

شناسایی و اولویت بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی با استفاده از روش تصمیم گیری آنتروپی - فازی

دکترحسن معصومی^۱، دکتر حسن غرایاق زندی^۲، دکتر داود کیا کجوری^۳، دکتر سید رسول عمادی^۴

چکیده

مقدمه و هدف: امروزه یکی از چالش های پیشروی مدیران سازمان ها، مدیریت بر راهبردهای سازمانی است. موانع متعددی بر سر راه مدیریت راهبردی، اجرای استراتژی ها را با مشکل رو به رو می کند. نظام مدیریت راهبردی در حوزه ورزش، به دلیل موانع موجود، از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نمی باشد. بنابراین هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی موانع موجود مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی است.

روش شناسی: روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و داده ها به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه گردآوری شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی است که حجم آن بر اساس تمام شماری ۸۱ نفر تعیین شد. ابزار اندازه گیری، پرسشنامه محقق ساخته است. اعتبار پرسشنامه، با استفاده از روش اعتبار صوری و محتوایی و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.86$) تایید شد. برای تعیین موانع برنامه ریزی راهبردی در گام اول، مولفه ها و شاخص های موانع مدیریت راهبردی با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و مذاکره با خبرگان، استخراج شد؛ در گام بعد، اهمیت مولفه ها، با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای تایید شد. مولفه ها و شاخص ها با توجه به ماهیت شان (مبهم و غیرقطعی بودن)، با استفاده از روش آنتروپی- فازی وزن دهی و اولویت بندی شدند. میزان تاثیر هر یک از عوامل به عنوان یک مانع در برنامه ریزی راهبردی نیز با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی، تعیین شد.

یافته ها: یافته های پژوهش نشان داد، عوامل مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی، فرهنگی به ترتیب به عنوان موانع مهم و موثر در مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی هستند. با توجه به نتایج، عوامل مدیریتی، مهمترین و تاثیرگذارترین مانع و عوامل فرهنگی، کم اهمیت ترین مانع محسوب می شوند.

بحث و نتیجه گیری: با توجه به یافته های پژوهش حاضر، بنظر می رسد مدیران و برنامه ریزان وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های، باید برای موفقیت و ارتقاء کیفیت مدیریت راهبردی به موانع شناسایی شده توجه و برای رفع آن ها اقدام نمایند.

واژه های کلیدی: راهبرد، مدیریت راهبردی، موانع مدیریت راهبردی، اولویت بندی، آنتروپی- فازی

مقدمه

وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های 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 می کنند 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 سرمایه گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقاء بخشیدن سلامت و تندرستی مردم، توسعه مهارت ها و بهبود نگرش ها، به توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کشور کمک می کنند. آنها نه تنها مالک و صاحب ورزش کشور تلقی می شوند، بلکه در تکاپوی توسعه ورزش و تامین سلامت جامعه نیز هستند؛ این امر تحقق نمی یابد، مگر این که برنامه ریزی جزء فرهنگ سازمان های ورزشی درآید. وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی با توجه به اهداف، رسالت ها و کارکرد های ویژه خود جایگاه خاصی در تحقق برنامه های توسعه همه جانبه کشور یافته 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 حمایت های مالی دولت رو به رو است، از طرف دیگر آینده نگری و ضرورت تفکر استراتژیک جهت تحقق اهداف بلندمدت در این سازمان ها مطرح می باشد. یکی از راهکارهای پذیرفته شده در این خصوص مدیریت و برنامه ریزی راهبردی متناسب با ویژگی ها، شرایط محیطی داخلی و خارجی به منظور تعیین جهت گیری آینده سازمان و بهبود و ارتقای عملکرد آن است. مدیران موفق و اثربخش، تفکر راهبردی خویش را در چارچوب برنامه ریزی راهبردی جامعه عمل می پوشانند.

تفکر استراتژیک از مهمترین مهارت های مدیریت در جهان امروز است. این مهارت شرایط آینده را در نظر می گیرد و سپس دگرگونی سازی شرایط امروز و آمادگی برای فردا را بررسی می کند. استراتژی، مسیر سازمان ها و مؤسسات و واحدهای داخلی از بزرگترین مؤسسه گرفته تا کوچکترین آن را مورد بحث قرار می دهد. با توجه به اینکه محیط بیرونی همه سازمان ها همواره در حال تغییر و دگرگونی است و این تحولات در دنیای کنونی اجتناب ناپذیر است، شناخت و بررسی کلیه عوامل محیطی می تواند در تصمیمات و عملکردهای ما تأثیر بسزایی داشته باشد. امروزه مهمترین کلید موفقیت سازمان ها، مدیریت همراه با برنامه ریزی منطقی است. برنامه ریزی استراتژیک با توجه به تغییرت و چالش های سریع محیط بیرونی سازمان ها اهمیت روزافزونی پیدا کرده است. در پرتوی برنامه ریزی استراتژیک، جهت گیری آینده سازمان بدرستی تبیین شده و با فراهم کردن زمینه مناسب برای تفکر استراتژیک 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. برنامه ریزی استراتژیک افق های دورتری برای سازمان در چارچوب ارزش های حاکم بر جامعه ترسیم می کند و ضمن فراهم کردن چارچوبی برای برنامه ریزی عملیاتی و اجرایی سازمان، باعث هماهنگی و پیوستگی اقدامات سازمان خواهد شد.

برنامه ریزی راهبردی در سازمان ها در دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و در دهه های ۶۰ و ۷۰ به سرعت گسترش و محبوبیت یافت. مدیران دریافته اند که پاسخ بسیاری از مسائل و مشکلات، استراتژی (راهبرد) است. مدیریت استراتژیک فرآیندی که از طریق آن سازمان ها، محیط های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند. علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده، استراتژی هایی خلق می کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می نماید و آن استراتژی ها را به اجرا می گذارند، تمامی این اقدامات، تلاشی است برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلات سازمانی که تحت عنوان ذینفع ها نامیده می شوند به انجام می رسد

(۸). از دیدگاه دیوید^۱ (۱۹۹۹)، مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد. وی برنامه ریزی راهبردی را در سه مرحله کلی شامل تدوین، اجرا و ارزیابی مشخص نمود و برای برنامه ریزی راهبردی، مأموریت، بررسی عوامل محیطی، تعیین هدف های بلندمدت، تدوین، ارزیابی و گزینش استراتژی ها، تعیین هدف های سالانه و سیاست ها، تخصیص منابع و بالاخره محاسبه و ارزیابی عملکرد را بیان کرده است (۵). با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی و نقش مهمی که می تواند در سازمان های ورزشی به ویژه وزارت ورزش و فدراسیون های ورزشی، جهت تحقق اهداف به ویژه در تامین سلامت و تندرستی افراد جامعه داشته باشند، می توان به ضرورت استفاده از آن برد. با توجه به تغییرات محیطی که امروزه شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با مسایل، بیش از گذشته ملموس می شود. مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی می تواند راه حل مناسبی برای بسیاری از مسایل سازمان های ورزشی باشد. پس یکی از مهمترین ابزارهای که سازمان های ورزشی در کشور برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند مدیریت راهبردی می باشد.

موانع برنامه ریزی راهبردی به مجموعه ای از عواملی گفته می شود که از دستیابی سازمان به اهداف برنامه ریزی راهبردی جلوگیری می کند. بعضی از سازمان ها، علیرغم تدوین راهبرد و اجرا و پیاده سازی آنها و استفاده از روش های مختلف موفق نبوده اند و علی رغم شروع خوب و با اتکا بر یک روش و مدل اجرایی پس از گذشت مدت زمان و صرف هزینه های زیاد، متأسفانه به دلیل عدم توجه مدیران و برنامه ریزان سازمان به مجموعه ای از عوامل تاثیر گذار بر روند تدوین و اجرای برنامه ها منتهی به شکست شده اند. گرچه تدوین برنامه ریزی راهبردی کاری مشکل تلقی می شود، اما اجرا یا پیاده سازی آن در سراسر سازمان، دشوارتر است. بدون اجرای اثربخش، هیچ راهبردی قادر به کسب موفقیت نیست. متأسفانه بیشتر مدیران در خصوص تدوین استراتژی، اطلاعات بیشتری نسبت به اجرای آن دارند. هر یک از موانع برنامه ریزی راهبردی به وسیله چند شاخص کلیدی قابل اندازه گیری و کنترل است. در سال های اخیر در وزارت ورزش و برخی از فدراسیون های ورزشی به برنامه راهبردی توجه ویژه شده و به هر حال ممکن است این سازمان ها در پیاده سازی پروژه های برنامه ریزی راهبردی با موانعی برخورد کنند. این موانع می تواند موجب شود که اهداف برآورده نشود و در نتیجه شکست هزینه های زیادی را بر آن ها تحمیل کند.

