هر یک از این موانع مورد شناسایی قرارگرفت و مدل آنها طراحی و تبیین گردید. با توجه به کاربردی بودن این پژوهش، مدیران و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان و همچنین سایر سازمان‌های ورزشی در راستای اجرای استراتژی می‌توانند از این مدل و ابزار به عنوان الگویی جهت توجه به تمامی موانع پیش روی اجرای استراتژی استفاده نمایند و در جهت رفع موانع احتمالی تدابیر لازم را اتخاذ نموده تا از یک سو در اجرای هر چه موثرتر برنامه‌های استراتژیک در این وزارتخانه و همچنین در سایر سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور موفق بوده و از سویی دیگر، در نیل به اهداف ترسیم شده در سند چشم‌انداز بیست ساله کشور کوشا بوده و ورزش بتواند دین خود را ادا نماید.

منابع

1. Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decision, Long Range Planning, 18 (3), 91-97.
2. Al-Ghamdi, S. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience, European Business Review, 98 (6): 322-327.
3. Amirnejad, S. (1998). Examine the barriers to the implementation of the Iranian sport Master Plan from the perspective of managers, teachers and sports experts, university of North Master dissertation.
4. Bazargan, A. (2008). Introduction to qualitative and mixed research methods, Tehran, Didar Press.
5. Brenes E.T. Mena M. Molina G.E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. Journal of Business Research, 61 (6): 590-598.
6. Cater, T, pucko, D. (2010). Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. JEEMS, 3: 207-236.
7. Crittenden V.L. and Crittenden, W.F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation, Business Horizons. 51, 301-309.
8. Develop a comprehensive system of physical education and sport (2003), retrieved from the: <http://rc.majlis.ir/fa/law/show/125072>
9. Drazin, R, Howard, P. (1984). Strategy Implementation: A technique for organizational design. Columbia Journal of World Business 19, 40-46
10. Elahi A., Hamidi M., Peymanfar M. H., (2013). Ranking the obstacles to effective strategy implementation in Iran sport system based on analytical hierarchy process (AHP). Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior, 6: 80. (Persian)
11. Fevzi Okumus, (2001). Towards a strategy implementation framework, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), 327 – 338.

12. Ghofrani, M. (2008). Study and development of championship and sport for all strategic plan of Sistan and Balochestan province, University of Tehran Ph.D. Thesis. (Persian)
13. Heide, M., Grønhaug, K., and Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 217-231.
14. Hosseiny, E. Khamisabadi, J. Norouzi, B. Sadri, M. (2013). Review and study of the main crisis factors in implementation of strategic management on organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*. 1(8), 1005-1012. (Persian)
15. Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation". *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
16. Hrebiniak, Lawrence G. (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*, 2005 by Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing. 17
17. Ines, Ghorbal-Blal (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 (2011), 272–282.
18. Jauch, L. R., & Glueck, W (1988). *Business policy and strategic management*, McGraw- Hill, New York, NY.
19. Johnson, L.K. (2004), *Execute your strategy-without killing it*, Harvard Management Update, December. 3-5.
20. Jooste, C. & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*. 13 (3).
21. Keshavarz, L; Hamidi, M; Goudarzi, M; Sajjadi, S. N. (2011), the development of strategic map and objectives of the national Olympic committee of the balanced scorecard approach. *Journal of Olympic*, (Persian)
22. Li.Yang, Guohui. Sun, Eppler. Martin J. (2008) *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy*, ICA Working Paper.
23. M. Khosravi, E. (2008). Study and development of strategic plan of the national Olympic committee of the Islamic Republic of Iran, university of Tehran Ph.D. Thesis. (Persian)
24. Mndalizadeh, Z; Honary, H. (2011). Development of strategic entrepreneurship plan of physical education organization of Iran based on SWOT, *Proceedings of the international conference on management, futurism, entrepreneurship and industry in higher education*. (Persian)
25. Mozaffari et al. (2009), *athletics development strategies of the Islamic Republic of Iran*, abstracts of seventh international conference on physical education and sport sciences, Tehran, Iran. (Persian)
26. Noble, C.H. (1999). The Eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, 45, 119-134.
27. Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13, 327-338.

28. Panahi, S. S. J. (2009). Study and development of championship sport strategic plan of the Kurdistan province, university of Tehran Master dissertation. (Persian)
29. Peters, T. and Waterman, R., (1982). "In search of excellence", Harper and Row, New York.
30. Qalibaf, M. B (1389), a strategic looks to the sport in the country: from progress and justice programs, Negarestane Hamid, publications, Tehran. (Persian)
31. Rahimnia. Fariborz, Polychronakis, Yiannis and Sharp, John M. (2009). "A conceptual framework of impeters to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university", Contemporary Middle Eastern Issues. 2(4), 246-261. (Persian)
32. Schaap, J.I. (2006). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry, UNLV Gaming Research & Review Journal, 10, 13-37.
33. Slater, S., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to the business strategy in high-tech markets, Journal of the Academy of Marketing Science, 35(1), 5-17.
34. Sull, D, Spinosa, Ch. (2007). Promise-based management: The essence of execution, Harvard Business Review, 85, 79-86
35. Thompson, Arthur, A. Jr. Strickland., A.J. (2003). Strategic management: concepts and cases, Published by McGraw-HILL
36. Tomas, G., Slater, S.F., and Olson, E.M., M. Hult. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, Business Horizons 53, 469-479
37. Zafar, F. Babar, S. Abbas, H. (2013). "The art of strategic management: a key to success in corporate sector", European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. 1(1). (Persian)