

## چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه‌ای کیفی در نظام ورزش ایران

محمد حسن پیمان فر<sup>۱</sup>، علیرضا الهی<sup>۲</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

۲- استادیار دانشگاه خوارزمی

۳- دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۴/۰۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۱۴

### چکیده

یکی از دغدغه‌های اصلی استراتژیست‌ها و مدیران عالی سازمان‌ها، پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های تدوین‌شده است. به‌گونه‌ای که بیگر (۲۰۰۱) بیان می‌کند، ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین‌شده در زمان معین خود پیاده‌سازی نمی‌شوند. در نظام ورزش ایران نیز وضعیت به همین منوال است. در دهه‌ی گذشته، برنامه‌های استراتژیک متعددی در سطح ورزش کشور تدوین شده‌است، ولی مطالعه‌ی وضع موجود، حاکی از عدم اجرای کامل و دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار آنهاست. در پژوهش حاضر با کاربرد یک مطالعه‌ی کیفی و به روش گرنند تئوری به شناسایی موانع پیش‌روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران پرداخته‌شد. به این منظور، پس از مطالعه‌ی مبانی نظری و پیشینه‌ی موضوع، به مصاحبه‌های کیفی با صاحب‌نظران (n=28) پرداخته‌شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی به‌صورت کدبندی باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل متنی قرار گرفتند. نتایج حاکی از شناسایی ۲۴ مانع اصلی در برابر پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران بود. این موانع در قالب ۴ مؤلفه با عناوین ۱. موانع زیربنایی (۶ مانع)، ۲. موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها (۶ مانع)، ۳. موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل (۵ مانع)، و ۴. موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها (۷ مانع) دسته‌بندی شدند. بدیهی است به‌منظور اجرای بهینه‌ی برنامه‌های استراتژیک در نظام ورزش ایران، باید در مرحله‌ی اول موانع موجود را از پیش رو برداشت. بنابراین موانع شناسایی‌شده در پژوهش حاضر می‌تواند به تدوین‌کنندگان و مدیران عالی ورزش ایران قبل، در حین و بعد از تدوین برنامه‌های استراتژیک کمک شایانی داشته‌باشد.

**کلید واژگان:** مدیریت استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژی، نظام ورزش ایران، موانع و مشکلات

### مقدمه

امروزه تحولات محیطی و لزوم همگامی با این تحولات موجب شده است که حرکت به سمت شیوه‌های نوین مدیریت، از جمله مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> به عنوان شرطی برای بقای سازمان‌ها مطرح شود. در مدیریت استراتژیک، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند پایدار و به‌طور مستمر به رقابت بپردازند (۱،۲) و همچنین به‌منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی خود نیاز دارند تا استراتژی‌هایی برای خود تنظیم کنند (۳). آنچه تحول و پیشرفت را رقم می‌زند، توسعه‌ی مبتنی بر استراتژی است (۴). به همین دلیل، در هزاره‌ی سوم سازمان‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه‌ی رقابت ملی و بین‌المللی به سازمان‌هایی استراتژی‌محور تبدیل شده و برای دستیابی به این موفقیت‌ها، رو به برنامه‌ریزی استراتژیک آورده‌اند. اما در این میان، نکته‌ی مهم این است که اگر استراتژی‌ها به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی را برای سازمان خود به‌دنبال نخواهند داشت (۱،۲،۵).

پیاده‌سازی استراتژی<sup>۲</sup> نیازمند توجه به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی است که برای اجرای طرح استراتژیک لازم و ضروری است. اما چیزی که امروزه شاهد آن هستیم، این است که علی‌رغم اهمیت فرایند اجرا در مدیریت استراتژیک، به‌علت تمرکز بیشتر بر فرایند تدوین استراتژی<sup>۳</sup>، به آن کمتر توجه می‌شود. کاتر و پاکو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌دارند که یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت استراتژیک در ربع پایانی قرن بیستم، پرداختن و توجه مناسب به موضوع اجرای استراتژی‌ها بوده است (۵). در این رابطه، بیگر در سال ۲۰۰۱ بیان کرد که ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین‌شده در زمان مشخص و از پیش تعیین‌شده اجرا نمی‌شوند و به اهداف و نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند (۶). همچنین سپی کولند<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای با هدف مشابه به این نتیجه دست یافت که ۸۰ درصد سازمان‌ها و شرکت‌ها، استراتژی‌های مناسبی تدوین کرده‌اند، اما تنها ۱۴ درصد آنها در اجرای آن موفق بوده‌اند (۸). سایر بررسی‌ها و پیمایش‌های انجام‌شده در طی دو دهه‌ی گذشته نیز بیانگر آنند که ۶۰ تا ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند (۷).

بدیهی است که سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. هم‌اکنون سازمان‌های

- 
1. Strategic Management
  2. Implementation Strategy
  3. Strategy Formulation
  4. Cater&pucko
  5. Speculand

