

Research Paper

Identifying the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans of Iranian Sports Organizations**Mohadeseh Shahraki¹, Mohammad Reza Esameli²**

1. Department of Physical Education and Sport Science, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Physical Education and Sport Science, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

Received: 2019/12/17

Accepted: 2020/07/25

Abstract

Implementation of strategic plans in the Iranian sport system requires conditions and environments that need to be prepared so that different organizations and institutions can move towards achieving their goals and vision. Therefore, the main purpose of this study is to identify the factors influencing implementation of strategic plans of Iranian sports organizations. The present study is applied in terms of purpose and in terms of nature, it is an analytical and exploratory research using a combination of qualitative (Content analysis method) and quantitative (Survey method) models. The statistical population of the study consisted of executive and academic elites with sufficient expertise and experience on the issue of strategic programs in sports organizations. This study used the purposive sampling method and the sample size was 13 persons. Qualitative data were prepared by open questionnaire and through interviews and review of documents while the quantitative data were used in this study numerically and by weighting the questionnaire to analyze the interaction. For data analysis, coding method was used in qualitative part and interaction effect analysis method was used in quantitative part. Skinner et al.'s criteria were used to measure validity and test-retest reliability method was used to ensure reliability. Mikmak software was also used to analyze the data. In the qualitative phase, 14 factors influencing the implementation of strategic plans of Iranian sports organizations were identified and in the quantitative phase, the analysis of results showed that the key drivers of economic, technological, communication, political and organizational structure have the most impact on the future. Meanwhile, economic and technological factors have the largest share in direct impact. The findings of this study showed that the output of knowledge from the implementation of strategic plans of sports organizations helps managers to develop a smarter operational plan for each alternative.

Keywords: Implementation of Strategic Programs, Factors Influencing, Sports Organizations

1. Email: Mohad_shahraki@yahoo.com

2. Email: esmaeli.shazandi@gmail.com



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

Extended Abstract

Background and Purpose

Basically, the fundamental challenge of strategic management lies beyond the development of strategy implementation (Crittenden & Crittenden, 2008). Evidence shows that in the field of sports organizations, most strategic programs have not been successful, and most organizations have not achieved what they set out to do (Godarzi et al, 2015). Obviously, in order to create a clear picture of strategic plans, it is necessary to conduct extensive and comprehensive studies on the factors influencing the implementation of strategic plans of sports organizations. Therefore, the aim of this study is to identify the factors influencing the implementation of strategic plans of sports organizations. This study is expected to identify the key variables that affect the implementation of strategic plans in sports organizations. The developments ahead of these programs, and the anticipation and the output of the knowledge gained from this information, will help sports managers to develop and implement a smarter operational plan.

Materials and Methods

The present study is applied in terms of purpose and in terms of nature, it is analytical and exploratory, which has been done by using a combination of qualitative models (content analysis method) and quantitative (survey method). The statistical population of the study included executive and academic elites who had sufficient expertise and experience on the issue of strategic plans in sports organizations. This study used the purposive sampling method and the sample size was 13 people. Qualitative data were prepared by open questionnaire and through interviews and review of documents, and quantitative data were used in this study numerically and by weighing the questionnaire of the analysis of interactions. In the present study, Skinner, Edwards and Corbett (2014) criteria were used to measure validity and to test the reliability of the retested reliability method. The reliability of the retested interviews in this study was 90%. Due to the fact that the reliability rate was more than 60%, the reliability of coding was confirmed. For data analysis, coding method was used in qualitative part and interaction effect analysis method was used in quantitative part. The method of interaction analysis is an expert-centered method from which few results are obtained. Using this approach for sports organizations following strategic plans will help provide the information needed for an early warning system for trends and developments that need to be considered in relation to strategic plans, and identify the influential internal and external forces affecting the future of these programs and what factors affect the strategic plans of sports organizations. Finally, the MIK MAC software was used to analyze the data.



Findings

According to the content of the interviews and the frequency of identified concepts, 46 sub-categories and 14 main categories (Cultural development, social development, economic factors, political factors, technological factors, effective organizational structure, creation of information systems, human factor, organizational systems, optimal allocation, strategy transfer to levels, innovation, communication, linking) were identified based on the number of variables that were obtained through the content analysis. For the general analysis of the system environment, using the method of analyzing the interaction effects, the dimensions of the 14×14 matrix were adjusted. The number of repetitions was doubled and the matrix filling rate was 69.38% due to the scattering of variables affecting the implementation of strategic plans in sports organizations. Out of a total of 136 valuable relationships in this matrix, 60 were zeros, 75 were number one, 39 were number two, and 22 were number three. In addition, the statistical matrix with double data rotation had a 95% utility and reliability, which indicated the high validity of the questionnaire and its answers. Because the method of distribution and dispensation of variables affecting the implementation of strategic programs in sports organizations on the distribution page showed the instability of the system, four categories (effective factors, two-way factors, influential factors and independent factors) were identified. Based on the distribution of variables in the plan of influence and effectiveness of factors, economic factors, technological factors, political factors and effective organizational structure were among the influential factors. Communication and the human factor were components of two-way factors, innovation and optimal allocation, and linking was one of the influential factors, and cultural development, social development, strategy transfer, organizational systems and creating information systems were among the independent factors. Finally, it was found that economic factors, technological factors, communication, political factors and organizational structure are effective key factors influencing the implementation of strategic programs in sports organizations.

Conclusion

The findings suggest that key factors influencing the implementation of strategic plans in Iranian sports organizations include the variables "economic", "technological", "communications", "political" and "effective organizational structure". Among these, the "economic" and "technological" variables have the largest share in direct effectiveness. The economic factor includes the stages of the economic cycle, inflationary trend, monetary policy, interest rates, financial policies, tax rates, balance of payments, deficits or surpluses in relation to foreign



trade. Besides, the technological factor refers to these developments that have rapidly affected the tastes and style of organizations and made them more and more thirsty and demanding of distinctive functions. Based on this, it is suggested that financial support for strategic plans, easy access to financial resources to implement strategic plans, use of new technologies to be aware of possible changes, communication and transfer of strategy to all components of the organization be on the agenda of managers of sports organizations.

References

1. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
2. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. London: Routledge.
3. Godarzi, M., Ghorbani, M. H., & Safari, H. R. (2015). Identifying and Developing the Barriers to Implementation of Strategic Plans in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Sport Management Studies*, 7(31), 13-32. (in Persian).



شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی

ایران

محدثه شهرکی^۱، محمدرضا اسماعیلی^۲

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۶

چکیده

پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در نظام ورزش ایران نیازمند شرایط و محیطی است که باید مهیا باشد تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند؛ از این‌رو هدف اصلی این پژوهش، تحلیل عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی و اکتشافی بود که با به‌کارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی (روش تحلیل محتوا) و کمی (روش پیمایشی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش، نخبگان اجرایی و دانشگاهی بودند که تخصص و تجربه کافی درباره مسئله برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی داشتند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انتخاب شد و حجم نمونه برابر با ۱۳ نفر بود. داده‌های کیفی با استفاده از پرسشنامه باز و از طریق مصاحبه و بررسی اسناد و داده‌های کمی به‌کاررفته در این پژوهش، به‌صورت عددی و از طریق وزن‌دهی پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل تهیه شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و در بخش کمی از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده شد. برای سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران و برای اطمینان از پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. در مرحله کیفی ۱۴ عامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی شد. در مرحله کمی نیز تحلیل داده‌ها نشان داد، نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیک، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را بر آینده مشارکت در ورزش همگانی دارند. در این بین، عوامل اقتصادی و تکنولوژیک بیشترین سهم را در اثرپذیری مستقیم داشتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد، در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی چه متغیرهایی

1. Email: Mohad_shahraki@yahoo.com

2. Email: esmaeili.shazandi@gmail.com



کلیدی هستند. خروجی دانشی حاصل از این اطلاعات به مدیران کمک می‌کند که برای هر حالت بدیل، طرح عملیاتی هوشمندانه‌تری را تدوین و اجرا کنند.

