

طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

حوریه نیک دست^۱

سید محمد حسین رضوی^۲

سعید امیرنژاد^۳

 10.22034/SSYS.2022.775.1531

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۲/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۴/۲

هدف از این پژوهش، تدوین مدل ساختاری برای شناسایی موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی^۴ ایران بود. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی بود که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان خبره فدراسیون‌های ورزشی به تعداد ۲۰۰ نفر بود که نمونه‌گیری به روش تمام شمار انجام گرفت و تعداد ۱۷۷ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته حاصل از مصاحبه‌ها (۱۶ مصاحبه) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ بر روی یک نمونه اولیه ۳۰ نفره با ۰/۸۲ تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون رتبه بندی فریدمن و مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای

۱- دکترای مدیریت ورزشی، گرایش مدیریت راهبردی در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی، دانشگاه شمال، آمل، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: H.nikdast@yahoo.com

۲- استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۳- استادیار، دانشگاه هنر، تهران، ایران

۴- اسامی فدراسیون‌هایی که در تحقیق حاضر مورد استفاده قرار گرفته اند، در مقدمه بیان شده است.

SPSS و Amos نسخه ۲۳ استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۱۱ عامل اصلی موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران را تشکیل می‌دهند. همچنین، بین موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد؛ به طوری که «موانع مدیریتی» بالاترین رتبه و «محیط سیاسی و حقوقی» پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. در نهایت، مدل ساختاری موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران تدوین شد و برازش آن مورد تایید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، فدراسیون ورزشی و مدل ساختاری.



مقدمه

در سال‌های اخیر در بسیاری از سازمان‌ها و بخش‌های اقتصادی جهان ناپیوستگی وجود دارد. در چنین شرایطی، داشتن چشم‌انداز روشنی از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. به تعبیری دیگر، در دنیای کنونی سازمان‌ها باید با توجه به بالا بودن سرعت تحولات، محیط‌های متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی و فرصت‌ها و تهدیدات رقابتی فراوان، همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، راهبردهای اثربخش، زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را شناسایی و کنترل نمایند (رضایی^۱، ۲۰۱۸). سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی از این قاعده مستثنی نیستند و همانند سایر سازمان‌ها در این محیط پویا، پر ابهام و متحول فعالیت می‌کنند.

بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت معتقدند که یکی از راه‌های پیوند درونی و بیرونی برنامه‌ها و سیستم‌های سازمانی در این محیط پر تلاطم امروزی، الگوی جامع مدیریت راهبردی است. مدیریت راهبردی، یک روند مداوم و چرخشی است که هدف آن حفظ تناسب کل سازمان به گونه‌ای صحیح با محیط اطرافش می‌باشد (برتو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). برخی دیگر اعتقاد دارند که مدیریت راهبردی، فرآیندی است که به وسیله آن مدیران سمت‌گیری درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص، راهبردهای نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای راهبردها را انتخاب می‌کنند (کارثیون و همکاران^۳، ۲۰۱۹). از دیدگاه دیوید^۴ (۲۰۱۱) مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و کنترل تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابند (دیوید، ۲۰۱۰).

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی و نقش مهمی که می‌تواند در سازمان‌های ورزشی به ویژه فدراسیون‌های ورزشی جهت تحقق اهداف به ویژه در تأمین سلامت و تندرستی افراد جامعه داشته باشند، می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد (کاتر و پوکو^۵، ۲۰۱۰). فدراسیون‌های ورزشی نقش ترویج، ارتقای سلامت و تندرستی افراد جامعه را به عهده دارند. در واقع آنها در فرایند توسعه سلامت، همچون موتور محرکه جامعه عمل می‌کنند و در پرتو برخورداری از اقتدار ورزشی برتر، فرماندهی این مهم را در کشور بر عهده دارند. وجود آنها در واقع، معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقا بخشیدن سلامت و تندرستی مردم، توسعه مهارت‌ها و بهبود نگرش‌ها، به توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کشور

1. Rezaei
2. Boroto et al.
3. Craciun et al.
4. David
5. Cater and Pucko

کمک می‌کنند. آنها نه تنها مالک و صاحب ورزش کشور تلقی می‌شوند، بلکه در تکاپوی توسعه ورزش و تأمین سلامت جامعه نیز هستند. این امر تحقق نمی‌یابد، مگر این که برنامه‌ریزی جزو فرهنگ فدراسیون‌های ورزشی درآید. فدراسیون‌های ورزشی با توجه به اهداف، رسالت‌ها و کارکردهای ویژه خود جایگاه خاصی در تحقق برنامه‌های توسعه همه جانبه کشور یافته‌اند و در این برهه از زمان، از یک سو با توجه به افزایش جمعیت، افزایش تقاضا برای عرضه خدمات، افزایش رقابت بین المللی و کاهش حمایت‌های مالی دولت رو به رو است، از طرف دیگر آینده‌نگری و ضرورت تفکر راهبردی جهت تحقق اهداف بلندمدت در این سازمان‌ها مطرح می‌باشد. یکی از راهکارهای پذیرفته شده در این زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با ویژگی‌ها، شرایط محیطی داخلی و خارجی به منظور تعیین جهت‌گیری آینده سازمان و بهبود و ارتقای عملکرد آن است. مدیران موفق و اثربخش، تفکر راهبردی خویش را در چارچوب برنامه ریزی راهبردی جامه عمل می‌پوشانند (کارثیون و همکاران، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائلی مختص به خود روبه رو هستند (خسروی زاده، ۱۳۹۱). با توجه به رسالت‌های مهم سازمان‌ها و با در نظر گرفتن پیشرفت در فناوری، ارتباطات و ابداع و نوآوری‌ها، رقابت با رقیبان با شرایط قبلی خود را برای آنان غیر ممکن ساخته است (دی ویت و مایر^۱، ۲۰۰۴).