تحقیقاتی در سازمان های مختلف در داخل و خارج کشور در زمینه شناسایی موانع برنامه ریزی استراتژیک انجام شده است. در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی در فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، موانع اجرای استراتژی را در سازمان ها، موانع مدیریتی، موانع مربوط به چشم انداز، موانع مربوط به کارکنان، موانع مربوط به منابع بیان کرده اند و اظهار می دارند از هر ۱۰ شرکت، ۹ شرکت در اجرای استراتژی های خود ناموفق است، ۸۵٪ از مدیران کمتر از یک ساعت در ماه در مورد استراتژی بحث و گفتگو می کنند، تنها ۵٪ از کارکنان از استراتژی سازمان خود مطلع هستند، تنها ۲۵٪ از مدیران سیستم های انگیزشی خود را به استراتژی های سازمان مرتبط ساخته اند، ۶۰٪ از سازمان ها بودجه ها و منابع خود را به استراتژی ها مرتبط نکرده اند (۱). هربیناک^۲ (۲۰۰۶)، اظهار می دارد مدیران، برنامه ریزان و استراتژیست های سازمان ها عملاً در فرایند اجرای استراتژی ها با چالش های زیر

^۱ . David

^۲ . Hrebiniak

مواجهاند: ۱- مدیران برای برنامه‌ریزی تعلیم دیده‌اند، نه برای اجرا، ۲- واگذاری اجرا به زیردستان، ۳- برنامه‌ریزی و اجرا، وابستگی متقابل دارند ۴- اجرایی کردن یک استراتژی نسبت به تدوین آن، فرایندی است که زمان بیشتری نیاز دارد، ۵. اجرای استراتژی، افراد بیشتری را نسبت به تدوین استراتژی درگیر می‌کند دارد (۹). به اعتقاد فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)^۳، برخی موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، عبارتند از: ۱- انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران، ۲- انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده‌سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران، ۳- شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان، ۴- فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، ۵- ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد، ۶- فقدان توانایی به‌کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی، ۷- فقدان به‌کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی، ۸- رسمیت بیش از حد در برنامه‌ریزی، به طوری که انعطاف‌پذیری و خلاقیت از بین برود (۵). نورتون و کاپلان^۴ (۲۰۰۱)، عقیده دارند موانع اساسی در پیاده‌سازی استراتژی عبارتند از: ۱- عدم تخصیص منابع، ۲- عدم تعهد مدیریت ارشد، ۳- عدم همسویی کارکنان با استراتژی‌ها، ۴- عدم انتقال استراتژی (۱۰). واترمن^۵ و همکارانش، (۱۹۸۰)، معتقدند اجرای اثربخش راهبرد ها در گروهی سازگاری هفت عامل راهبرد، ساختار، سیستم‌ها، سبک، کارکنان، مهارت‌ها و اهداف زیردستان است (۱۷). روی ورن هام^۶، (۱۹۸۴)، تلاش کرد تا دلایل شکست تصمیمات راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا شناسایی کند. محقق با ۶۴ تن از مدیران واحدها مصاحبه کرده است و پنج عامل اصلی که در اجرای راهبرد ها اشکال ایجاد می‌کنند را به شرح زیر شناسایی کرده است: ۱- نبود منابع ۲- نبود تناسب ۴- نارسایی در انتقال اطلاعات میان واحدهای سطوح مختلف ۵- الزامات دستیابی به اهداف متعارض (۱۶). الکساندر^۷، (۱۹۸۵)، در مطالعه ای که بر روی ۹۳ شرکت انجام داد، ۱۰ مشکل را در اجرای راهبرد ها شناسایی کرد: ۱- اجرای راهبرد در زمانی بیش از آن چه در ابتدا مشخص شده بود طول کشید ۲- طی اجرا، مشکلاتی به وجود آمد که از پیش شناسایی نشده بودند ۳- هماهنگ سازی فعالیت های اجرایی به اندازه ی کافی مؤثر نبودند ۴- فعالیت های رقابت آمیز آنها توجه را از اجرا منحرف کرد ۵- توانایی های کارکنانی که درگیر کار اجرایی شده بودند، کافی نبود ۶- آموزش ها و دستورالعمل هایی که به کارکنان سطوح پایین تر داده شده بود کافی نبودند ۷- عوامل غیرقابل کنترل در محیط خارجی تأثیر ناخوشایندی بر اجرا داشت؛ ۸- رهبری و هدایتی که باید توسط مدیران بخش ها صورت می گرفت، کافی نبود ۹- فعالیت ها و وظایف کلیدی اجرا با جزئیات کافی تعریف نشده بودند ۱۰- سیستم های اطلاعاتی کافی نبود (۳). بیر و آیزن استات^۸، (۲۰۰۰)، موانع اجرای راهبرد ها را در شش مورد خلاصه کرده اند: ۱- سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله ی مدیریت ارشد، ۲- راهبرد غیرمشخص و اولویت های متعارض، ۳- تیم مدیریت ارشد غیراثربخش، ۴- ارتباطات عمودی ضعیف، ۵- هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب و کارها یا مرزها، ۶- توسعه ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری (۴). میلر^۹، (۲۰۰۴)، در یک بررسی، ۵۵ تصمیم راهبردی در شرکت های خصوصی خدماتی، خصوصی تولیدی، دولتی تجاری و دولتی غیرتجاری انگلیسی، تلاش کردند تا عوامل مؤثر

1. David

2. David, F. R

3. Waterman, R

4. Roy vern ham

5. Alexander, L.D

6. Beer, M, Eisenstat, R. A

7. Miller, S

در موفقیت اجرای تصمیمات راهبردی را شناسایی کنند. آنها پس از بررسی ادبیات موضوع، موانع مؤثر در موفقیت تصمیمات راهبردی را در دو گروه تقسیم بندی کردند: الف) عوامل مربوط به تجربه شامل: ۱- آشنایی ۲- قابلیت ارزیابی ۳- تخصیص منابع ۴- موافقت ب) عوامل مربوط به آمادگی شامل: ۱- پذیرش ۲- تسهیل ساختاری ۳- اولویت (۱۳). ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، تحقیقی تحت عنوان موانع اجرای استراتژی های بازاریابی انجام دادند و آن را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. پس از آن، طبقه موانع ساختاری در رتبه دوم و طبقات ۱- موانع فرهنگی، ۲- ادراکی ۳- راهبردی ۴- عملیاتی ۵- نیروی انسانی ۶- منابع به ترتیب در رتبه های بعدی قرار می گیرند (۱۲). کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، تحقیقی تحت عنوان "رتبه بندی موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی" در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران انجام داده و ۱۴ متغیر را به عنوان موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی، شامل ۱- محدودیت منابع، ۲- ارتباطات ضعیف، ۳- اهداف و اولویت های متعارض، ۴- عدم اطمینان محیطی، ۵- ناهماهنگی، ۶- منابع انسانی، ۷- تیم مدیریت، ۸- برنامه ریزی عملیاتی ناکارآمد، ۹- عدم پشتیبانی مدیران ارشد، ۱۰- ارزیابی ناپذیری تصمیم راهبردی اجرا شده، ۱۱- فرهنگ سازمانی ناپذیرنده، ۱۲- ساختار سازمانی ناهمسو، ۱۳- عدم تعهد تصمیم گیرندگان ۱۴- ناهمسویی با راهبردها، شناسایی و رتبه بندی نمودند (۷).