کلید واژگان: پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی، عوامل مؤثر، سازمان‌های ورزشی.

مقدمه

مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌ها و وظایف چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد (دیوید، ۲۰۱۱، ۴۸). مدیریت راهبردی شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد است. هر بخش اجزا و مراحل خاص خود را دارد. براساس الگوی مدیریت راهبردی دیوید، در بخش تدوین بیانیه مأموریت، بررسی عوامل خارجی و داخلی، ارزیابی و انتخاب راهبرد و در بخش پیاده‌سازی راهبرد، تعیین اهداف، تعیین سیاست و تخصیص منابع و در بخش ارزیابی راهبرد، محاسبه و ارزیابی عملکرد در دستور کار قرار می‌گیرند (اعرابی، ۲۰۱۶، ۲۵). این بخش‌ها سیستمی جامع و مکمل هم در نظر گرفته می‌شوند و هر زمان یکی از آن‌ها دچار چالش شود، مدیریت راهبردی خدشه‌دار می‌شود. براساس شواهد تجربی به‌دست‌آمده از بین این بخش‌ها، پیاده‌سازی راهبرد همواره مدیریت راهبردی را با مشکل مواجه کرده است (ایتو، فرانک، ناکاتنی و فکودا، ۲۰۱۳، ۲۱۸).

اصولاً چالش اساسی مدیریت راهبردی بیش از مرحله تدوین، در پیاده‌سازی استراتژی‌ها نهفته است (کریتندن و کریتندن، ۲۰۰۸، ۳۰۳)؛ به طوری که تنها ۱۰ درصد از سازمان‌ها به پیاده‌سازی راهبردها می‌پردازند. از جمله دلایل این اتفاق این است که ۶۰ درصد از سازمان‌ها بودجه را با راهبردها مرتبط نمی‌کنند (موانع منابعی)، ۸۵ درصد از تیم‌های اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه راجع به راهبرد بحث می‌کنند (موانع مدیریتی)، تنها ۲۵ درصد از مدیران دارای انگیزه مرتبط با راهبرد هستند (موانع انسانی) و تنها پنج درصد از نیروی کار راهبرد را درک می‌کنند (موانع چشم‌انداز) (رهنورد، ۲۰۱۰، ۵۵).

شواهد موجود نشان می‌دهد، در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور نیز اغلب برنامه‌های راهبردی موفق نبوده است و اغلب سازمان‌ها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند، دست

1. David
2. Ito, Frank, Nakatani & Fukuda
3. Crittenden & Crittenden



نیافته‌اند (گودرزی، قربانی و صفری، ۲۰۱۵). به اعتقاد گودرزی و همکاران (۲۰۱۵)، علت این امر می‌تواند موانع مدیریتی، برنامه‌ریزی، فردی، سازمانی و محیطی باشد. قوربال-بالال^۱ (۲۰۱۱) ابهام، مشکلات مدیریتی و تدوین استراتژی را در این امر مؤثر می‌داند. برینک‌شرودر^۲ (۲۰۱۴) انطباق‌نداشتن ساختار و رفتار را مانع پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی معرفی کرده است. استریت‌ماتر و سکیل^۳ (۲۰۱۷) نیز گزارش کردند که پیچیدگی لایه‌های اجرایی علت اجرانشدن سیاست‌های اتخاذ شده است. علاوه‌براین، براساس نظریه پیاده‌سازی^۴ که در سال ۱۹۷۰ مطرح شد، چنین رخدادی تحت‌تأثیر چگونگی سیاست‌گذاری، درک اینکه چه برنامه‌هایی باید به‌طور کامل اجرا شود، تأکید بر سیاست‌های اجرای مؤثر و شناخت مشکلات در فرایند اجرای برنامه راهبردی است (بوس، وانکران، هولیهان و پولیسی^۵، ۲۰۱۷، ۸۸)؛ با این حال مشاهده می‌شود که با تشخیص این عوامل برنامه‌های راهبردی با موفقیت اجرا نمی‌شوند و همچنان این برنامه‌ها در مرحله اجرا با مشکل مواجه هستند (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۵).

صاحب‌نظران بر این باور هستند که هیچ برنامه تحولی و توسعه‌ای بدون فراهم‌آمدن زمینه‌ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد؛ بنابراین اجرای تصمیم‌ها و برنامه‌های راهبردی در نظام ورزش ایران نیازمند شرایط و محیطی است که باید مهیا باشد تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند؛ محیطی که دربرگیرنده عواملی است که بر نظام ورزش اثر می‌گذارد، ولی کمتر زیر کنترل آن است (پیمان‌فر، الهی و حمیدی، ۲۰۱۲، ۱۴۶).

مرور مطالعات در این زمینه نشان می‌دهد، برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط اجرای استراتژی را بپذیرند. ساختار، فرهنگ سازمانی، عوامل فرهنگی (منجاما و کوئچ^۶، ۲۰۱۹، ۸۹۳؛ اتابکی و سیفی، ۲۰۰۹، ۲۲)، سیستم‌ها، فرایندها، عوامل مدیریتی (زپسریبکیس^۷، ۲۰۱۵؛ لی، گووهویی و اپلر^۸، ۲۰۰۸)، عوامل تکنولوژیک و ذی‌نفعان سازمان (الهرثی، رشید، پیگلیری و خان^۹، ۲۰۱۷، ۱۵؛

1. Ghorbal-Blal
2. Brinkschröder
3. Strittmatter & Skille
4. Implementation Theory
5. Bos, van Eekeren, Houlihan & Policy
6. Mnjama & Koech
7. Zeps & Ribickis
8. Li, Guohui & Eppler
9. Alharthy, Rashid, Pagliari, & Khan



واناسوا، اوینیو و اوگوتو^۱، ۲۰۱۷، ۸) و عامل اقتصادی (مکلین^۲، ۲۰۱۹، ۸۷) از جمله پیشران‌های مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها هستند.