یکی از راهکارهای پذیرفته شده در این زمینه، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با ویژگی‌ها و شرایط محیطی داخلی و خارجی به منظور تعیین جهت‌گیری آینده سازمان و بهبود و ارتقای عملکرد آن است. مدیران موفق و اثربخش، تفکر راهبردی خویش را در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی جامه عمل می‌پوشانند (الهی و همکاران، ۱۳۹۲). محققان معتقدند که در راستای موفقیت و اجرای راهبرد ها به شیوه ای صحیح باید به مقوله تدوین راهبردها و در مرحله بعدی به اجرایی سازی راهبرد ها توجه دقیقی نمود (اینس^۲، ۲۰۱۱).

امروزه توجه شرکت‌ها و سازمان‌ها به برنامه‌ریزی جامع یا راهبردی بسیار افزایش یافته است؛ به طوری که تنها راه اثربخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این برنامه‌ریزی جستجو می‌شود. برنامه ریزی راهبردی قبل از آن که یک تکنیک و یا فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد و ایجاد برنامه‌ریزی راهبردی وجود نخواهد داشت. تفکر راهبردی بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثربخش سازمان یا واحد مورد نظر برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد (آقازاده، ۱۳۸۱).

1. De Wit, B. & Meyer, R.

2. Ines

تفکر راهبردی از مهمترین مهارت‌های مدیریت در جهان امروز است. این مهارت، شرایط آینده را در نظر می‌گیرد و سپس دگرگون‌سازی شرایط امروز و آمادگی برای فردا را بررسی می‌کند. راهبرد، مسیر سازمان‌ها و مؤسسات و واحدهای داخلی از بزرگترین مؤسسه گرفته تا کوچکترین آن را مورد بحث قرار می‌دهد. با توجه به اینکه محیط بیرونی همه سازمان‌ها همواره در حال تغییر و دگرگونی است و این تحولات در دنیای کنونی اجتناب‌ناپذیر است، شناخت و بررسی کلیه عوامل محیطی می‌تواند در تصمیمات و عملکردهای سازمان تأثیر بسزایی داشته باشد. در پرتو برنامه‌ریزی راهبردی، جهت‌گیری آینده سازمان به درستی تبیین شده و با فراهم کردن زمینه مناسب برای تفکر راهبردی در مدیران باعث اتخاذ تصمیمات بر مبنای توسعه جامع و مستمر و در نهایت بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان و بهبود عملکردها خواهد شد (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، بیش از ۹۰ درصد از راهبردها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. جانسون^۱ (۲۰۰۴) نیز معتقد است که ۶۶ درصد از راهبردهای سازمان‌ها اصلاً به اجرا در نمی‌آید (جانسون، ۲۰۰۴). در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور نیز اغلب در اجرای برنامه‌ها و راهبرد ها 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 (الهی و همکاران، ۱۳۹۲).

در واقع در مسیر اجرای برنامه‌های راهبردی^۲ هر سازمانی موانع و مشکلات عدیده‌ای وجود دارد که اجرای بهینه برنامه‌های تدوین شده را با مشکل مواجه می‌سازند (عباسی، ۲۰۰۹). موانع برنامه‌ریزی راهبردی، به مجموعه‌ای از عواملی گفته می‌شود که از دستیابی سازمان به اهداف برنامه‌ریزی راهبردی جلوگیری می‌کنند. بعضی از سازمان‌ها، علیرغم تدوین راهبرد و اجرا و پیاده‌سازی آنها و استفاده از روش‌های مختلف موفق نبوده‌اند و با وجود شروعی خوب و با اتکا بر یک روش و مدل اجرایی پس از گذشت مدت زمان و صرف هزینه‌های زیاد، متأسفانه به دلیل عدم توجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمان به مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار بر روند تدوین و اجرای برنامه‌ها منتهی به شکست شده‌اند. گرچه تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کاری مشکل تلقی می‌شود، اما اجرا یا پیاده‌سازی آن در سراسر سازمان دشوارتر است. بدون اجرای اثربخش، هیچ راهبردی قادر به کسب موفقیت نیست (کاتر و پوکو^۳، ۲۰۱۰). هربینیاک^۴ (۲۰۰۶) اظهار می‌دارد مدیران، برنامه‌ریزان و استراتژیست‌های سازمان‌ها عملاً در فرایند اجرای راهبردها با چالش‌هایی از این قبیل مواجه‌اند:

1. Johanson
2. Strategic Planning
3. Cater, T., Pucko, D.
4. Herbiniak

مدیران برای برنامه‌ریزی تعلیم دیده‌اند، نه برای اجرا؛ واگذاری اجرا به زیردستان؛ برنامه ریزی و اجرا، وابستگی متقابل دارند؛ اجرایی کردن یک راهبرد نسبت به تدوین آن، فرایندی است که زمان بیشتری نیاز دارد و اجرای راهبرد، افراد بیشتری را نسبت به تدوین راهبرد درگیر می‌کند (هریبنیاک، ۲۰۰۶). به اعتقاد فرد آر^۱ (۲۰۱۰) برخی موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، عبارت‌اند از: انجام برنامه‌ریزی راهبردی تنها برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران؛ انجام برنامه‌ریزی راهبردی تنها برای برآورده‌سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران؛ شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان؛ فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه ریزی راهبردی؛ ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد؛ فقدان توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی؛ فقدان به کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی و رسمیت بیش از حد در برنامه‌ریزی- به طوری که انعطاف‌پذیری و خلاقیت از بین برود (فرد آر، ۱۳۸۲). کاپلان و نورتون^۲ (۲۰۰۱) عقیده دارند موانع اساسی در پیاده‌سازی راهبرد عبارت‌اند از: عدم تخصیص منابع؛ عدم تعهد مدیریت ارشد؛ عدم همسویی کارکنان با راهبردها و عدم انتقال راهبرد (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰).

تحقیقات مختلفی در سازمان‌های مختلف در داخل و خارج کشور در زمینه شناسایی موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی انجام شده است. نظری و همکاران (۱۳۹۶) طی تحقیقی با عنوان «تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون» به این نتیجه رسیدند که باور ضعیف مدیران عالی، ضعف همراهی مدیران عملیاتی و ضعف در تخصیص منابع مالی، مهمترین موانع اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود (نظری و همکاران، ۱۳۹۶). معصومی و همکاران (۱۳۹۵) نیز با شناسایی و اولویت بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنترپی- فازی^۳ نشان دادند عوامل مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی و موانع ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی و فرهنگی به ترتیب به عنوان موانع مهم و مؤثر در مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان به شمار می‌آیند (معصومی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین، گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن بود که به ترتیب موانع مدیریتی، موانع برنامه‌ریزی، موانع فردی، موانع سازمانی و در نهایت موانع محیطی مهم ترین موانع پیش روی اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران بود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۴). در همین

1. Fred, R.
2. Kaplan & Norton
3. Entropy-fuzzy decision making

راستا، لطیف^۱ و همکاران (۲۰۱۶) موانع برنامه‌ریزی راهبردی موثر را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر، مدیریت مؤثر و مدیریت تغییرات ضروری است. همچنین رهبری شامل مشارکت کارمندان در روند تصمیم‌گیری همراه با شرح صریح از نقش آنها در سازمان و از سوی دیگر، ساز و کار کامل حسابداری کارکنان و چک کردن منظم برای حذف این موانع الزامی است (لطیف و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین، محمدی^۲ و همکاران (۲۰۱۵) به شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت راهبردی^۳ با استفاده از تحلیل عاملی و تکنیک تاپسیس^۴ (تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی) پرداختند. نتایج نشان داد که سه شاخص تیم مدیریت ارشد بی اثر، فرهنگ سازمانی برای ایجاد مقاومت در برابر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی و عدم توافق در میان رهبران سازمان، از اهمیت عمده‌ای برخوردارند و شاخص‌هایی نظیر عدم استفاده از رهبران داخلی با دانستن نیازها و چگونگی پیاده‌سازی بهبود و عدم پشتیبانی توسط مدیران ارشد اهمیت کمتری داشتند (محمدی و همکاران، ۲۰۱۵). رابرتسون^۵ (۲۰۱۱) نیز به ارزیابی چهار مانع برنامه‌ریزی راهبردی کلیدی و چگونگی کاهش و تأثیر آنها پرداخت. مدل ایده‌آل نشان داد که همیشه باید جایگزین‌هایی برای برخورد با عدم اطمینان‌های آینده وجود داشته باشد. وقتی فقدان منابع به یک موضوع تبدیل می‌شود، نوآوری و تخیل باید به پا خیزند. وی موانع اجرای مدیریت راهبردی را به ترتیب موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع ارتباطی و موانع فرهنگی بیان نمود (رابرتسون، ۲۰۱۱).

با توجه به موارد یاد شده و اهمیت اجرای برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی جهت بهبود وضعیت ورزش کشور و فقدان اجرای صحیح و نظارت بر روند اجرای این برنامه‌ها، تحقیق پیش رو در پی شناخت عوامل اثرگذار در عدم اجرایی شدن راهبرد های تدوین شده در فدراسیون های ورزشی و ارائه راهکارهایی جهت برداشتن این موانع می باشد. این تحقیق برای اولین بار در بخش فدراسیون های ورزشی کشور صورت گرفته است که در صورت توجه مسئولان ورزش کشور به آن می تواند کمک شایانی به از میان برداشتن موانع اجرای برنامه راهبردی نماید. در این تحقیق از بین فدراسیون هایی که دارای برنامه راهبردی بودند، ۸ فدراسیون انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند: والیبال، کشتی، کاراته، وزنه برداری، هاکی، بولینگ و بلیارد، دو و میدانی و دوچرخه سواری. بنابراین، این پژوهش در راستای پاسخ به این سوال است:

چه موانعی بر سر راه اجرای برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی کشور وجود دارد و مدل ساختاری موانع اجرای برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی کشور چگونه است؟