با مطالعه و بررسی تحقیقات مشابه در زمینه موضوع تحقیق، مشاهده می شود که موانع متعددی بر سر راه برنامه ریزی راهبردی در سازمان های مختلف، مورد شناسایی و اولویت بندی قرار گرفته است، اما در این زمینه در وزارت ورزش و فدراسیون های ورزشی تحقیق مشابهی در داخل کشور انجام پذیرفته است. در سال های گذشته، وزارت ورزش و جوانان در راستای برنامه راهبردی دولت، به تدوین سند راهبردی ورزش کشور اقدام نمود. از سوی دیگر، فدراسیون های ورزشی از جمله فدراسیون فوتبال، قایقرانی و ورزش های همگانی نیز در سال های اخیر، به طراحی برنامه راهبردی اقدام نموده اند، اما شواهد تجربی نشان می دهد، وضعیت نظام برنامه ریزی راهبردی مطلوب به نظر نمی رسد. برخی از این برنامه ها، علی رغم صرف هزینه، به مرحله اجرایی هم نرسیده اند. مدیران در تدوین، پیاده سازی و ارزیابی برنامه ها با مشکلات و موانعی مواجه اند. حتی در لایحه برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت نیز، طی گزارشی به بررسی حوزه تربیت بدنی پرداخته و برنامه راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی را مورد نقد قرار داده و اظهار داشتند که این برنامه دارای نقاط ضعفی است و باید اصلاح شود. از سوی دیگر با توجه به نقش و اهمیت نتایج عملکرد وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی در تامین و ارتقای سلامت و نشاط جامعه، تحقیقی برای شناسایی موانع مدیریت راهبردی در این سازمان ها صورت پذیرفته است. بنابراین لازم است موانع پیاده سازی استراتژی های آن ها مورد شناسایی قرار گرفته و در این سازمان ها بومی سازی شود تا مدیران و تصمیم گیرندگان را در دستیابی به درکی صحیح از موانعی که به هنگام تصمیم گیری و اقدام برای تدوین، پیاده سازی و ارزیابی راهبردها با آن مواجه می شوند، یاری رساند. با توجه به مطالب فوق، تحقیق حاضر تلاش دارد موانع برنامه ریزی راهبردی را با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیقات، استخراج کند و با توجه به شرایط محیطی متفاوت سازمانی آنها را از دیدگاه صاحب نظران و مدیران وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی مورد شناسایی قرار داده و اولویت بندی کند. بنابراین مساله اصلی تحقیق حاضر به صورت یک سوال بیان می شود: موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی کدامند؟

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی^{۱۰} است و داده‌ها به روش میدانی گردآوری شد. جامعه آماری مورد بررسی شامل مدیران (مدیران کل و معاونین) وزارت ورزش و جوانان و (روسا، نواب روسا یا دبیران کل) ۴۹ فدراسیون‌های ورزشی است که به دلیل ارتباط مستقیم آن‌ها با حوزه مدیریت راهبردی، قابلیت و توانمندی اظهار نظر در باره موضوع را دارند. با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری، از تمام شماری برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. حجم جامعه، ۸۱ نفر است. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق ساخته با مقیاس پنج درجه‌ای طیف لیکرت استفاده شد. پرسشنامه پژوهش، دارای سه بخش شامل نامه همراه، پرسش‌های مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و پرسش‌های مربوط به مولفه‌ها و شاخص‌های موانع مدیریت راهبردی است. برای تعیین اعتبار یا روایی^{۱۱} پرسشنامه، از روش اعتبار صوری و محتوایی استفاده شد. به این ترتیب که خبرگان از شباهت ظاهری گویه‌ها به موضوع پژوهش رضایت داشته‌اند (اعتبار صوری) و از سوی دیگر، مولفه‌ها و شاخص‌های پرسشنامه که از ادبیات و پیشینه موضوع تحقیق استخراج شد، توافق خبرگان به قابلیت گویه‌ها اخذ شد (اعتبار محتوایی). برای برآورد پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفا، با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۶/۸۶، محاسبه و تأیید گردید. در تحقیق حاضر، از آزمون تی یک نمونه‌ای برای تعیین مناسب بودن و اهمیت استفاده شد. با توجه به ماهیت موانع مدیریت راهبردی از جمله مبهم بودن، قطعی و دقیق نبودن، برای تعیین وزن آنتروپی، ضریب اهمیت و اولویت بندی آن‌ها از روش ریاضی آنتروپی فازی، استفاده شد. به نظر می‌رسد تعیین و اولویت بندی این موانع در یک فضای فازی می‌تواند نتایج واقع‌بینانه‌تری در بر داشته‌باشد (۱۴). از مهمترین مزایای متدولوژی فازی، شیوه استدلال ساده، محاسبه سریع، اعمال اوزان مختلف شاخص‌ها، شمول شاخص‌های کمی و کیفی و دقت بالای آن است (۱۵). از روش حداقل مربعات جزئی برای تعیین میزان تاثیر هر یک از عوامل به عنوان یک مانع در برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

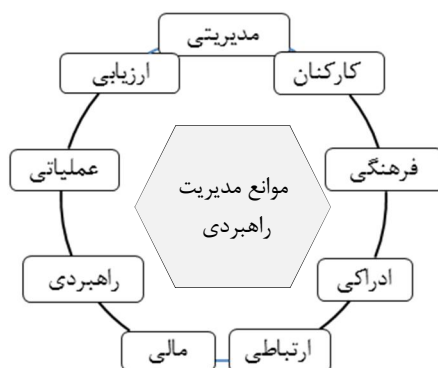
یافته‌های توصیفی

در این بخش با استفاده از آمار توصیفی به بررسی ویژگی جمعیت شناختی جامعه آماری پرداخته شد. شرکت کنندگان در پژوهش از نظر متغیرهای جنسیت ۸۲/۷۶٪ مرد و ۱۷/۲۴٪ زن، از نظر سن، ۴۰-۳۰ سال، ۱۵/۵۲٪، ۵۰-۴۰ سال، ۸۱/۰۳٪ و ۵۰ سال به بالا، ۳/۴۵٪، از نظر سطح تحصیلات، کارشناسی ۴۸/۲۸٪، کارشناسی ارشد ۳۴/۴۸٪، دکتری، ۱۷/۲۴٪، از نظر سوابق مدیریتی، کمتر از ۵ سال، ۲۲/۴۱٪، ۵ تا ۱۰ سال، ۱۷/۲۴٪، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۰/۶۹٪، ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰/۶۹٪، ۲۰ تا ۲۵ سال، ۳/۴۵٪ و ۲۵ تا ۳۰ سال، ۱۳/۷۹٪ بودند.

یافته‌های استنباطی

در تحقیق حاضر ابتدا با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بررسی برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها و مذاکره با خبرگان و افراد صاحب نظر در زمینه مدیریت راهبردی در حوزه ورزش، موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش

و جوانان و فدراسیون های ورزشی، در فرایند تدوین، پیاده سازی و ارزیابی تعیین گردید. شکل (۱) این عوامل را معرفی می کند:



شکل (۱) موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی

به منظور تعیین مناسب بودن این مولفه ها از دیدگاه پاسخ دهندگان، از آزمون T یک نمونه ای برای تعیین اهمیت و مناسب بودن هر یک از مولفه ها به عنوان یک مانع در برنامه ریزی راهبردی استفاده شد. در مرحله برازش، از نقطه برش ۵۰ استفاده شد. بنابراین پاسخ ۱ تا ۵۰ برابر با نامناسب و پاسخ ۵۰ تا ۱۰۰ برابر با مناسب تلقی گردید. براساس نتایج مندرج در جدول (۱)، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت مولفه های انتخاب شده به عنوان یکی از موانع بر سر راه برنامه راهبردی، مناسب و با اهمیت هستند.