براساس آنچه مطرح شد، مشخص می‌شود که موفقیت برنامه‌های راهبردی در بحث پیاده‌سازی مرهون فراهم‌سازی و بسترسازی عوامل مؤثر است، اما در مطالعات گذشته بیشتر به موانع پیاده‌سازی توجه شده است. از طرفی تناسب بین پیشران‌ها و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی چالش اجراپذیری استراتژی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد؛ چراکه مدیران باید تشخیص دهند که در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی و اجرای تصمیم‌ها در ارتباط با سازمان خود، به چه بسترها و زمینه‌هایی نیاز دارند. در این بین، برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اصلی ورزش، بنا به ماهیت راهبردی و ارتباط نزدیک آن با پویایی و توسعه ورزش، به‌شدت به تغییر و تحولات و روندهای مختلف بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی وابسته است. بدیهی است، برای ایجاد تصویری روشن از برنامه‌های راهبردی این سازمان‌ها در آینده ضروری است بررسی‌های گسترده و همه‌جانبه‌ای در زمینه عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران انجام شود؛ به‌عنوان مثال، شناسایی روندها و نیروهای پیشران کلیدی مؤثر بر آینده و شناخت ماهیت آن‌ها، یکی از راهکارهای تأثیرگذار بر برنامه‌های راهبردی این سازمان‌ها خواهد بود؛ با این حال، در این زمینه مطالعه‌ای مستقل و جامع درباره‌ی شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های مربوط با نگاه به آینده وجود ندارد؛ به همین دلیل، لازم است مطالعات گوناگون انجام شود تا از زوایای مختلف و در سطوح متفاوت، موضوع واکاوی شود.

انتظار می‌رود با انجام این پژوهش متغیرهای کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی مشخص شود و تحولات پیش روی این برنامه‌ها پیش‌بینی شود. به‌علاوه، از این طریق اطلاعات لازم برای سیستم هشدار زود هنگام روندها و تحولاتی که باید در ارتباط با برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی مدنظر قرار گیرد، فراهم آید. سرانجام می‌توان این انتظار را داشت که خروجی دانشی حاصل از این اطلاعات به مدیران ورزشی کمک کند که برای هر حالت بدیل در سازمان‌های متبوع خود، طرح عملیاتی هوشمندانه‌تری را تدوین و اجرا کنند.

1. Wanaswa, Awino & Ogutu

2. McLean



روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی و اکتشافی است که با به کارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی (روش تحلیل محتوا) و کمی (روش پیمایشی) انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، نخبگان اجرایی و دانشگاهی بودند که تخصص و تجربه کافی درباره مسئله برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی داشتند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انتخاب شد و حجم نمونه برابر با ۱۳ نفر بود. داده‌های کیفی با استفاده از پرسش‌نامه باز و از طریق مصاحبه و بررسی اسناد و داده‌های کمی به کاررفته در این پژوهش، به صورت عددی و از طریق وزن‌دهی پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل تهیه شد. در پژوهش حاضر برای سنجش روایی از معیارهای اسکینر، ادواردز و کوربتر^۱ (۲۰۱۴) استفاده شد که در جدول شماره یک به آن اشاره شده است.

جدول ۱- روش‌های اطمینان از روایی

Table 1- Validity Verification Methods

روش‌های اطمینان از روایی Validity Assurance Methods	نحوه اجرا در این پژوهش How to Implement in this Research
درگیری طولانی‌مدت Prolonged Conflict	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار Stable Observation	مشارکت عملی پژوهشگر و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات Re-Inspection of the Way to Obtain Information	بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به دلیل پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط پژوهشگر و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا با موضوع پژوهش شده
چک کردن با مشارکت‌کنندگان Checking in with Contributors	بررسی اطلاعات به دست آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج
مثلث‌سازی Triangulation	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر Continuous Comparison	مقایسه مستمر داده‌های به دست آمده از منابع بررسی شده با سایر منابع در تمام طول پژوهش

1. Skinner, Edwards & Corbett



برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون استفاده شده است. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص 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 به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوبار کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شد و از طریق آن میزان توافقی‌ها و عدم توافقی‌های موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه شد. در هرکدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند.

جدول ۲- محاسبه پایایی

Table 2- Calculation of reliability

ردیف Row	شماره مصاحبه Interview Number	تعداد کل کدها Total Number of Codes	تعداد توافقی‌ها Number of Agreements	تعداد عدم توافقی‌ها Number of Disagreements	پایایی Reliability
1	P3	9	4	2	0.800
2	P7	11	5	4	0.909
جمع Total		20	9	6	0.900

همان‌گونه که در جدول شماره دو ملاحظه می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی سی‌روزه برابر با ۲۰، تعداد کل توافقی‌های بین کدها در این دو زمان برابر با ۹ و تعداد کل عدم توافقی‌ها در این دو زمان برابر با ۶ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۹۰ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و در بخش کمی از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده شد. یکی از ابزارهای کاربردی در تحلیل سیستم‌های پیچیده، تحلیل تأثیرات متقابل است. روش تحلیل تأثیرات متقابل روشی خبره‌محور است که نتایج کمی از آن به دست می‌آید. بنیان اصلی روش تحلیل تأثیرات متقابل بر ماتریس‌های تأثیرات استوار است. در دهه‌های اخیر، از ابزار ماتریس تأثیرات در حوزه‌های مرتبط با آینده بسیار استفاده شده است. به‌منظور بررسی سیستم و پویایی آن



از ماتریس‌های تأثیرات استفاده می‌شود. کاربرد ماتریس تأثیرات به سه دسته تقسیم می‌شود: تحلیل ساختاری، راهبردهای بازیگران و تأثیرات متقابل احتمالی (گودت، میونر و روبلیت^۱، ۲۰۰۳). هر یک از کاربردهای سه‌گانه ماتریس‌های تأثیرات متقابل رویکرد ویژه‌ای از به‌کارگیری روش تحلیل تأثیرات متقابل فراهم می‌آورد (مایلز و کینان^۲، ۲۰۰۲). روش اثرات متقابل روشی است که برای تحلیل روابط بین متغیرها، به‌ویژه در سیستم‌های گسترده و دارای ابعاد متعدد به کار می‌رود. پتانسیل این روش در استفاده از داده‌های کیفی در کنار داده‌های کمی باعث شده است این روش به یکی از روش‌های پرکاربرد در آینده پژوهی تبدیل شود. در این روش، متغیرهای مؤثر بر سیستم در ماتریسی $N \times N$ قرار می‌گیرند و براساس نظر گروه کارشناسان در قالب اعداد صفر، یک، دو و سه ارزش‌گذاری می‌شوند. این ماتریس مبنای تحلیل‌های بعدی را تشکیل می‌دهد و خروجی‌های متعددی از این روابط به دست می‌آید. درنهایت، متغیرها براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در محور مختصات پراکنده می‌شوند. براساس پراکنش متغیرها در محور مختصات، ویژگی آن‌ها مشخص می‌شود و مبنای تحلیل مدیران و برنامه‌ریزان در مراحل بعدی قرار می‌گیرد. نرم‌افزار میک‌مک از بهترین نرم‌افزارهایی است که برای پیاده‌سازی تحلیل ساختاری طراحی شده و توسعه یافته است. این تکنیک برای محاسبه پیچیده ماتریس متقاطع در تحلیل‌های سیستمی طراحی شده است. خروجی‌های نرم‌افزار به صورت جداول و نمودار می‌توانند در درک روابط سیستم و چگونگی عمل آن در آینده کمک بسزایی کنند (ربانی، ۲۰۱۲). از طرفی استفاده از این روش به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا اطلاعات مورد نیاز برای سیستم هشدار زود هنگام را فراهم آورند؛ همچنین نیروهای اثرگذار داخلی و خارجی مؤثر بر آینده این برنامه‌ها و اینکه برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر چه عواملی قرار می‌گیرند، مشخص شود. علت اینکه سازمان‌های ورزشی به‌عنوان جامعه هدف انتخاب شدند، این است که پیش‌تر موانع برنامه‌های راهبردی و درعین حال عوامل مؤثر بر این برنامه‌ها در سازمان‌های ورزشی شناسایی شده است، اما پژوهشی که به‌طور اختصاصی با نگاه به آینده به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی این برنامه‌ها پرداخته باشد و اینکه مشخص کرده باشد نحوه اثرگذاری و اثرپذیری این عامل‌ها بر همدیگر چگونه است و درنهایت اینکه نیروهای پیشران کلیدی در این فرایند کدام‌اند، انجام نشده است.