-
1. Latif
 2. Mohammadi
 3. Barriers to implementing strategic management
 4. TOPSIS: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
 5. Robertson

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است که به شکل میدانی اجرا شد. همچنین، از لحاظ زمانی از نوع تحقیقات مقطعی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه متخصصان و مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان و فدراسیونهای ورزشی به تعداد ۲۰۰ نفر بود که نمونه گیری به روش تمام شمار انجام گرفت و تعداد ۱۷۷ پرسشنامه جمع آوری گردید. ابزار اندازه گیری پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته حاصل از مصاحبه ها (۱۶) بود؛ به طوری که پس از انجام مصاحبه، پرسشنامه ای بر اساس موانع مطرح شده با استفاده از روش دلفی در جهت به وجود آوردن اجماع و جمع آوری گروهی اطلاعات، تدوین گردید. برای شروع فرایند با توجه به بررسی های انجام شده از بین کلیه خبرگان، متخصصان و مدیران ورزشی که دارای سوابق مدیریتی و تجارت ارزنده ای در بخش اجرای برنامه های راهبردی در فدراسیون های ورزشی بودند، از ۱۶ تن از آنان نظر خواهی شد و موانع اجرای برنامه مشخص گردید. در دور دوم، موارد به دست آمده از نظرات متخصصان تثبیت و تعدیل شد. در دور آخر (سوم) نیز مواردی را که متخصصان روی آنها اتفاق نظر داشتند به عنوان مبنای کار قرار گرفت و پرسشنامه نهایی تدوین شد.

برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با اساتید و متخصصان مشورت و بعد از اعمال کلیه پیشنهادات اصلاحی و تغییرات ضروری جهت مطابقت با شرایط و ویژگی جامعه آماری مورد تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از بخش کوچکی از جامعه آماری (۳۰ نفر) استفاده و از طریق آلفای کرونباخ در سطح ۰/۰۵ پایایی پرسشنامه ۰/۸۲ به دست آمد که این ضرایب به دست آمده از پرسشنامه، نشان دهنده پایایی بالای ابزار پژوهش (پرسشنامه) بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از جدول فراوانی و درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و در سطح آمار استنباطی از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون رتبه بندی فریدمن و مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Amos نسخه ۲۳ استفاده گردید.

یافته های پژوهش

بر اساس تحلیل و کدبندی داده های جمع آوری شده حاصل از مصاحبه های کیفی از ۱۶ خبره برنامه ریزی راهبردی در ورزش تا رسیدن به اشباع نظری و سپس مشورت با نخبگان و متخصصان ورزشی پرسشنامه محقق ساخته تهیه و پس از توزیع و جمع آوری ۱۷۷ پرسشنامه موانع اصلی اجرای برنامه راهبردی فدراسیون ها شناسایی شدند.

بر اساس یافته های جمعیت شناختی، بیشتر نمونه های تحقیق را مردان تشکیل می دادند که شامل ۶۳ درصد بودند. همچنین بیشترین دامنه سنی افراد در محدوده سنی ۴۱ تا ۴۵ سال قرار داشت (۲۷ درصد). از بین پاسخ دهندگان بیشترین سابقه شغلی را گروه ۱۱ تا ۱۵ سال دارا بودند. همچنین نتایج نشان داد بیشتر پاسخ دهندگان به پرسشنامه یعنی ۵۵ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند، زیرا اغلب کارشناسان ورزشی با سابقه و با تجربه در بدنه ساختاری ورزش کشور که سال های سال در جریان روند اجرای برنامه ها قرار داشتند، دارای مدرک کارشناسی بودند (جدول ۱).

جدول ۱: توصیف ویژگی های دموگرافیک نمونه های تحقیق

متغیرهای جمعیت شناختی	عوامل جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶۳	۳۶
	مرد	۱۱۴	۶۴
سن	کمتر از ۳۵ سال	۱۹	۱۱
	۳۶ تا ۴۰ سال	۴۷	۲۷
	۴۱ تا ۴۵ سال	۵۰	۲۸
	۴۶ تا ۵۰ سال	۲۱	۱۲
	۵۱ تا ۵۵ سال	۲۶	۱۵
	بیشتر از ۵۵ سال	۱۴	۱۱
	زیر ۵ سال	۷	۴
سابقه شغلی	۶ تا ۱۰ سال	۲۶	۱۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۵	۲۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۴۱	۲۳
	۲۱ تا ۲۵ سال	۳۲	۱۸
	بالای ۲۶ سال	۲۶	۱۵
تحصیلات	فوق دیپلم	۲۳	۱۳
	لیسانس	۹۸	۵۵
	فوق لیسانس	۳۵	۲۰
	دکتری	۲۱	۱۲

ابتدا با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی روایی سازه پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و نتیجه نشان داد که تمامی شاخصهای مربوط به موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران، از مقادیر t و بار عاملی مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش این متغیر شاخصهای مناسبی محسوب می شوند. سپس به منظور اولویت بندی و بررسی تفاوت بین موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران (انتخاب ۸ فدراسیون دارای برنامه راهبردی: والیبال، کشتی، کاراته، وزنه برداری، هاکی، بولینگ و بیلیارد، دو و میدانی و دوچرخه سواری) از نظر نمونه های تحقیق، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: تفاوت بین موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران

آماره	تعداد	کای اسکوآر (X^2)	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۱۷۷	۳۶/۴۹	۱۰	۰/۰۱