جدول (۱) نتایج آماره آزمون تی تک نمونه ای برای تعیین اهمیت و مناسب بودن مولفه ها

مولفه ها	آماره آزمون	سطح معنی داری	میانگین تفاضل	نتیجه
۱. موانع مدیریتی	۸۱/۷۸۳۲	۰/۰۵	۳۲/۰۲۴	تایید
۲. موانع تخصیص منابع	۵۲/۹۹۷۲	۰/۰۵	۲۳/۷۷۵۲	تایید
۳. موانع نیروی انسانی	۴۹/۲۱۸۷	۰/۰۵	۲۱/۱۰۹۷	تایید
۴. موانع ادراکی	۴۵/۷۶۲۱	۰/۰۵	۱۴/۹۹۷۲	تایید
۵. موانع ارتباطی	۴۳/۴۵۲۶	۰/۰۵	۱۳/۲۲۴۵	تایید
۶. موانع اجرایی	۳۷/۲۳۶۲	۰/۰۵	۱۲/۳۷۵	تایید
۷. موانع راهبردی	۳۵/۲۷۶۲	۰/۰۵	۱۱/۴۷۰	تایید
۸. موانع ارزیابی	۳۴/۴۳۲۵	۰/۰۵	۱۱/۷۰۵	تایید
۹. موانع فرهنگی	۳۳/۲۴۹۰	۰/۰۵	۱۰/۱۷۳	تایید

در ادامه، با استفاده از منطق فازی، داده های کیفی پرسشنامه، به داده های کمی (قطعی) تبدیل شد. فازی سازی داده ها در چهار مرحله انجام گردید:

گام اول - تعیین اعداد فازی متغیر های زبانی (TFN): برای فازی نمودن، داده های کیفی پرسشنامه به عدد مثلثاتی فازی^{۱۲} تبدیل شد. برای تحقق این امر، جدول متغیرهای زبانی طیف ۵ تایی " بسیار کم اهمیت، کم اهمیت، اهمیت متوسط، با اهمیت و بسیار با اهمیت" بین بازه ۰ تا ۱۰۰، تنظیم و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از پاسخ دهندگان خواسته شده است، هر یک از ۵ متغیر زبانی را طیف بندی کنند. پس از بدست آمدن نظرات، اعداد مثلثاتی فازی، هر یک از این متغیرهای زبانی محاسبه شد. طیف بندی متغیر های زبانی که توسط خبرگان تحقیق تکمیل شده، در جدول (۲) آمده است.

جدول(۲) طیف بندی متغیر های زبانی

بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	اهمیت متوسط	با اهمیت	بسیار با اهمیت	خبرگان
۰-۲۰	۲۰-۴۰	۴۰-۶۰	۶۰-۸۰	۸۰-۱۰۰	خبره ۱
۰-۳۰	۳۰-۵۰	۵۰-۶۰	۶۰-۸۰	۸۰-۱۰۰	خبره ۲
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۰-۲۰	۲۰-۴۰	۴۰-۶۰	۶۰-۸۰	۸۰-۱۰۰	خبره ۳۰

هر عدد مثلثاتی فازی از سه قسمت مینیمم (Min)، میانگین (Average) و ماکزیمم (Max) تشکیل می شود که به طور قراردادی برای قسمت اول و سوم درجه عضویت ۰ (صفر) و برای قسمت دوم درجه عضویت یک (۱) در نظر گرفته می شود. اگر A یک عدد مثلثاتی فازی باشد، به صورت $A = (L, M, \text{و } A = (\min, \text{average, max})$ می باشد. U نشان داده می شود:

بر اساس آنچه که بیان شد، عدد مثلثاتی فازی، مطابق جدول (۳)، برای هر یک از متغیر های زبانی به ترتیب زیر می باشد:

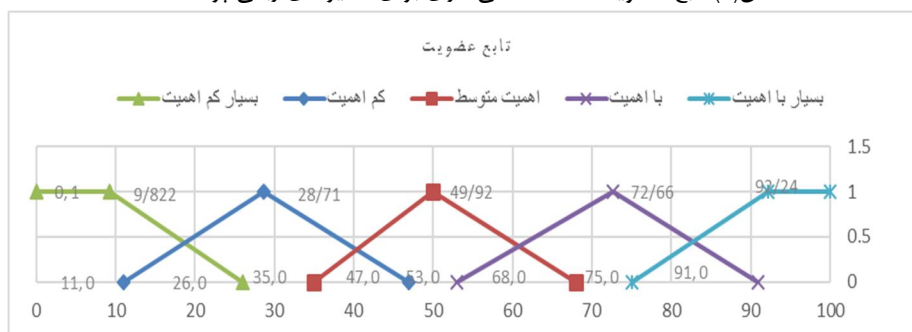
جدول(۳) اعداد مثلثاتی فازی (TFN) متغیر های زبانی

بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	اهمیت متوسط	با اهمیت	بسیار با اهمیت
۰ -۹ -۲۶	۱۱-۲۹ -۴۷	۳۵ - ۵۰ -۶۸	۵۳-۷۳-۹۱	۷۵ -۹۲-۱۰۰

گام دوم - تابع عضویت: در این مرحله با توجه به اعداد مثلثاتی فازی حاصل از مرحله قبلی، تابع عضویت برای تمامی داده های کیفی پرسشنامه، مطابق فرمول (۱)، محاسبه شد. تابع عضویت اعداد مثلثاتی فازی برای متغیرهای زبانی پرسشنامه در شکل(۲) آمده است.

$$\mu(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x \leq u \\ 0 & \text{در این غیر صورت} \end{cases} \quad \mu(x) = (x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) \quad (1)$$

شکل (۲) تابع عضویت اعداد مثلثاتی فازی برای متغیرهای زبانی پرسشنامه



گام سوم - غیرفازی کردن اعداد مثلثاتی فازی (دی فازی): در این مرحله، اعداد حاصل از مرحله قبل، با استفاده از روش مرکز ثقل که یکی از متداول ترین روش ها می باشد، غیر فازی می شوند. اگر عدد فازی A برابر با (L, M, U) باشد، رابطه مرکز سطح به صورت فرمول (۲) نشان داده می شود:

$$\text{رابطه مرکز سطح} = [(U-L)+(M-L)]/3+L$$

با توجه به فرمول بالا، مقدار رابطه مرکز سطح مربوط با اعداد غیر فازی متغیرهای زبانی در جدول (۴) آمده است:

جدول (۴) مقدار BNA مربوط به متغیرهای زبانی

متغیرهای زبانی	بسیار کم اهمیت	کم اهمیت	اهمیت متوسط	با اهمیت	بسیار با اهمیت
BNA	۱۱/۷۴	۲۸/۹۱	۵۰/۹۷	۷۲/۲۲	۸۹/۰۸

گام چهارم - قطعی سازی داده ها: در این مرحله هر یک از گزینه های تابع عضویت حاصل در رابطه مرکز سطح مربوط به خود ضرب و گزینه های مربوط به تابع عضویت با یکدیگر جمع گردیدند. به این ترتیب داده های کیفی پرسشنامه تحقیق حاضر به اعداد قطعی تبدیل شدند. در مرحله بعد این اعداد با روش آنتروپی وزن دهی می شوند.

روش آنتروپی^{۱۳}: ساختار هر پدیده ای متشکل از ابعاد، عناصر و مؤلفه های مختلفی است. هر یک از این مؤلفه ها و شاخص ها سهم و وزن متفاوتی در شکل دهی و ساخت یابی^{۱۴} آن پدیده بر عهده دارند. از این رو مطالعه و تحلیل هر پدیده بایستی مبتنی بر شناسایی وزن و سهم هر یک از این مؤلفه ها و شاخص ها باشد. برای اتخاذ یک تصمیم گیری منطقی و جامع در شناخت سهم و وزن هر یک از مؤلفه ها و شاخص ها، لازم است از روش علمی استفاده شود. یکی از انواع روش های موجود در عرصه تصمیم گیری روش "آنتروپی" است. بنابراین بعد از قطعی سازی داده های کیفی پرسشنامه با روش منطق فازی در مرحله قبل، برای سنجش وزن و اولویت بندی مؤلفه ها و شاخص ها، از روش آنتروپی استفاده شد. گام های اساسی وزن دهی به روش آنتروپی عبارتند از:

1. Entropy
2. Structuration

گام اول- ماتریس تصمیم گیری D.M^{۱۵}: به منظور استفاده از نظرات خبرگان و شرکت کنندگان، ماتریس تصمیم گیری D.M تنظیم شد.

$$X_1 \quad X_2 \quad \dots \quad \dots \quad X_n \quad D.M = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{211} & X_{22} & \dots & X_{2m} \\ \vdots & \dots & \dots & \dots \\ \vdots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix}$$

گام دوم- نرمالیزه کردن داده های ماتریس: داده های بدست آمده از ماتریس تصمیم گیری جهت تحلیل و بررسی نرمالیزه^{۱۶} شدند. این کار از فرمول (۳) بدست آمد (۱۵).

$$P_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sum_{i=1}^m X_{ij}} \quad \forall i, j \quad (3)$$

گام سوم- تعیین مقدار آنتروپی داده ها: تعیین مقدار آنتروپی مشخصه زام که از طریق فرمول ۴ محاسبه گردید:

$$0 \leq E_j \leq 1 \quad K = 1/Lnm \quad E_j = -k \sum_{j=1}^m P_{ij} \ln P_{ij} \quad \text{و داریم:} \quad (4)$$

گام چهارم- محاسبه d: با کمک E_j مقدار d_i برای هر مشخصه محاسبه شد. $d_i = 1 - E_j =$ روش وزن دهی d

گام پنجم- تعیین وزن آنتروپی مولفه ها و شاخص ها: وزن w_j به عنوان مشخصه زام از طریق فرمول (۵) بدست آمد.