1. Godet, Meunier & Roubelat

2. Miles & Keenan



نتایج

تحلیل محتوا

با توجه به محتوای مصاحبه‌ها و میزان فراوانی مفاهیم شناسایی شده، مقوله‌های زیر به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران، از دیدگاه صاحب‌نظران و خبرگان شناسایی شدند. همان‌طور که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، در ارتباط با پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران طیف وسیعی از مفاهیم برگرفته از مصاحبه‌ها شناسایی شد که شامل ۴۶ مقوله فرعی و ۱۴ مقوله اصلی (توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل تکنولوژیک، ساختار اثربخش سازمانی، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی، عامل انسانی، سیستم‌های سازمانی، تخصیص بهینه، انتقال راهبرد به سطوح، نوآوری، ارتباطات، پیوندکاری) است.

جدول ۳- کدبندی اولیه

Table 3- Primary Coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	شماره مصاحبه Interview Number
توسعه فرهنگی Cultural Development	تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک، رواج روحیه تحمل انتقادی و پذیرش خطا در سازمان، تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار، خلق فرهنگ کار تیمی	P1, P4, P5, P7, P12
توسعه اجتماعی Social Development	جامعه‌پذیری کارکنان، ثبات وضعیت اجتماعی، پذیرش اجتماعی و مساعدت	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P10, P13
عوامل اقتصادی Economic Factors	حمایت از سرمایه‌گذاری مشترک، حمایت مالی، بودجه‌بندی مالی، دسترسی به منابع مالی	P2, P3, P7, P8, P9, P11, P13
عوامل سیاسی Political Factors	ثبات در وضعیت سیاسی، تصمیم‌های سیاسی دولت، طرز تلقی دولت درباره ورزش	P1, P7, P6, P4, P5, P12, P13
عوامل تکنولوژیک Technological Factors	استفاده از فناوری‌های جدید، آگاهی از تغییرات فناوری، تقویت قابلیت‌های تکنولوژی برتر	P10, P3, P1, P9, P7, P5, P6, P12



ادامه جدول ۳- کدبندی اولیه

Table 3- Primary Coding

مقوله اصلی Main Category	مقوله فرعی Subcategory	شماره مصاحبه Interview Number
ساختار اثربخش سازمانی Effective Organizational Structure	حمایت ساختار سازمانی از ماهیت جمعی برنامه راهبردی، ایجاد چهارچوب منسجم و یکپارچه، استفاده از ساختارهای مدرن (ماتریس، شبکه‌ای و پروژه‌ای)، تابعیت ساختار از استراتژی	P8, P6, P5, P3, P2, P13, P7, P10
ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی Creation of Information Systems	راه‌اندازی سیستم‌های نوین اطلاعاتی در حوزه‌های مختلف، خلق فناوری‌های نوین ارتباطی، پشتیبانی از فعالیتهای اثربخش تحقیق و توسعه	P5, P8, P1, P4, P7, P11, P12
عامل انسانی The Human Factor	ارزشمند شمردن افراد در سازمان، ایجاد حس و تفهیم مشترک از برنامه راهبردی در منابع انسانی، مشارکت تیمی	P9, P7, P8, P11, P1, P3, P12, P10, P4
سیستم‌های سازمانی Organizational Systems	استقرار نظام شایسته‌سالاری، مدیریت تغییر، یکپارچه‌سازی نگرش‌ها و چشم‌اندازها	P1, P4, P3, P12, P10, P7, P6, P2
تخصیص بهینه Optimal Allocation	تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای ایجاد راهبرد، تخصیص منابع بحرانی، تخصیص منابع کافی در حمایت از برنامه‌های راهبردی	P4, P8, P10, P13, P6, P2, P1
انتقال راهبرد به سطوح Transfer Strategy to Levels	تدوین شاخص‌های عملکرد اهداف، آماده‌سازی طرح‌های عملیاتی، توسعه اهداف کوتاه‌مدت و قابل اندازه‌گیری	P8, P1, P4, P3, P13
نوآوری Innovation	به‌روز کردن مهارت‌ها، حمایت از افراد یادگیرنده برای تغییر، ایجاد فضای انعطاف‌پذیر، نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری	P4, P7, P8, P11, P3, P2, P5
ارتباطات Connections	ارتباطات همه‌جانبه و مؤثر بر اجزای سازمان، داشتن ارتباطات مؤثر با سازمان‌های دیگر، برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه اجزای سازمان	P12, P8, P4, P1, P3, P11, P13
پیوند کاری Work Relationship	الزام و تعهد برای اجرای راهبرد، پایبندی به وظایف، ایجاد باورپذیری و اعتقاد به استراتژی	P5, P6, P1, P2, P7, P8, P9, P10



تحلیل کلی محیط سیستم

براساس تعداد متغیرها که براساس تحلیل تحلیل محتوا حاصل شد، برای تحلیل کلی محیط سیستم با استفاده از روش تحلیل اثرات متقابل ابعاد ماتریس 14×14 تنظیم شد. تعداد تکرارها دوبار در نظر گرفته شد و درجه پرشدگی ماتریس $69/38$ درصد بود که نشان‌دهنده ضریب متوسطی است که طبیعی به نظر می‌رسد. دلیل آن هم پراکندگی متغیرهای مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردهای در سازمان‌های ورزشی است. از مجموع 136 رابطه ارزیابی‌شده در این ماتریس، 60 رابطه عدد صفر، 75 رابطه عدد یک، 39 رابطه عدد دو و 22 رابطه عدد سه بوده است.

جدول ۴- تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقابل

Table 4- Initial Analysis of the Data of the Mutual Effects Matrix

درجه پرشدگی Degree of Filling	جمع Total	تعداد سه Number Three	تعداد دو Number Two	تعداد یک Number One	تعداد صفر Number Zero	تعداد تکرار Number of Repetitions	ابعاد ماتریس Matrix Dimensions	شاخص Indicator
69.38	136	22	39	75	60	2	14	مقدار

ماتریس براساس شاخص‌های آماری با دوبار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی 95 درصد برخوردار بود که حاکی از روایی زیاد پرسشنامه و پاسخ‌های آن است. در ادامه برای تحلیل کلی محیط سیستم و برای شناسایی پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر بررسی پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها، به بررسی رتبه‌بندی و میزان جابه‌جایی متغیرها پرداخته شد.