بر اساس یافته های حاصل از آزمون فریدمن جدول ۲، بین موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران از دیدگاه نمونه های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($X^2=۳۶/۴۹, Sig=۰/۰۱$). پس از معنادار بودن تفاوت بین موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران، این عوامل بر اساس نتایج به دست آمده اولویت بندی شدند:

جدول ۳: رتبه بندی موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران از دیدگاه نمونه تحقیق

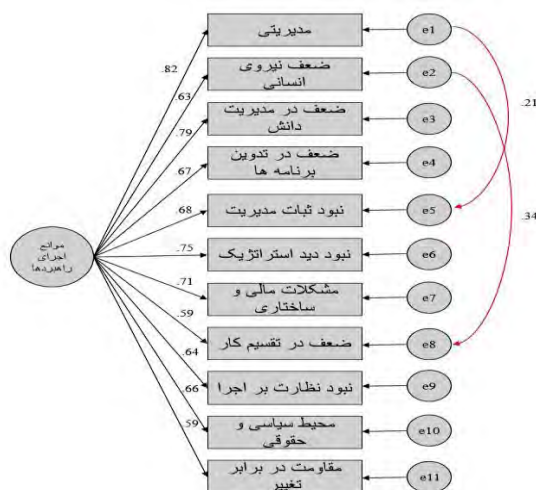
رتبه	گویه	میانگین رتبه
۱	مدیریتی	۷/۱۲
۲	ضعف نیروی انسانی	۶/۷۹
۳	ضعف در مدیریت دانش	۶/۶۱
۴	ضعف در تدوین برنامه ها	۶/۶۰
۵	نبود ثبات مدیریت	۶/۵۴
۶	نبود دید راهبردی	۶/۳۲
۷	مشکلات مالی و ساختاری	۵/۹۸
۸	ضعف در تقسیم کار	۵/۹۱
۹	نبود نظارت بر اجرا	۵/۸۵
۱۰	محیط سیاسی و حقوقی	۵/۸۱
۱۱	مقاومت در برابر تغییر	۵/۷۷

با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه تحقیق، «عوامل مدیریتی» بالاترین رتبه در موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران و «مقاومت در برابر تغییر» پایین ترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

در نهایت و بر اساس عوامل ۱۱ گانه شناسایی شده موثر بر موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران، مدل عوامل موثر بر موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران با توجه به این عوامل طراحی شد (جدول ۴ و شکل ۱).

جدول ۴: مسیرهای مدل عوامل موثر بر موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران

P value	T مقدار	ضرایب رگرسیونی استاندارد	مسیرهای مدل عوامل موثر بر موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران
۰/۰۰۱	۱	۰/۸۲۳	مدیریتی ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۹/۳۵	۰/۶۳۴	ضعف نیروی انسانی ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۱۳/۳۵۱	۰/۷۹۲	ضعف در مدیریت دانش ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۱۱/۸۹۱	۰/۶۶۸	ضعف در تدوین برنامه ها ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۱۲/۲۷۹	۰/۶۸۴	نبود ثبات مدیریت ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۱۲/۸۹۲	۰/۷۵۲	نبود دید راهبردی ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۱۲/۴۲۷	۰/۷۱۰	مشکلات مالی و ساختاری ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۸/۲۶۷	۰/۵۸۸	ضعف در تقسیم کار ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۹/۵۲۱	۰/۶۴۱	نبود نظارت بر اجرا ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۱۱/۷۲۸	۰/۶۶۳	محیط سیاسی و حقوقی ---> موانع مدیریتی
۰/۰۰۱	۸/۴۱۷	۰/۵۹۲	مقاومت در برابر تغییر ---> موانع مدیریتی



شکل ۱: مدل عوامل موثر بر موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران همان گونه که جدول ۴ و شکل ۱ نشان می دهند، همه عوامل شناسایی شده موثر بر موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران از مقدار T و بار عاملی قابل قبولی و مثبتی برخوردارند. بر اساس جدول ۵ نیز شاخص های برازش مدل از مقدار قابل قبول و مطلوب برخوردار هستند و مدل تحقیق تأیید می شود. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰/۰۶۳ و CFI با مقدار ۰/۹۱۲ هستند.

جدول ۵: شاخص های برازش مدل عوامل موثر بر موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیونهای ورزشی منتخب ایران

شاخص های برازش	برازش قابل قبول	مقادیر شاخص ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	-	۱۱۴/۳۵	-
درجه آزادی	-	۷۲	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df)	مقدار بین ۱ تا ۳	۱/۵۹	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۳	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۲	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۹	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۱	مطلوب