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} \quad (5)$$

به منظور وزن و اولویت موانع مدیریت راهبردی از دو روش منطق فازی و آنتروپی بهره گرفته شد. نتایج وزن دهی و اولویت بندی موانع مدیریت راهبردی، با استفاده از روش آنتروپی- فازی، به تفکیک در جدول (۵) آمده است.

جدول (۵) نتایج وزن آنتروپی و اولویت موانع مدیریت راهبردی

موانع	وزن آنتروپی	اولویت
۱. موانع مدیریتی	۰/۶۸۷۰	اول
۲. موانع تخصیص منابع	۰/۴۶۱۸	دوم

¹⁵. Decision Making

¹⁶. Normalization

۳	موانع نیروی انسانی	۰/۴۳۷۰	سوم
۴	موانع ادراکی	۰/۳۶۴۵	چهارم
۵	موانع ارتباطی	۰/۳۲۵۸	پنجم
۶	موانع اجرایی	۰/۲۸۱۲	ششم
۷	موانع راهبردی	۰/۲۴۷۹	هفتم
۸	موانع ارزیابی	۰/۱۹۶۸	هشتم
۹	موانع فرهنگی	۰/۱۷۹۳	نهم

بر اساس نتایج (جدول ۵)، از نظر شرکت کنندگان در تحقیق، موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی به ترتیب، ۱- موانع مدیریتی (۷ شاخص)، ۲- تخصیص منابع (۲ شاخص)، ۳- نیروی انسانی (۴ شاخص)، ۴- ادراکی (۵ شاخص)، ۵- ارتباطی (۳ شاخص) ۶- اجرایی (۱۴ شاخص)، ۷- راهبردی (۱۰ شاخص)، ۸- ارزیابی (۲ شاخص)، ۹- فرهنگی (۶ شاخص)، به ترتیب دارای رتبه اول تا نهم هستند. همان طور که مشاهده می شود از بین مولفه ها، موانع مدیریتی دارای بیشترین وزن آنتروپی (۰/۶۸۷۰) و اولویت اول و موانع فرهنگی دارای کمترین وزن (۰/۱۷۹۳) و اولویت پنجم است.

نتایج وزن دهی و اولویت بندی شاخص های موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی، در جدول (۶) آمده است:

جدول (۶) نتایج وزن آنتروپی شاخص های موانع مدیریت راهبردی

اولویت	وزن آنتروپی	شاخص ها	موانع و چالش ها
اول	۰۰۵۶۱۶ ۰/	عدم حاکمیت تفکر راهبردی در بین مدیران ارشد	موانع مدیریتی
دوم	۰۰۵۴۲۵ ۰/	عدم یا کمبود تعهد و حمایت مدیریت عالی	
سوم	۰۰۴۵۷۵ ۰/	رهبری ضعیف در مدیریت راهبردی	
چهارم	۰۰۴۳۵۹ ۰/	درگیری مدیریت عالی به مسایل جاری و نبود وقت کافی برای برنامه ریزی	
پنجم	۰۰۳۸۰۲ ۰/	عدم آگاهی و بی تجربگی مدیران در زمینه تدوین و اجرای برنامه ریزی راهبردی	
ششم	۰۰۲۴۴۵ ۰/	انجام برنامه ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده سازی الزامات قانونی از سوی مدیران	
هفتم	۰۰۲۲۱۲ ۰/	واگذاری اجرا به زیردستان و عدم درگیری مستقیم در برنامه ریزی راهبردی	

اولویت	وزن آنتروپی	شاخص‌ها	موانع و چالش‌ها
اول	۰۰۴۲۲۰ ۰/	عدم آگاهی و همسویی نیروی انسانی با راهبرد ها	موانع نیروی انسانی
دوم	۰۰۳۲۸۸ ۰/	برخوردهای شخصی یا تضاد منافع کارکنان (در اثر اجرای استراتژی	
سوم	۰۰۳۲۲۹ ۰/	کمبود یا ضعف دانش، تجربه و مهارت های کارکنان در مورد اجرای استراتژی ها	
چهارم	۰۰۲۵۰۲ ۰/	کمبود یا افت نیروی انسانی کارآمد (ترک افراد کلیدی از سازمان)	
اول	۰۰۵۱۱۷ ۰/	عدم وجود کار تیمی برای برنامه ریزی راهبردی و نداشتن یک تیم قوی	موانع فرهنگی
دوم	۰۰۴۷۵۵ ۰/	مقاومت در برابر تغییر، میان مدیران و کارکنان	
سوم	۰۰۴۶۸۲ ۰/	عدم تطابق و حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی ها	
چهارم	۰۰۳۹۴۶ ۰/	عدم ریسک پذیری مدیران	
پنجم	۰۰۲۴۷۹ ۰/	فقدان اعتماد، اطمینان و وجدان کاری	موانع ادراکی
ششم	۰۰۲۱۷۰ ۰/	وجود محیط بسیار رسمی طوری که از خلاقیت جلوگیری می کند	
اول	۰۰۵۷۲۴ ۰/	درک ضعیف یا عدم آشنایی با مفاهیم مدیریت راهبردی در مدیران و کارکنان	
دوم	۰۰۵۳۲۷ ۰/	فقدان یا ضعف در تفهیم برنامه‌ها به کارکنان از سوی مدیران	
سوم	۰۰۴۷۵۵ ۰/	عدم درک ضرورت برنامه ریزی راهبردی	موانع ادراکی
چهارم	۰۰۲۳۴۰ ۰/	عدم درک اهداف، بیانیه ماموریت، چشم انداز و راهبردها از سوی کارکنان	
پنجم	۰۰۱۸۲۷ ۰/	مجزا پنداشتن فراگرد برنامه ریزی استراتژیک از سایر جنبه های فراگرد مدیریت	

اولویت	وزن آنتروپی	شاخص ها	موانع و چالش ها
اول	۰۰۵۳۲۴ ۰/	عدم یا ضعف ارتباطات کافی میان مدیران (برنامه ریزان) و کارکنان(مجریان)	موانع ارتباطی
دوم	۰۰۵۱۲۲ ۰/	ارتباطات ضعیف داخلی و عدم هماهنگی بین واحدهای وظیفه ای برنامه ریزی راهبردی	
سوم	۰۰۴۸۱۷ ۰/	ناکافی یا ضعیف بودن انتقال دانش و یکپارچگی سازمانی	
اول	۰۰۶۸۴۵ ۰/	عدم تخصیص یا محدودیت منابع مالی(بودجه و اعتبارات)	موانع تخصیص
دوم	۰۰۵۸۰۲ ۰/	عدم تخصیص یا محدودیت منابع مادی (وسایل، تجهیزات و تکنولوژی)	منابع
اول	۰۰۶۱۷۰ ۰/	عدم انتقال استراتژی از مدیران به کارکنان	
دوم	۰۰۵۶۸۲ ۰/	مشارکت ناکافی نیروهای اصلی در تدوین راهبرد ها	موانع راهبردی
سوم	۰۰۴۶۰۳ ۰/	تغییر شرایط محیطی سازمان	
چهارم	۰۰۴۰۱۲ ۰/	عدم تطابق یا هماهنگی بین استراتژی های سازمان و استراتژی های کلان بالادستی	
پنجم	۰۰۳۴۵۰ ۰/	عدم تناسب راهبرد ها با اهداف، ماموریت و چشم انداز	
ششم	۰۰۳۰۲۰ ۰/	تدوین راهبرد ها بدون توجه به محیط داخلی(قوت ها و ضعف ها)	
هفتم	۰۰۳۰۰۲ ۰/	تدوین استراتژی های مبهم، غیر نوآورانه، ضعیف و غیر منطقی	
هشتم	۰۰۲۵۰۲ ۰/	تدوین راهبرد ها بدون توجه به محیط خارجی(فرصت ها و تهدیدها)	
نهم	۰۰۲۱۱۷ ۰/	فقدان ارزش اجرایی و عملی نبودن راهبرد	
دهم	۰۰۱۲۲۹ ۰/	تقلیدی بودن راهبرد ها و عدم بومی سازی آن ها	