جدول ۵- درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

Table 5- Degree of Desirability and Optimization of the Matrix

تأثیرپذیری Affectivity	تأثیرگذاری Influence	چرخش Rotation
93%	92%	1
100%	95%	2

پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

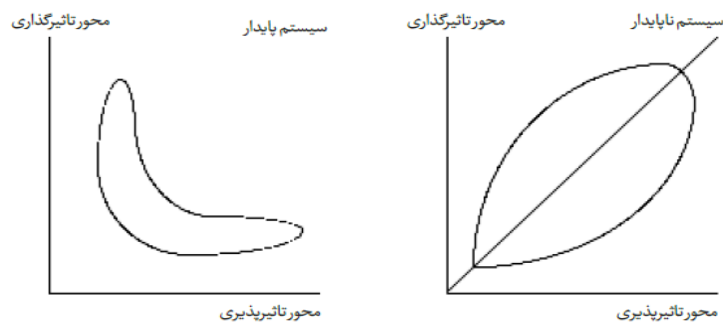
شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل/ساختاری با نرم‌افزار میک‌مک، در مجموع دو نوع از پراکنش



تعریف شده است که به سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف هستند. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی است؛ یعنی برخی متغیرها تأثیرگذاری زیاد و برخی تأثیرپذیری زیاد دارند. در سیستم‌های پایدار در مجموع سه دسته متغیر مشاهده شدنی است: الف) متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی)، ب) متغیرهای مستقل و ج) متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه).

در این سیستم جایگاه هر یک از عوامل کاملاً مشخص است و نقش آن نیز به وضوح ارائه شدنی است. در مقابل در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر از سیستم‌های پایدار است. در این سیستم، متغیرها حول محور قطری صفحه پراکنده هستند و متغیرها در بیشتر مواقع حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند که ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را بسیار مشکل می‌کند؛ باین حال، در این سیستم نیز راه‌هایی ترسیم شده است که می‌تواند راهنمایی‌گزینه‌ش و شناسایی عوامل کلیدی باشد (گودت و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۱). در سیستم‌های ناپایدار نیز متغیرهای زیر مشاهده می‌شود:

متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای دووجهی (متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف)، متغیرهای تنظیمی، متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم و متغیرهای مستقل (شکل شماره یک). آنچه از وضعیت پراکنده‌گی متغیرهای مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی می‌توان فهمید، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به غیر از چند عامل محدود که نشان می‌دهند تأثیرگذاری زیاد در سیستم دارند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند. متغیرها دو نوع تأثیر دارند: تأثیرات مستقیم و تأثیرات غیرمستقیم. در ادامه درباره آن‌ها توضیح داده می‌شود.



شکل ۱- الگوی سیستم پایدار و ناپایدار (گودت و همکاران، ۲۰۰۳)

Figure 1- Model of Stable and Unstable System (Godet et al., 2003)

ارزیابی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

در این بخش برای تحلیل تأثیرات متغیرها، هرکدام از روابط متغیرها توسط نرم‌افزار میک‌مک سنجیده شده و با توجه به جدول شماره شش، میزان و درجه تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر به دست آمده است.

جدول ۶- میزان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر

Table 6- The Amount of Direct and Indirect Effects of Variables on Each other

اثرات غیرمستقیم Indirect effects		اثرات مستقیم Direct effects		متغیر Variable	ردیف Row
میزان تأثیرپذیری Affectivity Rate	میزان تأثیرگذاری Impact Rate	میزان تأثیرپذیری Affectivity Rate	میزان تأثیرگذاری Impact Rate		
2228	4022	9	16	توسعه فرهنگی Cultural development	1
2387	4022	9	16	توسعه اجتماعی Social Development	2
4076	5934	15	24	عوامل اقتصادی Economic Factors	3
2247	4136	9	17	عوامل سیاسی Political Factors	4
2577	4850	9	20	عوامل تکنولوژیک Technological Factors	5
1414	3721	9	17	ساختار اثربخش سازمان Effective Organization Structure	6



ادامه جدول ۶- میزان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر

Table 6- The Amount of Direct and Indirect Effects of Variables on Each other

متغیر Variable	ردیف Row	اثرات غیرمستقیم Indirect effects	اثرات مستقیم Direct effects	متغیر Variable	ردیف Row
3367	1963	14	9	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی Creating Information Systems	7
6391	4050	28	17	عامل انسانی Human Factor	8
2678	2618	12	12	سیستم‌های سازمانی Organizational Systems	9
4878	2600	21	11	تخصیص بهینه Optimal Allocation	10
3662	2761	16	12	انتقال راهبرد به سطوح Transfer Strategy to Levels	11
6277	4254	25	16	نوآوری Innovation	12
4860	4553	22	19	ارتباطات Connections	13
5328	3386	21	13	پیوندکاری Work Relationship	14

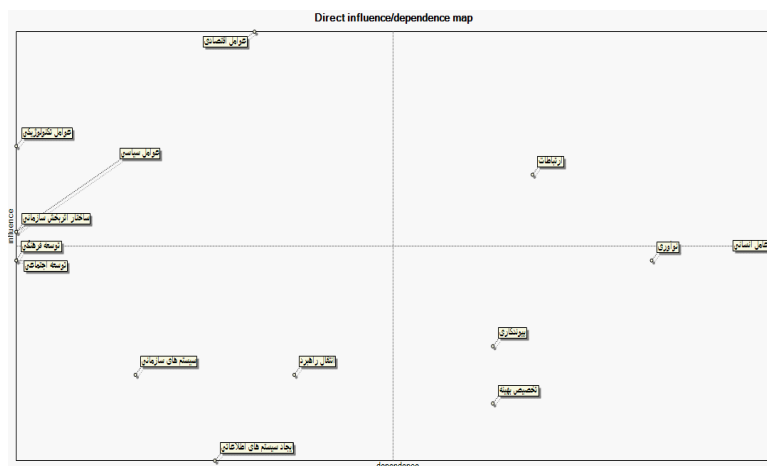
از آنجاکه شیوه توزیع و پراکنش متغیرهای مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی در صفحه پراکندگی، حاکی از ناپایداری سیستم است، چهار دسته (عوامل تأثیرگذار، عوامل دووجهی، عوامل تأثیرپذیر و عوامل مستقل) شناسایی می‌شوند (جدول شماره هفت).



جدول ۷- نحوه توزیع متغیرها براساس طبقه‌بندی آن‌ها

متغیرها Variables	طبقه‌بندی Classification
عوامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیک، عوامل سیاسی، ساختار اثربخش سازمانی Economic Factors, Technological Factors, Political Factors, Effective Organizational Structure	عوامل تأثیرگذار Affecting Factors
ارتباطات، عامل انسانی Communication, Human Factor	عوامل دووجهی Bimodal Agents
نوآوری، تخصیص بهینه، پیوندکاری Innovation, Optimal Allocation, Linkage	عوامل تأثیرپذیر Influential Factors
توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی، انتقال راهبرد، سیستم‌های سازمانی، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی Cultural Development, Social Development, Strategy Transfer, Organizational Systems, Creation of Information Systems	عوامل مستقل Independent Factors