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج تحقیق حاضر با عنوان «طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ایران»، عوامل یازده گانه زیر موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون های ورزشی منتخب ایران به شمار می آیند: عوامل مدیریتی، ضعف در تدوین برنامه ها، نبود ثبات مدیریت، مشکلات مالی و ساختاری، نبود دید راهبردی، ضعف نیروی انسانی، ضعف در مدیریت دانش، ضعف در تقسیم کار، نبود نظارت بر اجرا، مقاومت در برابر تغییر و محیط سیاسی و حقوقی. نتایج به دست آمده تحقیق حاضر با نتایج این تحقیقات همسو بود: نظری و همکاران (۱۳۹۶)، معصومی و همکاران (۱۳۹۵)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۵)، لطیف و همکاران (۲۰۱۶) و رابرتسون (۲۰۱۱). این محققان نیز در پژوهش های خود به بخشی از موانع شناسایی شده در این تحقیق اشاره داشتند. بر کسی پوشیده نیست که در عصر حاضر، برای موفقیت در هر امری باید از مدیریت قوی و برنامه ریزی ویژه ای برخوردار بود. به ویژه این موضوع در سازمان هایی همچون فدراسیون های ورزشی باید به صورت برنامه ریزی راهبردی باشد و از آنجایی که تدوین و اجرای برنامه های راهبردی مستلزم داشتن مدیریت مجرب در این زمینه است، لذا کمبود تجربه مدیران و سایر عوامل مدیریتی جهت اجرای برنامه راهبردی می تواند فدراسیون ها را با شکست در دستیابی به اهداف خود مواجه سازد. همچنین، نمی توان منکر این موضوع شد که برنامه ریزی ضعیف نیز می تواند مزید بر علت شده و موجب ناکامی اجرای برنامه شود. از سوی دیگر، ثبات مدیریت به ثبات مسیر و برنامه تدوین شده سازمان برای موفقیت آن اشاره دارد، در حالی که در سازمان های ورزشی کشور به ویژه فدراسیون های ورزشی، تغییرات قدرت گاهی موجب توقف کامل برنامه های از پیش تعیین شده و تدوین برنامه های جدید می شود. در همین راستا، باید گفت که امروزه مسائل مالی و اقتصادی بر تمام فعالیت های نوع بشر تاثیر مستقیم می گذارد و تمام مدیران موظف اند که برای انجام طرح ها و برنامه های خود، احتیاجات مالی و اقتصادی آن ها را برآورده نمایند و به طور صحیح و به موقع به مصرف برسانند. پس موانع مالی و اقتصادی می توانند اجرای راهبرد های تدوین شده را با مخاطره مواجه سازند. علاوه بر این موارد، با توجه به اینکه راهبرد عبارت است از ابزاری که سازمان یا شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد، در واقع در برنامه ریزی راهبردی اهداف بلند مدت مد نظر است و باید تمامی کارکنان سازمان به ویژه مدیران ارشد و برنامه ریزان اصلی سازمان دارای دید راهبردی باشند؛ به این معنی که توانایی مشاهده و پیش بینی آینده سازمان و اهداف آن را داشته باشند و چنانچه دید راهبردی وجود نداشته باشد احتمالاً مدیران و کارکنان به انجام وظایف روزمره و و دستیابی به اهداف کوتاه مدت بسنده می کنند و از اهداف بلندمدت غافل می مانند. از سوی دیگر، ضعف نیروی انسانی نیز مانع مهمی بر سر راه اجرای راهبرد های سازمانی است. بر کسی پوشیده نیست که منابع انسانی مهم ترین منابع هر سازمانی را تشکیل می دهند و در صورت نداشتن منابع انسانی کارآمد و توانمند، تحت هر شرایطی سازمان با عدم موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی مواجه خواهد شد. در کنار این عوامل، مدیریت نامناسب دانش در سازمان و ضعف در تقسیم مناسب کار نیز موجبات عدم برنامه ریزی صحیح و متعاقب آن عدم اجرای صحیح برنامه های تدوین شده را فراهم می نمایند و لازم است مدیران به این

موضوعات نیز رسیدگی نمایند. همچنین باید توجه داشت که اجرای برنامه های راهبردی مستلزم تغییراتی هرچند اندک در سازمان خواهد بود و چنانچه مدیران و کارکنان سازمان در مقابل این تغییرات از خود مقاومت نشان دهند نمی توان به اهداف تدوین شده دست یافت. تمامی این عوامل نیز تحت تاثیر محیط حقوقی و سیاسی سازمان قرار می گیرند و در صورت مغایرت بین اهداف و برنامه های تدوین شده با محیط حقوقی و سیاسی سازمان انتظار می رود که برنامه راهبردی به درستی اجرا نشود. در نهایت باید توجه داشت که آخرین وظیفه مدیران مبنی بر نظارت و کنترل اجرای برنامه ها نیز باید به طور صحیح اعمال شود تا بتوان به دستیابی به اهداف سازمانی به طور کارا و موثر امیدوار بود و چنانچه در این سیستم نقصی وجود داشته باشد، بدون شک اجرای برنامه های راهبردی با مشکل رو به رو می شوند. با تمام این تفاسیر، به نظر می رسد که به منظور اجرای بهینه برنامه های راهبردی در فدراسیون های ورزشی منتخب ایران باید موانع شناسایی شده به طور جدی مورد توجه قرار بگیرند و استفاده از مدل تدوین شده می تواند برای بسیاری از مدیران و دست اندکاران فدراسیون های ورزشی کشور کارگشا باشد و آنان را در انجام هر چه بهتر وظایف خود و در نهایت، اجرای بهینه راهبرد های تدوین شده این فدراسیون ها یاری رساند.