اولویت	وزن آنتروپی	شاخص‌ها	موانع و چالش‌ها
اول	۰۰۵۹۴۶ ۰/	نبود سازوکار قوی برای پیگیری و اجرایی کردن راهبرد ها	موانع اجرایی
دوم	۰۰۵۴۷۹ ۰/	فقدان برنامه عملیاتی و مدل برای پیاده‌سازی راهبرد ها	
سوم	۰۰۵۴۶۴ ۰/	مشارکت ناکافی نیروهای اصلی در پیگیری و اجرای راهبرد ها	
چهارم	۰۰۴۷۵۵ ۰/	فقدان یا کمبود مشوق‌ها و انگیزه کافی در کل سازمان برای اجرای استراتژی‌ها	
پنجم	۰۰۴۷۲۴ ۰/	عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در فرآیند برنامه ریزی راهبردی	
ششم	۰۰۴۱۰۷ ۵/	عدم یا ضعف در دسترسی به اطلاعات در زمینه اجرای استراتژی‌ها	
هفتم	۰۰۳۵۵۵ ۰/	ابهام در رویه‌های اجرا، مفاهیم مدیریت راهبردی	
هشتم	۰۰۳۳۸۳ ۰/	ناتوانی مدیران در جستجوی راه‌حلی سریع برای حل مشکلات اجرایی	
نهم	۰۰۳۲۳۴ ۰/	مسئولیت‌های نامشخص و غیر پاسخگو	
دهم	۰۰۳۰۴۸ ۰/	کارکردن بر خلاف میل ساختار قدرت	
یازدهم	۰۰۲۹۷۰ ۰/	ناکافی بودن زمان و دقت در اجرایی کردن استراتژی	چالش
دوازدهم	۰۰۲۳۳۵ ۰/	عدم وجود انعطاف‌پذیری و خلاقیت کافی در اجرای برنامه	
سیزدهم	۰۰۲۲۱۸ ۰/	وجود فرایندهای دست و پاگیر برای اجرای راهبرد ها	
چهاردهم	۰۰۲۰۶۰ ۰/	امور و وقایع پیش‌بینی نشده و مزاحم و ایجاد فشار به مدیران و ایجاد	موانع
اول	۰۰۵۸۰۱ ۰/	عدم نظارت و ارزیابی و پیگیری به موقع برنامه و اقدامات اصلاحی	

اولویت	وزن آنتروپی	شاخص ها	موانع و چالش ها
دوم	۰۰۴۶۲۵ ۰/	فقدان نظام نظارت و ارزیابی برای تضمین پیشرفت کار و موفقیت	ارزیابی ۵۳ برنامه راهبردی

برای تعیین روابط و تاثیر گذاری موانع و متغیر های تحقیق در مدیریت راهبردی از تکنیک حداقل مربعات جزئی به دو صورت انجام شد:

الف- نتایج مدل بیرونی مدل بیرونی هم ارز تحلیل عامل تاییدی است. یعنی جهت بررسی مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه ها مورد بررسی قرار می دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه گیری کرده اند، نمی توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه گیری شده اند، از مدل بیرونی استفاده شده است. نتایج مدل اندازه گیری در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷) نتایج مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی

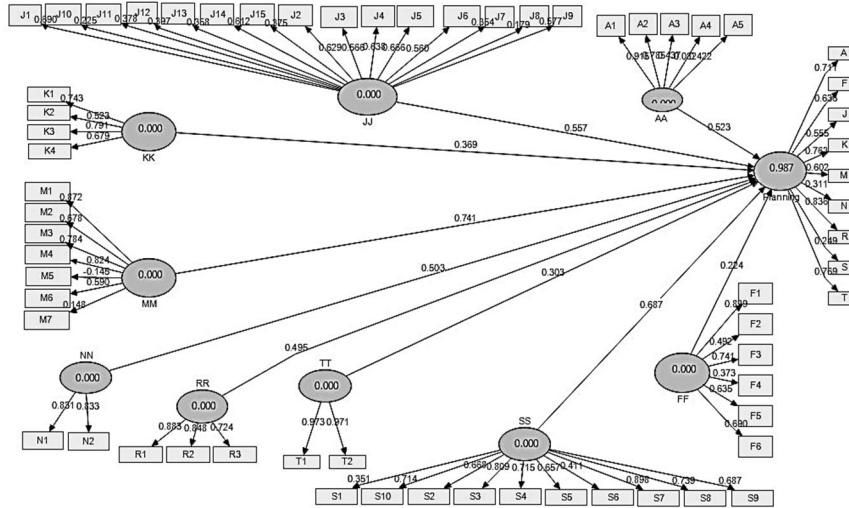
عوامل شاخص ها و مولفه ها	عوامل ادراکی	عوامل فرهنگی	عوامل اجرایی	عوامل نیروی انسانی	عوامل مدیریتی	عوامل ارزیابی	عوامل ارتباطی	عوامل راهبردی	عوامل منابع
A1	۰/۹۱۴۶								
A2	۰/۷۸۴۷								
A3	۰/۴۳۷۳								
A4	۰/۶۸۱۸								
A5	۰/۴۲۲۶								
F1		۰/۸۲۹۲							
F2		۰/۴۹۱۹							
F3		۰/۷۴۱۲							
F4		۰/۳۷۳۲							
F5		۰/۶۳۵۱							
F6		۰/۶۹۰۱							
J1			۰/۶۸۹۷						
J10			۰/۵۲۴۶						
J11			۰/۳۷۸۱						
J12			۰/۳۹۶۹						
J13			۰/۳۵۸۱						
J14			۰/۶۱۲۴						
J2			۰/۶۲۹۳						

عوامل شاخص ها و مولفه ها	عوامل ادراکی	عوامل فرهنگی	عوامل اجرایی	عوامل انسانی	عوامل مدیریتی	عوامل ارزیابی	عوامل ارتباطی	عوامل راهبردی	عوامل منابع
T2									۰/۹۷۰۷

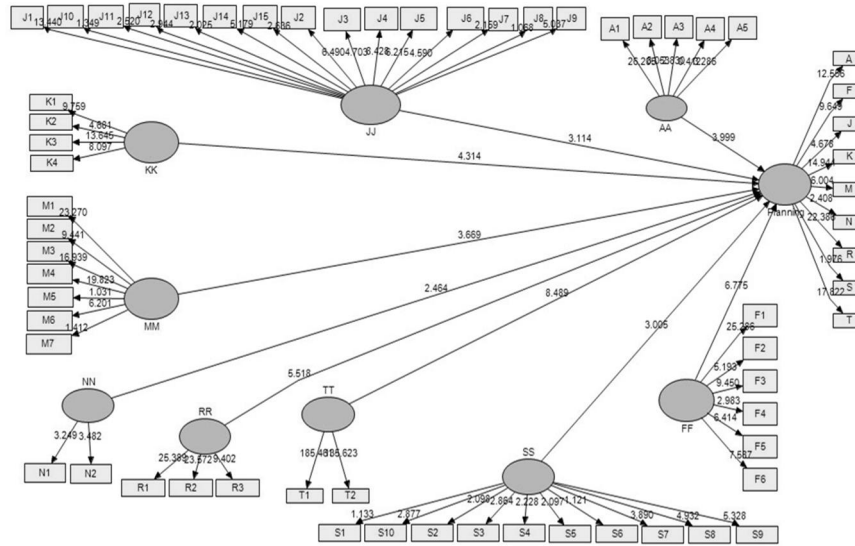
بر اساس نتایج مدل اندازه گیری مندرج در جدول ۷ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۲ دارد که نشان می دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته های حاصل از این مقیاس می توان به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخت.

ب- مدل نهائی پژوهش: رابطه همبستگی و تاثیر گذاری هر یک از مولفه های تحقیق بر مدیریت راهبردی براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. همچنین مدل کلی تحقیق نیز آزمون شده است که در نهایت ارائه شده است. در این مطالعه تاثیر نه متغیر عوامل مدیریتی، عوامل نیروی انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ادراکی، عوامل ارتباطی، عوامل تخصیص منابع، عوامل استراتژیکی، عوامل عملیاتی و عوامل ارزیابی بر مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و فدراسیون های ورزشی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی اثر هر یک از این متغیرها با در نظر گیری اثرات همزمان سایر متغیرها در قالب یک مدل کلی بررسی شده است. مدل ساختاری نهائی تحقیق در شکل (۳) و (۴) نمایش داده شده است.