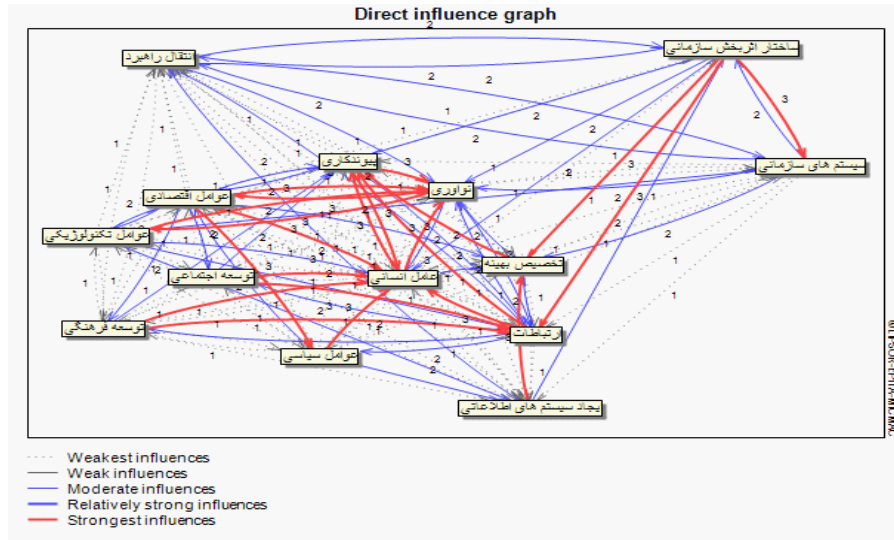
پراکنش متغیرها در پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شکل شماره دو که شامل چهار منطقه است، ارائه شده است.



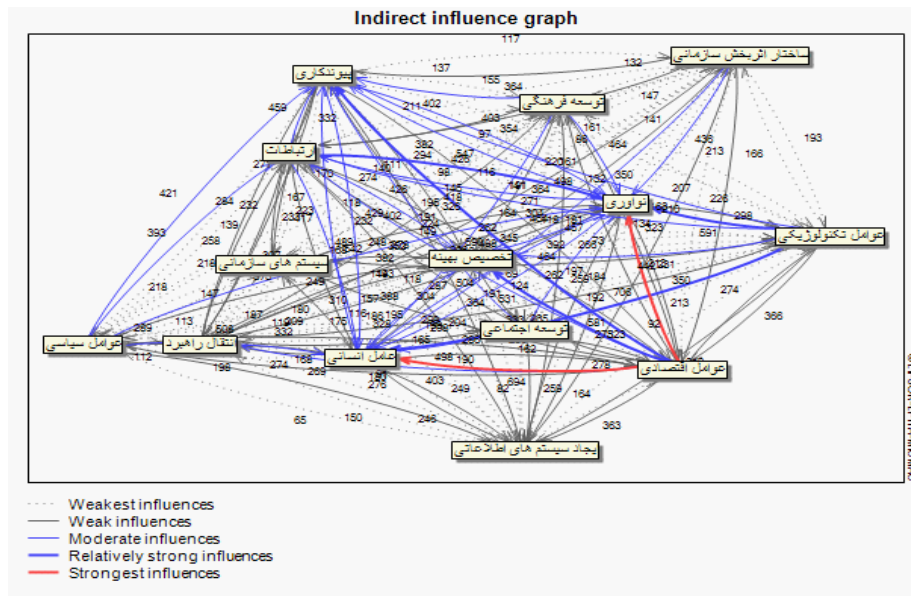
شکل ۲- پراکنش متغیرها در پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

Figure 2- Distribution of Variables in the Plan of Influence and Effectiveness





شکل ۳- روابط مستقیم بین متغیرها
Figure 3- Direct Relationships between Variables



شکل ۴- روابط غیر مستقیم بین متغیرها
Figure 4- Indirect Relationships between Variables



انتخاب نهایی عوامل کلیدی

همان‌طور که ذکر شد، ابتدا به بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی پرداخته شد. طبق نتایج به‌دست‌آمده، ۱۴ عامل در مرحله نخست شناسایی شد و میزان و چگونگی تأثیرگذاری این عوامل بر یکدیگر و بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی با توجه به روش مستقیم و غیرمستقیم بررسی شد.

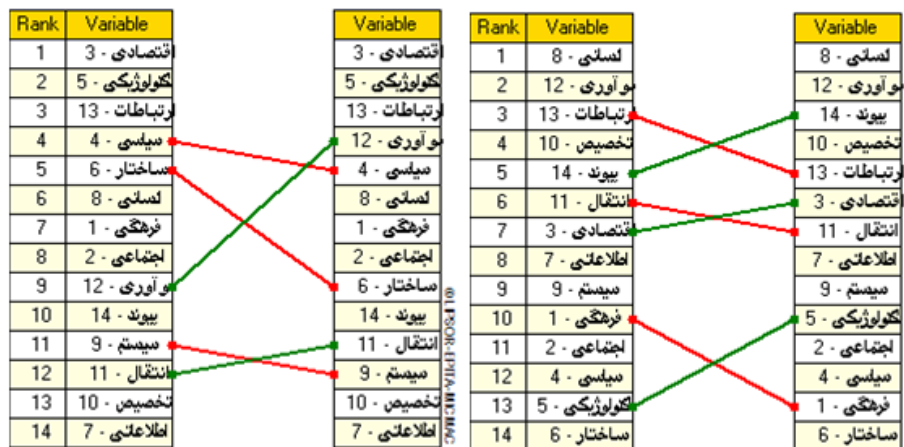
جدول ۸- عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی

Table 8- Key Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Sports Organizations

رتبه به‌دست‌آمده		امتیاز نهایی به‌دست‌آمده		متغیر Variable
Rank Obtained	تأثیرگذاری	Final Score Obtained	تأثیرگذاری	
غیرمستقیم Indirect Influence	مستقیم Direct Influence	غیرمستقیم Indirect Influence	مستقیم Direct Influence	
7	1	1278	1095	عوامل اقتصادی
13	2	1141	913	عوامل تکنولوژیک
3	3	1004	867	ارتباطات
12	4	958	776	عوامل سیاسی
14	5	958	776	ساختار سازمانی اثربخش

طبق جدول شماره هشت، پنج عامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی استخراج شده است. در ادامه جابه‌جایی متغیرها در اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم در شکل شماره پنج ارائه شده است.





شکل ۵- جابه‌جایی متغیرها در اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم

Figure 5- Moving Variables in Direct and Indirect Influence and Effectiveness

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران انجام شد. در پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی، از تحلیل محتوا، به‌منظور میزان اثرگذاری و اثرپذیری و برای تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های مرتبط از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده شد.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا در ارتباط با پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران ۴۶ مقوله فرعی و ۱۴ مقوله اصلی را (توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل تکنولوژیکی، ساختار اثربخش سازمانی، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی، عامل انسانی، سیستم‌های سازمانی، تخصیص بهینه، انتقال راهبرد به سطوح، نوآوری، ارتباطات، پیوندکاری) نشان داد. این یافته‌ها از بعد اشاره به عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی با نتایج پژوهش‌های منجما و کوئچ (۲۰۱۹) و اتابکی و سیفی (۲۰۰۹)، از بعد اشاره به ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی با نتایج پژوهش‌های زپرسیکیس (۲۰۱۵) و لی و همکاران (۲۰۰۸)، از حیث اشاره به عوامل تکنولوژیکی با نتایج مطالعات اله‌رثی و همکاران (۲۰۱۷) و واناسوا و همکاران (۲۰۱۷) و از لحاظ اشاره به عامل اقتصادی با نتایج مطالعه مک‌لین (۲۰۱۹) همخوان است. در مطالعات مذکور اشاره شده است

که این عوامل در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در واقع این عوامل در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مؤثر هستند.