در اینجا به توضیح عوامل اصلی شناسایی شده به عنوان موانع اجرای برنامه های راهبردی در فدراسیون های ورزشی می پردازیم. یکی از موانع اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون های ورزشی منتخب ایران را عوامل مدیریتی تشکیل می دهد. کمبود تجربه مدیران جهت اجرای برنامه راهبردی می تواند فدراسیون ها را با شکست در دستیابی به اهداف خود مواجه سازد. از سوی دیگر، به نظر می رسد که عدم توجه کافی مدیران به اجرای برنامه راهبردی و کاهش سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین برنامه راهبردی نیز مزید بر علت شده و کارایی آنان را در پیگیری اجرای راهبرد ها کاهش می دهد که نتیجه آن همان شکست برنامه ها خواهد بود. در همین راستا، به نظر می رسد که مدیران برای اجرای برنامه های تدوین شده از انگیزه کافی برخوردار نیستند و به نوعی نیاز مدیران بعد از تدوین برنامه راهبردی ارضا می شود که این موضوع اجرای ناقص برنامه ها را در پی دارد.

مانع دیگر در اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون های ورزشی منتخب ایران، ضعف در تدوین برنامه ها بود. برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمان، تدوین راهبرد کلی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیت ها می باشد (اعرابی، رفیعی و اسراری ارشاد، ۱۳۸۶).

مانع دیگر در مسیر اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون های ورزشی منتخب ایران، نبود ثبات مدیریت بود. ثبات مدیریت به ثبات مسیر و برنامه تدوین شده سازمان برای موفقیت آن اشاره دارد و این در حالی است که در سازمان های ورزشی کشور به ویژه فدراسیون های ورزشی، تغییرات قدرت گاهی موجب توقف کامل برنامه های از پیش تعیین شده و تدوین برنامه های جدید می شود و تغییرات مداوم در مدیران مزید بر علت می شود، چرا که معمولا مدیران از اجرای برنامه هایی که خود در تدوین آن ها نقشی نداشته اند، سر باز می زنند و ترجیح می دهند که برنامه جدیدی را تدوین و طبق آن پیش ببرند.

از دیگر موانع شناسایی شده در مسیر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران، وجود مشکلات مالی و ساختاری بود. امروزه مسائل مالی و اقتصادی بر تمام فعالیت‌های نوع بشر تاثیر مستقیم می‌گذارد. تمام مدیران موظف اند که برای انجام پروژه ها و برنامه های خود، احتیاجات مالی و اقتصادی آن ها را برآورده نمایند و به طور صحیح و به موقع به مصرف رسانند. در سازمان های ورزشی و به طور ویژه فدراسیون های ورزشی و هیئت های ورزشی تابعه نیز این قاعده وجود دارد و پیشبرد اهداف توسعه ورزش در استان های مختلف، مستلزم تامین منابع مالی مورد نیاز می‌باشد.

در کنار تمامی موانع یاد شده در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران، ضعف نیروی انسانی نیز به چشم می‌خورد که این موضوع مزید بر علت شده و اجرای راهبرد ها را با مشکل بیشتری مواجه می‌سازد.

در یک جمع بندی کلی می توان گفت که برای دستیابی به اهداف سازمانی تدوین شده در برنامه راهبردی سازمان، لازم است که راهبرد های تدوین شده به گونه ای شایسته اجرا شوند و برای اجرای کارا و اثربخش آن بدون شک عوامل مدیریتی مختلفی وجود دارد که باید کارا عمل نمایند. در هر سازمان ورزشی چنانچه تمام عوامل مساعد جهت پیشرفت و ارتقای آن وجود داشته باشد، اما از مدیریت ناکارآمدی برخوردار باشند، به احتمال فراوان می توان شاهد عدم موفقیت آن سازمان ورزشی بود. این موضوع را به سادگی می توان در برخی فدراسیون های ورزشی کشور مشاهده کرد. در واقع مدیریت کارآمد و موثر را می توان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌های ورزشی دانست. با وجود افراد متخصص و شایسته در بدنه فدراسیون های ورزشی کشور، احتمالا تمام زیرمجموعه فدراسیون یادشده با تلاش بیشتری به انجام وظایف خود می‌پردازند. یکی از مهم ترین عوامل موثر بر عدم تحقق اجرای مناسب راهبرد های سازمانی همان ضعف در تدوین برنامه هاست. این موضوع می تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله عدم استفاده از نظرات مدیران اجرایی در تدوین برنامه ها، تدوین ضعیف برنامه راهبردی در فدراسیون، ابهام در برنامه های تدوین شده در فدراسیون، استفاده از کلمات کلی و عدم مشخص بودن مسیر برنامه‌ها در هنگام تدوین برنامه، کلی گویی و مبنای نادرست در تدوین راهبرد، عدم آشنایی برنامه‌نویسان با عملکرد و بدنه فدراسیون های ورزشی، نگاه غیرعلمی به تدوین برنامه، شناسایی ناکافی نقاط ضعف فدراسیون و عدم توجه شایسته به آنها، استفاده ناکافی از مشاوران و متخصصان تدوین راهبرد خارج از فدراسیون و عدم وجود اهداف کمی- کیفی و روشن جهت اجرا توسط کارکنان باشد. بنابراین لازم است که مدیران ارشد و برنامه ریزان اصلی فدراسیون های ورزشی برای رفع موانع موجود، تمامی عوامل فوق را در نظر گرفته و در جهت مرتفع ساختن آنها گام‌های مثبتی بردارند تا بتوانند بر مشکل موجود غلبه نمایند. بسیاری از فعالیت های فدراسیون‌ها و هیئت های ورزشی در واقع به نوعی سرمایه گذاری بلند مدت محسوب می شود و در سال های آتی به نتیجه خواهند رسید. به عنوان نمونه می توان برنامه های استعدادیابی را در نظر گرفت. این برنامه ها در ابتدا هزینه بر خواهند بود، اما در واقع یکی از بهترین سرمایه گذاری هایی است که در تمام رشته‌های ورزش می توان انجام داد. در واقع، موفقیت این نوع برنامه ها در گرو تعهد مدیران و دست اندرکاران اجرای آن خواهد بود و چنانچه با تغییر مدیران ارشد سازمانی، این

برنامه ها نیز موقوف شوند، بدون شک سازمان ها برای دستیابی به اهداف خود دچار مشکل خواهند شد.