شکل (۳) مدل کلی پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی



شکل (۴) آماره t-value مدل کلی پژوهش



در جدول (۸) خلاصه نتایج بدست آمده از مدل کلی پژوهش ارائه شده است:

جدول (۸) نتایج تحلیل تاثیرگذاری متغیرهای پژوهش

نتایج	مقدار معناداری (t)	ضریب مسیر (b)	مولفه ها
✓	۳/۶۶۹	۰/۷۴۱	عامل مدیریت
✓	۴/۳۱۴	۰/۳۶۹	عامل نیروی انسانی
✓	۶/۷۷۵	۰/۲۲۴	عوامل فرهنگی
✓	۳/۹۹۹	۰/۵۲۳	عوامل ادراکی
✓	۵/۵۱۸	۰/۴۹۵	عوامل ارتباطی
✓	۸/۴۸۹	۰/۳۰۳	عامل تخصیص منابع
✓	۳/۰۰۵	۰/۶۶۷	عوامل تدوین راهبردها
✓	۳/۱۱۴	۰/۵۵۷	عوامل اجرایی
✓	۲/۴۶۴	۰/۵۰۳	عامل ارزیابی

با توجه به نتایج مندرج در جدول (۸) نتایج عبارتند از:

- میزان تاثیر عوامل مدیریت برابر ۰/۷۴۱، موانع نیروی انسانی ۰/۳۶۹، عوامل فرهنگی ۰/۲۲۴، عوامل ادراکی ۰/۵۲۳، متغیر تخصیص منابع ۰/۳۰۳، تدوین راهبردها ۰/۶۶۷، عوامل اجرایی ۰/۵۵۷، متغیر نظارتی و ارزیابی ۰/۵۰۳ بدست آمده است. همچنین معنی داری رابطه نیز ۳/۶۶۹، ۴/۳۱۴، ۶/۷۷۵، ۳/۹۹۹، ۵/۵۱۸، ۸/۴۸۹، ۳/۰۰۵، ۳/۱۱۴، ۲/۴۶۴ بدست آمده است که بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد رابطه معنی دار

است. بنابراین مولفه های تحقیق به عنوان یک مانع بر سر راه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و فدراسیون های ورزشی تاثیرگذارند.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی موانع موجود در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی مدیریت راهبردی، در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی است. یافته های تحقیق نشان داد، از نظر شرکت کنندگان در پژوهش، موانع مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی، فرهنگی، به ترتیب از موانع اثر گذار و با اهمیت در فرایند مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی محسوب می شوند. شاخص ها نیز به تفکیک شناسایی، وزن دهی و اولویت بندی شد. موانع متعددی برای موفقیت و شکست در سازمان های مختلف از طرف محققان مورد شناسایی قرار گرفته که به نظر می رسد، بعضی از این موانع در همه سازمان ها مشترک و بعضی منحصر به فرد و خاص سازمان های ایرانی است. اولویت بندی مولفه ها و شاخص ها نیز متفاوت است. احتمالاً شرایط حاکم بر سازمان و یا عوامل محیطی متغیر موجب اولویت بندی های مختلف گردیده است.

نتایج تحقیق نشان داد عوامل مدیریتی بیشترین وزن و اولویت اول را به عنوان یک مانع موثر بر سر راه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی دارا است. نتایج تحقیق کربمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد از موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، تیم مدیریتی رتبه هفتم، عدم پشتیبانی مدیران ارشد رتبه نهم، عدم تعهد تصمیم گیرندگان رتبه سیزدهم را دارا است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. این امر نتیجه تحقیق حاضر را تایید می کند. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی، یکی از موانع اجرای استراتژی را در سازمان ها، موانع مدیریتی، اعلام کرده است و بیان می کند ۸۵٪ از مدیران کمتر از یک ساعت در ماه در مورد استراتژی بحث و گفتگو می کنند و تنها ۲۵٪ از مدیران سیستم های انگیزش خود را به استراتژی های سازمان مرتبط ساخته اند. فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه ریزی راهبردی، فقدان به کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه ریزی، انجام برنامه ریزی راهبردی صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران، انجام برنامه ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران از موانع مدیریتی در اجرای برنامه ریزی راهبردی است. نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی، عدم تعهد مدیریت ارشد است. بیر و آیزن استات، (۲۰۰۰)، موانع اجرای راهبرد ها را سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله ی مدیریت ارشد، توسعه ی ناکافی و مهارت های ناکافی رهبری در همه جوانب می دانند. تحقیق و ارتون - گارتتر، (۱۹۸۰)، در زمینه رتبه بندی موانع پیاده سازی استراتژی نشان داد، عدم توانایی در مدیریت موثر تغییر بالاترین مانع است. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها موانع مدیریتی، با نتایج تحقیق کربمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، بیر و آیزن استات، (۲۰۰۰)، تحقیق و ارتون - گارتتر، (۱۹۸۰) همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد عامل

تخصیص منابع (مالی، انسانی)، یکی از موانع با اهمیت و تاثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت دوم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد از بین موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، منابع انسانی دارای رتبه اول است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع "منابع" دارای رتبه ششم است. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی، یکی از موانع اجرای استراتژی را در سازمان ها، موانع مربوط به "منابع" بیان کرده اند و اظهار می دارند ۶۰٪ از سازمان ها بودجه ها و منابع خود را به استراتژی ها مرتبط نکرده اند. نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی، عدم تخصیص منابع است. روی ورن هام، (۱۹۸۴)، یکی دلایل شکست تصمیمات راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا نبود منابع می داند. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها منابع، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی (۱۳۸۷)، فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، روی ورن هام، (۱۹۸۴) همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد عامل نیروی انسانی، یکی از موانع با اهمیت و موثر در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت سوم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، منابع انسانی دارای رتبه ششم و ناهمسویی با راهبردها دارای رتبه چهاردهم است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع نیروی انسانی دارای رتبه پنجم است. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی، یکی از موانع اجرای استراتژی را در سازمان ها، موانع مربوط به کارکنان بیان کرده اند و اظهار می دارند تنها ۵٪ از کارکنان از استراتژی سازمان خود مطلع هستند. فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد فقدان توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه ریزی راهبردی یکی از موانع نیروی انسانی در اجرای برنامه ریزی راهبردی است. نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی، عدم همسویی کارکنان با استراتژی ها است. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱) همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع ادراکی، یکی از موانع با اهمیت و تاثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت چهارم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، منابع انسانی دارای رتبه ششم است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع ادراکی دارای رتبه چهارم است. فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد شکست در تفهیم برنامه ها به کارمندان و افراد سازمان، از موانع ادراکی در اجرای برنامه ریزی راهبردی است. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع ارتباطی، یکی از موانع با اهمیت و موثر در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت پنجم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات

درمانی ایران، ارتباطات ضعیف دارای رتبه سوم است. بیر و آیزن استات، (۲۰۰۰)، یکی از موانع اجرای راهبرد ها را ارتباطات عمودی ضعیف می دانند. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، بیر و آیزن استات، (۲۰۰۰)، همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع اجرایی، یکی از موانع با اهمیت و تاثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت ششم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، برنامه ریزی عملیاتی ناکارآمد دارای رتبه هشتم است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع عملیاتی دارای رتبه ششم است. نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی، عدم انتقال استراتژی است. روی ورن هام، (۱۹۸۴)، یکی از دلایل شکست تصمیمات راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا نارسایی در انتقال اطلاعات میان واحدهای سطوح مختلف می داند. تحقیق و ارتون - گارتنر، (۱۹۸۰)، نشان داد فقدان مدلی برای هدایت در پیاده سازی، مسئولیت های نامشخص و غیر پاسخگو، مشارکت اطلاعاتی ناکافی یا ضعیف، کارکردن بر خلاف میل ساختار قدرت یکی از موانع پیاده سازی استراتژی است. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱)، و ارتون - گارتنر، (۱۹۸۰) همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع راهبردی، یکی از موانع با اهمیت و تاثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت هفتم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، اهداف و اولویت های متعارض دارای رتبه سوم است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع راهبردی دارای رتبه پنجم است. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی، موانع اجرای استراتژی را در سازمان ها، موانع مربوط به چشم انداز بیان کرده اند. بیر و آیزن استات، (۲۰۰۰)، یکی از موانع اجرای راهبرد ها را راهبرد غیرمشخص و اولویت های متعارض می دانند. تحقیق و ارتون - گارتنر، (۱۹۸۰)، نشان داد استراتژی ضعیف یا مبهم یکی از موانع پیاده سازی استراتژی است. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، بیر و آیزن استات، (۲۰۰۰)، تحقیق و ارتون - گارتنر، (۱۹۸۰)، همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع ارزیابی، یکی از موانع با اهمیت و موثر در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت هشتم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، ارزیابی ناپذیری تصمیم راهبردی اجرا شده دارای رتبه دهم است. فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد از موانع ارزیابی در اجرای برنامه ریزی راهبردی است. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها، با نتایج پژوهش تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، فرد آر دیوید، (۲۰۰۵)، همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص ها موانع مدیریت راهبردی، با نتایج پژوهش دیگر از جمله پژوهش هرینیاک و جويس (۱۹۸۴)، برایسون و برومیلی (۱۹۹۳)، شملز و اولسن (۱۹۹۴)، لورنج (۱۹۹۸)، اکوموس و روپر (۱۹۹۹) و دوبنی (۲۰۰۳) نیز همخوانی دارد. نتایج تحقیق