به‌علاوه، تحلیل داده‌های کمی با استفاده از روش تحلیل اثرات متقابل نشان داد، عوامل «ارتباطات» و «عامل انسانی» از جمله نیروهای دوجوهی و اهداف سیستم‌اند. نکته بااهمیت درباره‌ی این نیروها این است که هم‌زمان به‌صورت بسیار تأثیرپذیر و بسیار تأثیرگذار عمل می‌کنند؛ به همین دلیل طبیعت این متغیرها به نبود پایداری آمیخته است؛ به عبارت دیگر، این متغیرها چندان پایدار نیستند. با دستکاری این متغیرها می‌توان به تغییرات تکامل سیستم دست پیدا کرد؛ بنابراین این متغیرها بیشتر از آنکه نتیجه سیستم و از پیش تعیین‌شده باشند، بیانگر اهداف سیستم هستند. عامل‌های «نوآوری»، «تخصیص بهینه» و «پیوند کاری یا عجین شدن با شغل» از جمله متغیرهای تأثیرپذیر در بحث پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردهای در سازمان‌های ورزشی هستند که باید مدنظر قرار گیرند. این متغیرها که خروجی سیستم هستند، تأثیرپذیری بسیار زیاد دارند و نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دوجوهی بسیار حساس هستند. نکته درخور توجه درباره‌ی این عوامل این است که این عامل‌ها با دستکاری بسترهای «اقتصادی»، «سیاسی»، «تکنولوژیک» و «ساختار سازمانی» پدیدار می‌شوند. در واقع، این عامل‌ها خروجی سیستم هستند که به‌عنوان متغیرهای وابسته شناخته می‌شوند. گفتنی است سطح استراتژیک این متغیرها در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و متغیرهای دوجوهی کمتر استراتژیک است. به‌علاوه مشخص شد، متغیرهای «توسعه فرهنگی»، «توسعه اجتماعی»، «انتقال راهبرد»، «ظرفیتی»، «سیستم‌های سازمانی» و «ایجاد سیستم‌های اطاعتی» جزو متغیرهای مستقل و مستثنی هستند. ویژگی‌های غالب این متغیرها این است که از سیستم و متغیرهای سیستمی تأثیر نمی‌پذیرند و بر آن‌ها تأثیر نیز ندارند؛ به همین دلیل ارتباط بسیار کم با سیستم دارند و نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت یک متغیر در سیستم می‌شوند؛ بنابراین خارج کردن آن‌ها از سیستم تأثیر چندانی بر تکامل سیستم و خروجی سیستم ندارد؛ چراکه هم سطح استراتژیک بسیار پایینی دارند و هم به‌صورت خنثی در سیستم عمل می‌کنند.

سرانجام مشخص شد که عوامل اقتصادی، تکنولوژیک، ارتباطات، عوامل سیاسی و ساختار سازمانی اثربخش، پنج عامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی‌اند. عامل «اقتصادی» از جمله نیروهای تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی است. این یافته با نتایج مطالعات مانگلا و همکاران (۲۰۱۶) و مک‌لین (۲۰۱۹) همخوان است. عامل اقتصادی شامل مراحل چرخه اقتصادی، روند تورمی، سیاست‌های پولی، نرخ بهره، سیاست‌های مالی، نرخ مالیات، تراز پرداخت‌ها، کسری یا مازاد در رابطه با بازرگانی خارجی است. از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر



کسب و کار سازمان می‌توان به نیروهای اقتصادی اشاره کرد که تأثیر مستقیم و بسزایی بر وضعیت سازمان‌ها دارد. همان‌طور که شرایط خوب اقتصادی که با پایین‌بودن نرخ تورم، پایین‌بودن نرخ بهره و پایین‌بودن نرخ بیکاری معنا پیدا می‌کند، منافع زیادی را نصیب سازمان‌ها می‌کند. پایین‌بودن نرخ بهره باعث کاهش نیافتن قدرت خرید مصرف‌کنندگان، پایین‌بودن نرخ بهره موجب تأمین آسان و کم‌هزینه منابع مالی برای سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز سازمان‌ها و پایین‌بودن نرخ بیکاری باعث افزایش تعداد نفرات دارای درآمد و قادر بودن به خرید محصولات و برخورداری از خدمات می‌شود؛ همه این‌ها در کنار هم یعنی رونق اقتصادی، یعنی افزایش تقاضای محصولات و خدمات که بزرگ‌ترین فرصت برای سازمان‌های تولیدی و خدماتی است. طبیعی و منطقی است که شرایط بد اقتصادی یعنی نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری زیاد، تأثیر معکوس و نامطلوب بر سازمان‌ها دارد و تهدیدی بزرگ برای آن‌هاست. از دیگر عوامل مؤثر اقتصادی می‌توان به ارزش پول ملی در برابر پول‌های خارجی، شرایط بازار بورس و سرمایه، تولید ناخالص ملی، نرخ مالیات، شرایط اقتصادی بین‌المللی و میزان نقدینگی در جامعه اشاره کرد که مقدار این عوامل و سیر صعودی و نزولی آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و فرصت بودن آن‌ها به وجود می‌آورد. در شرایط کنونی که ارزش برابری ریال و پول‌های خارجی به صورت واقعی و مبتنی بر سازوکارهای اقتصادی نیست، وضعیت به‌گونه‌ای است که پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردهای سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های ورزشی زیر فشار قرار گرفته و زمینه پیگیری‌نشدن و اجرای بهینه‌نشدن برنامه‌های راهبری را فراهم کرده است.

عامل «تکنولوژیک» نیروی تأثیرگذار کلیدی دیگری است که باید مدنظر قرار گیرد. این یافته با نتایج مطالعات الهرثی و همکاران (۲۰۱۷) و واناسوا و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است. میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته است و به‌جرت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به سال کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم مختلف، تأثیر خود را بر علوم مدیریت به‌خوبی نشان داده است. تکنولوژی‌های ساخت و فرایندهای تولید به‌سرعت در حال پیشرفت و بهینه‌شدن است. تکنولوژی‌های جدید، سرمایه‌گذاری زیادی را طلب می‌کنند، اما خروجی‌های با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی را تولید می‌کنند. این تحولات سریع بر سلیقه و ذائقه سازمان‌ها به‌شدت تأثیر گذاشته و آن‌ها را بیش‌ازپیش، تشنه و طالب کارکردهای متمایز کرده است. سازمان‌های بزرگ و پیشرو در بحث ورزش، به‌سرعت در حال توسعه کارکردهای خود برای پیشبرد بهتر سیاست‌های کاری‌شان هستند. همان‌طور که عامل اقتصادی اهمیت دارد، نوآوری و متفاوت‌بودن نیز خواهان بسیاری پیدا کرده است. بانک‌های اطلاعاتی گسترده، پردازش سریع اطلاعات، دنیای مجازی، آموزش



از راه دور و بسیاری عوامل دیگر باعث به وجود آمدن فرصت‌های بزرگ برای سازمان‌هایی شده است که آن‌ها را شناخته‌اند، درک کرده‌اند و به کار گرفته‌اند و تهدیدهای جدی برای سازمان‌هایی شده است که بی‌اعتنا، سر در کار و شیوه قدیمی خود دارند؛ باین حال، سرعت تغییرات نوآوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از سازمان‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. برخی سازمان‌ها حتی جلوتر رفته‌اند و برنامه‌ای مدیریت تکنولوژی را در دستور کار خود قرار داده‌اند تا به صورت سیستماتیک و مدون برای استفاده از تکنولوژی و پیامدهای مثبت آن برنامه‌ریزی کنند.