بی تردید، نمی توان موفقیت یا شکست در اجرای برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون ها را به یک علت خاص نسبت داد و جای هیچ گونه تردیدی نیست که مطالعه علمی و شناسایی مشکلات موجود در این حوزه، از یک سو و تلاش برای مرتفع ساختن این مشکلات توسط مسئولان ورزش کشور، از سوی دیگر در اصلاح هرچه بیشتر روند اجرای راهبرد اثرگذار خواهد بود. همچنین، باید توجه داشت که جامعه تحقیق را مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان و وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی تشکیل داده اند و نظر آنان می تواند راهگشای موفقیت فدراسیون های ورزشی کشور و به ویژه اجرای بهینه راهبرد های تدوین شده آن سازمان ها باشد. بنابراین به نظر می رسد توجه به نظرات این متخصصان، می تواند یکی از بهترین داده های مورد نیاز جهت تصمیم گیری مدیران در زمینه اجرای راهبردهای فدراسیون های ورزشی کشور باشد.



منابع

- آقازاده، هاشم. (۱۳۸۱). «طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی راهبردی برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- استیفن، پی؛ رابینز، دیوید ای و سنزو، دی. (۱۳۸۶). **مبانی مدیریت**. سید محمد اعرابی، حمید رفیعی، محمد علی اسراری و بهروز ارشاد. چاپ پنجم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد و خیبری، محمد. (۱۳۹۱). «تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. دوره ۱، صص ۱۱-۲۵.
- فرد. آر، دیوید. (۱۳۸۲). **مدیریت راهبردی**. علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ پنجم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- کاپلان، روبرت و نورتون، دیوید. (۱۳۹۰). **سازمان‌های راهبرد محور**. محمود بختیاری. چاپ نهم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین و صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۴). «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران». مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۳۱، صص ۱۳-۳۲.
- معصومی، حسن؛ غرایق زندی، حسن؛ کیاکجوری، داود و عمادی، سیدرسول. (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنترویپی- فازی». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص ۲۹۵-۳۱۷.
- نظری، رسول؛ طباطبایی، محمد و کریمیان، جهانگیر. (۱۳۹۶). «تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون». مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱، صص ۹۹-۱۱۲.
- الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد و پیمانفر، محمدحسن. (۱۳۹۲). «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر راهبرد ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی». فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۳، شماره ۶، صص ۸۱-۹۵.
- Abasi, M. jafari, A, A. (2009). **“Obstacles to Realizing Strategies and an Executive Approach”**. Iranian Rubber Magazine, 14. No. 56, (2009), pp: 57- 79.
- Boroto, H., Irwin, B., & Quentin, W. (2018). **“Stakeholder influence in public sector information systems strategy implementation (The case of public hospitals in South Africa)”**. Medical Informatics, pp: 1. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf>.
- Cater, T., Pucko, D. (2010). **“Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice”**. JEEMS, Vol. 15, No. 3, (2010), pp: 207-236.

- Craciun, L. Gîrboveanu, S. Ogarca, R. (2018). **“Strategic control and the performance measurement system”**. Strategic management, 1(2), pp: 189-194.
- David, F. R. (2011). **Strategic management Concepts and Cases**. 13th edition, publishing as Prentice Hal, New Jersey, USA, (2011), pp: 36-61.
- De Wit, B. Meyer, R. (2004). **Strategy Process, Content, Context: An International Perspective**. Third Edition, North Yorkshire Learning. 11 (6), pp: 238-247.
- 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), pp: 272-282.
- Hrebiniak, L.G. (2006). **“Obstacles to effective strategy implementation”**. Organizational Dynamics, 35 (1), pp: 12-31.
- Johnson, L. K. (2004). **Execute your strategy-without killing it**. Harvard Management Update, December. pp: 3-5.
- Latif, B., Rashid, F., Hussain, A., and Kashef, M. (2016). **“Barriers to Effective Strategic Planning”**. International Journal of Management & Organizational Studies. 12, 1, pp: 19-31.
- Mohammadi, D., Sobhanallahi, M., Mohammadi M. (2015). **“Identifying the implementation barriers of strategic management using factor analysis and TOPSIS Technique”**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 11, pp 323-336.
- Rezaei, Sh. (2018). **Fundamentals of Sports Organizations Management**. Ilam University Publications, 1th Edition, (2018), pp: 143-156. (Persian)
- Robertson, A. H. (2011). **“An Assessment of Four Key Strategic Planning Barriers and How to Mitigate or Reduce Them and Their Effects”**. In Partial Fulfillment for the Requirements for the Degree of Masters of Public Administration Submitted to the Department of Political Science, Texas State University, December 2011, pp: 45-60