حاضر نشان داد موانع فرهنگی، یکی از موانع با اهمیت و تاثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت نهم است. نتایج تحقیق کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان های بخش خدمات درمانی ایران، فرهنگ سازمانی ناپذیرنده دارای رتبه یازده است. ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷)، موانع اجرای استراتژی های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه بندی و رتبه بندی نمودند. نتایج پژوهش حاضر در استفاده از مولفه ها و شاخص های فرهنگی، با نتایج پژوهش کریمی دستجردی، (۱۳۸۹)، ممدوحی و سیدهاشمی، (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

به نظر می رسد برای رفع موانع مدیریت راهبردی و موفقیت آن، تشکیل جلسات آموزشی و توجیهی برای مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی، ضرورت دارد. تشریح اهمیت و نقش برنامه ریزی راهبردی، ایجاد تفکر استراتژیک و جلب حمایت آنان، می تواند به رفع موانع و موفقیت برنامه راهبردی کمک کند. با تشکیل جلسات، آگاهی مدیران نسبت به موضوع افزایش یافته و تعهد مدیران ارشد به برنامه ریزی راهبردی تضمین می گردد و از واگذاری اجرا به زیردستان و عدم درگیری مستقیم در برنامه ریزی استراتژیک جلوگیری می گردد؛ این امر تخصیص منابع سازمانی کافی و حذف موانع سازمانی را نیز در پی دارد. برگزاری مداوم جلسات میان مدیران ارشد با مدیر تیم پروژه برنامه ریزی راهبردی، جهت تعیین خطوط برنامه راهبردی و تشکیل کمیته هایی متشکل از کارشناسان کلیدی واحدهای مختلف سازمانی، جهت حضور در فرایند پروژه برنامه ریزی، باعث سهولت پیاده سازی برنامه، عدم مقاومت در برابر تغییرات ناشی از اجرای برنامه و جامعیت برنامه ریزی از نقطه نظر درگیر کردن واحدهای مختلف سازمانی می گردد. تشکیل کمیته هایی متشکل از مدیران کلیدی سازمان باعث پر رنگ کردن حضور آنان در پروژه برنامه ریزی راهبردی می گردد و با فراهم کردن زمینه جهت آموزش های لازم به افراد درگیر در برنامه ریزی راهبردی درباره عملیات ها و فرایندهای داخلی سازمان، موجب یکدست کردن تیم پروژه برنامه ریزی راهبردی می شود. ابلاغ رسمی برنامه راهبردی توسط بالاترین مرجع وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی به تمامی مدیران واحدها، موجب کسب تعهد آنان شده و با اختصاص منابع سازمانی و مالی کافی، پیشبرد اهداف پروژه تسهیل شده و اهمیت آن میان کارکنان نمایان می گردد. مدیران لازم است منابع مالی کافی را برای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی تامین کرده و وسایل، تجهیزات و تکنولوژی مورد نیاز را تدارک ببینند. هم چنین تشکیل جلسات توجیحی برای نیروی انسانی جهت افزایش آگاهی، دانش، تجربه و مهارت های آنان در مورد اجرای استراتژی ها و همسویی با استراتژی ها و همچنین کاهش میزان مقاومت آنان به اجرای برنامه را در پی خواهد داشت. مدیران و کارکنان باید با مفاهیم مدیریت راهبردی (بیانیه ماموریت، چشم انداز و استراتژی ها) آشنا شوند و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک را درک کنند و ضعیف داخلی و عدم هماهنگی بین واحدهای وظیفه ای برنامه ریزی استراتژیک را بر طرف کنند. مدیران ارشد ضروری است استراتژی های سازمان را به کارکنان انتقال دهند و از سوی دیگر، نقش نظارتی به عنوان اعضای کلیدی پروژه برنامه ریزی ایفا کنند تا باعث تحقق اهداف و حل تعارضات احتمالی گردند و مشارکت بخش اجرایی را باید برای پیگیری و اجرای استراتژی ها جلب نمایند. مدیران ارشد باید نظام نظارت و ارزیابی برای تضمین پیشرفت کار و موفقیت برنامه استراتژیک طراحی کرده و بر اساس آن برنامه ها را گام به گام نظارت و ارزیابی و اقدامات اصلاحی را در صورت نیاز انجام دهند.

نتایج این تحقیق می تواند در اختیار مدیران و تصمیم گیرندگان وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی قرار گیرد، تا به عنوان ابزار مناسبی و شناخت موانع موجود در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی آن مورد استفاده

قرار گرفته و موانع، نقاط قوت و ضعف موجود را شناسایی کرده و از آن در جهت ارتقاء و بهبود کیفیت مدیریت راهبردی بهره جویند. بدیهی است که اطلاع از این موانع و تلاش در جهت کنترل و رفع آنها می تواند گام مؤثری در جهت پیاده سازی موفق تصمیمات راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های ورزشی کشور باشد.

References:

1. A report on the Performance of Iran's Canoe and Rowing Federation. (2009) Islamic Republic of Iran's Canoe and Rowing Federation. Tehran, Evaluation Committee.
2. Abasi, M. jafari, A, A. (2009). Obstacles to Realizing Strategies and an Executive Approach .Iranian Rubber Magazine, 14. NO. 56.
3. Alexander, L.D. (1985).Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning, 18(3), 91-7.
4. Beer, M. Eisenstat, R. A. (2000).The Silent Killer of Strategy Implementation & learning. Sloan Management Review, July, 29-30.
5. David, F. R. (2010). Strategic Management, International Editions. Parsayan. A and Aarabi. S.M.
6. Ghafarian, F. ahmadi, A. (2002). A Fuzzy methodology to evaluate the performance of Output Process Suppliers. Management Knowledge. Vol. 20, No.77, 38-123
7. Karimi, D, D. Porezat, A, A. SeyedKalaki, n. (2004). Ranking the Obstacles to Applying Strategic Decisions. Strategic Management Studies. No. 2. 31-49
8. Harison. J. Jan , k . (2003). . Strategic Management. Behroz, Tehran . heiat.
9. Hrebiniak, L., Joyce, W. (1984). "Implementing Strategy", New York: Macmillian.
10. Kaplan, R and Norton, D.(2001) Strategies-Based Organization. Bakhtiari, P. Industrial Management Organization.
11. Macoe, A, (2008).Techniques Decision. Tehran, Mehr and mah.
12. Mamdohi, A. Seid Hashemi, M. (2008). Obstacles to Strategic Marketing: Ranking and Taxonomy for IKCO. Business Management. Vol.1, 1. 119-34.
13. Miller, S. Wilson, D. and Hickson, D. (2004). Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning 37 (3), 201-218
14. Monem, M., Khorami, M. & Heydarian, A. (2004) Fuzzy Method in Evaluating Management Performance. Tehran: 4th Performance Evaluation Workshop
15. Mosakhani, M. Nayebi, A. Bakhshi, J.(2007). A Fuzzy methodology to evaluate the performance of Output Process Suppliers. Management Knowledge. Vol. 20, No.77, 38-123
16. Roy wern ham, R. (1984). "Bridging the Awful Gap between Strategy and Action." Long Range Planning, 17(6), 34-42
17. Waterman, R. H. Peters, T. J. Phillips, J. R. (1980). Structure Is Organization Business Horizons, 23(3), 14-26.