به علاوه، عامل «ارتباطات» از جمله عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی است که به ارتباطات همه‌جانبه و مؤثر اجزای سازمان، داشتن ارتباطات مؤثر با سازمان‌های دیگر و برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه اجزای سازمان اشاره دارد. به باور لی و همکاران (۲۰۰۸)، این عامل در پیاده‌سازی استراتژی‌ها نقش تسهیل‌کننده دارد و موجب می‌شود اجزای سازمان به‌طور مؤثر با هم در ارتباط باشند. تا زمانی که این ارتباط مؤثر باشد، انتقال استراتژی به همه اجزای سازمان به‌درستی صورت می‌گیرد.

یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی، عامل «سیاسی» است. حکومت، دولت و مجلس، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، برخی قوانین را حذف می‌کنند، یارانه پرداخت می‌کنند و مالیات می‌گیرند. دولت همچنین در کشور ما بزرگ‌ترین کارفرماست و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و دریافت خدمات است؛ به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد، برای سازمان‌ها از کوچک گرفته تا بزرگ، منشأ ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای بی‌شمار است. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ‌ترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در همه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای سازمان‌ها باشد. با توجه به اهمیت عوامل سیاسی و قوانینی که از دولت صادر می‌شود، سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی کنند.

آخرین عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی عامل «ساختار سازمانی اثربخش» است. این یافته با نتایج مطالعات منجما و کوئچ (۲۰۱۹) و اتابکی و سیفی (۲۰۰۹) همخوان



است. گری^۱، یکی از صاحب نظران و نویسندگان بزرگ علم مدیریت، در کتاب رهبری می گوید: آنانی که ایده چاندلر^۲ را که می گوید ساختار باید از استراتژی پیروی کند، به چالش می کشند، نکته مهمی را فراموش کرده اند. همواره استراتژی و ساختار ارتباط تنگاتنگ با هم دارند. نکته مدنظر چاندلر آن است که چالش های جدید نیازمند ساختارهای جدید هستند. چالش ها درباره وسعت و پیچیدگی سازمان ها همراه با پیشرفت و ارتباطات و شیوه های کنترل مدیریت، باعث ایجاد واحدهای گوناگون و تمرکززدایی شده اند. همین عوامل، هم اکنون ما را به سوی ساختارهایی جدید سوق می دهند؛ مانند تشکیل یک سازمان هلدینگ و ایجاد سازمان های مجازی؛ بنابراین همه سازمان ها ناچار هستند برای ماندن در عرصه رقابت در محیط کنونی، فعالیت ها و ساختار تشکیلاتی خود را بر پایه فرایندهای نتیجه گرا مبتنی بر مأموریت، اهداف و استراتژی های سازمان، بازنگری و بازتعریف کنند.

به طور کلی، یافته ها حاکی از این بود که عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده سازی برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران، متغیرهای «اقتصادی»، «تکنولوژیک»، «ارتباطات»، «سیاسی» و «ساختار سازمانی اثربخش» هستند. در این بین، متغیرهای «اقتصادی» و «تکنولوژیک» بیشترین سهم را در اثرپذیری مستقیم داشته اند؛ براین اساس پیشنهاد می شود، حمایت مالی از برنامه های راهبردی، دسترسی آسان به منابع مالی برای پیاده سازی برنامه های راهبردی، استفاده از فناوری های جدید برای آگاهی از تغییرات احتمالی، برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه اجزای سازمان، در دستور کار مدیران سازمان های ورزشی قرار گیرد.

شایان ذکر است، پیش تر پیاده سازی برنامه های استراتژیک از این منظر بررسی نشده بود و در مطالعه حاضر برای نخستین بار است که پیاده سازی برنامه های استراتژیک براساس پیشران ها بررسی شده است.

تشکر و قدردانی

از کلیه مشارکت کنندگان در پژوهش که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند تشکر و قدردانی می شود.

1. Gree
2. Chandler



References

1. Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34-44.
2. Arabi, S. M. (2016). *Strategic Planning Handbook* (11th ed.). Tehran: Office of Cultural Research. (in Persian).
3. Atabaki, M., & Saifi, A. (2009). Align organizational structure with business strategies. *Tadbir Magazine*, (208), 21-25. (in Persian).
4. Bos, A., van Eekeren, F., Houlihan, B., & Policy, S. (2017). Implementation and compliance of good governance in international sports organisations. *Action for Good Governance in International Sports Organisations*. 3(5), 1-240.
5. Brinkschröder, N. (2014). *Strategy implementation: Key factors, challenges and solutions* (Bachelor's thesis). University of Twente.
6. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
7. David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
8. 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.
9. Godarzi, M., Ghorbani, M. H., & Safari, H. R. (2015). Identifying and developing the barriers to implementation of strategic plans in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Sport Management Studies*, 7(31), 13-32. (in Persian).
10. Godet, A. J., Meunier, M. F., & Roubelat, F. (2003). Structural analysis with the MICMAC method & actors' strategy with MACTOR method. *Futures Research Methodology*, 8(3), 7-10.
11. Ito, H., Frank, R. G., Nakatani, Y., & Fukuda, Y. (2013). Mental health care reforms in Asia: the regional health care strategic plan: The growing impact of mental disorders in Japan. *Psychiatric Services*, 64(7), 617-619.
12. Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*, 12(24), 9-24.
13. Mangla, S. K., Govindan, K., & Luthra, S. (2016). Critical success factors for reverse logistics in Indian industries: a structural model. *Journal of cleaner Production*, 129, 608-621.
14. McLean, M. (2019). *Understanding your economy: Using analysis to guide local strategic planning*. London: Routledge.
15. Miles, I., & Keenan, M. (2002). *Practical guide to regional Foresight in the UK*. Luxembourg: European Communities.
16. Mnjama, M. D., & Koech, P. (2019). Factors affecting implementation of strategic plans at Wellcome Trust Research Programme. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 892-913.



17. Pimanfar, M. H., Elahi, A., & Hamidi, M. (2012). Infrastructure barriers in the implementation of strategic plans. *Journal of Social and Cultural Strategy*, 1(3), 145-155. (in Persian).
18. Rabani, T. (2012). Structural analysis using the Mic Mak method. Paper presented at the Proceedings of the First National Future Research Conference, Tehran. (in Persian).
19. Rahnavard, F. (2010). Strategic management of information systems. Tehran: Ney Publishing. (in Persian).
20. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). Research methods for sport management. London: Routledge.
21. 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.
22. 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.
23. Zeps, A., & Ribickis, L. (2015). Strategy development and implementation—process and factors influencing the result: Case study of Latvian organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 931-937.

استناد به مقاله

شهرکی، محدثه؛ و اسماعیلی، محمدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۳)، ۶۲-۳۳۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8235.2821

Shahraki, M., & Esameli, M. R. (2022). Identifying the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans of Iranian Sports Organizations. *Sport Management Studies*, 14(73), 335-62. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8235.2821