ورزشی کشورمان مانند سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات تربیت‌بدنی و سایر وزارت‌خانه‌ها به تدوین برنامه‌های استراتژیک خویش مبادرت کرده‌اند. لیکن مطالعات نشان داده‌اند که تعداد قابل توجهی از این سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده‌ی خود موفق بوده‌اند (۹). به‌عنوان نمونه، طرح جامع ورزش کشور، سند ملی است که با بهره‌گیری از نظرات ۷۰۰ نفر از متخصصان، کارشناسان و دست‌اندرکاران ورزش و با صرف ۴۶۰۰۰ نفرساعت و ۱۴ ماه کار مداوم تدوین شد و دارای افق زمانی ۲۰ ساله بود که می‌توانست تحول اساسی در ورزش کشور ایجاد کند. اما علی‌رغم هزینه‌های هنگفت، این طرح در اجرا با موانع فراوانی روبرو شد و سرانجام نتوانست جامه‌ی عمل بپوشد. همچنین پس از تدوین سند راهبردی توسعه‌ی تربیت‌بدنی و ورزش، برنامه‌های استراتژیک مختلفی در سطح نظام ورزش کشور تدوین شد. در این میان می‌توان به نظام جامع حقوقی تربیت‌بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون تکواندو (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهش‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی (۱۳۸۷)، نظام جامع توسعه‌ی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۷)، نظام جامع ورزش حرفه‌ای (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک کمیته ملی المپیک (۱۳۸۷)، تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی توسعه‌ی ورزش دانشجویی در قالب برنامه چهارم توسعه‌ی کشور (۱۳۸۸)، برنامه راهبردی فدراسیون کشتی (۱۳۸۸)، برنامه‌ی راهبردی توسعه‌ی والیبال (۱۳۸۸) اشاره کرد. بررسی وضعیت موجود و نظرات مدیران و صاحب‌نظران سازمان‌های مذکور حاکی از آن است که تعداد کمی از استراتژی‌های تدوین‌شده در این برنامه‌ها، پیاده‌سازی شده‌اند.

در این میان، آنچه اهمیت دارد شناسایی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک است؛ چراکه اگر یک سازمان نتواند این موانع را شناسایی و سپس از پیش رو بردارد، نمی‌تواند مراحل اساسی اجرای برنامه‌های خود را طی کند. علاوه بر آن، عدم اجرای استراتژی‌ها آثار سوئی نیز برای سازمان‌های ورزشی کشور به‌دنبال خواهد داشت. ازجمله آثار سوء می‌توان از دست‌دادن بخشی از پول و زمان سازمان، ایجاد سابقه و زمینه‌ی منفی در سازمان به علت ناکامی در اجرا، افت روحی کارکنان و پرخاشگر شدن آنها و همچنین از دست‌دادن اعتماد به مدیریت و ایجاد یک سازمان بی‌انعطاف را نام برد (۱۰). علاوه بر آن، اجرای ضعیف استراتژی چرخه‌ی بعدی برنامه‌ریزی را مختل خواهد کرد (۵).

نظر به اهمیت موضوع، مطالعات مختلفی به شناخت موانع پیش روی اجرای استراتژی‌ها پرداخته‌اند. هرچند پژوهشگران و نظریه‌پردازان در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک بر عوامل تقریباً

مشابهی جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها تأکید دارند (۱۲، ۱۳)، اما در مقابل بررسی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در مورد موانع اجرای آنها حاکی از چیز دیگری است. به‌عنوان نمونه، سالم‌ال‌قمدی<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، ۱۵ مانع در برابر پیاده‌سازی استراتژی‌ها شناسایی کرد و بیان نمود که ۷۰ درصد از شرکت‌های حاضر در مطالعه‌ی وی حداقل با شش مانع به شرح زیر در اجرای استراتژی‌های خود روبرو بوده‌اند: ۱. اجرای استراتژی بیشتر از زمانی که به آن اختصاص داده‌می‌شود، به زمان نیاز دارد، ۲. روبروشدن با مشکلاتی که قبلاً شناسایی نشده‌اند، ۳. وظایف و فعالیت‌های کلیدی برای اجرا، به‌طور واضح تعریف نشده‌اند، ۴. فعالیت‌ها و هماهنگی‌ها به‌طور کافی مؤثر نیستند، ۵. فعالیت‌های رقابتی مجریان را از اجرا باز می‌دارند، ۶. سیستم اطلاعات برای نظارت بر اجرا کافی نیست (۱۴). همچنین هانسن، بوید و کریدر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در یک مطالعه‌ی موردی، به مشکلات و موانع ذکرشده در فوق، ناکامی در تطبیق با تغییرات محیطی، انحراف از اهداف اصلی و فقدان اعتماد برای رسیدن به موفقیت را به آن اضافه نمودند (۱۵).

یکی از دیگر موانع که برخی محققان به آن اشاره کرده‌اند، موضوع همکاری و مشارکت کارکنان در تدوین برنامه‌های استراتژیک است. از این رو، کاپلان و نورتن<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که زمانی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌ها تضمین می‌شود که کارکنان در فرایند تدوین مشارکت داشته‌باشند و بتوانند خود را با استراتژی‌ها هم‌سو سازند. به اعتقاد آنها، موانع اساسی در سر راه پیاده‌سازی استراتژی‌ها شامل ۴ دسته‌ی موانع عدم هم‌سویی کارکنان با استراتژی‌ها، موانع تخصیص نیافتن منابع، موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی و موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت است (۱۶). در مطالعه‌ای وسیع‌تر، بیر و ایزنستات<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند که اغلب سازمان‌ها با شش مانع در برابر اجرای استراتژی‌های خود روبرو هستند. آنها از این موانع تحت عنوان قاتلان مرموز استراتژی‌ها نام برده‌اند. این شش مانع شامل سبک مدیریت از بالا به پایین، استراتژی غیرواضح و تعارض اولویت‌ها، تیم مدیریت ارشد نامؤثر، ضعف ارتباطات عمودی، ضعف هماهنگی بین امور و بخش‌ها، فقدان مهارت کافی و عدم توسعه‌ی مناسب رهبری در سطوح پایین بودند (۱۷). دلی سی<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) شش قاتل استراتژی را که توسط بیر و ایزنستات بیان شده‌بود مورد بررسی و بازنگری قرار داده و ۴ مانع ۱. مدیریت ارشد نامؤثر ۲. سبک

- 
1. AL-Ghamdi
  2. Hansen, Boyd & Kryder
  3. Kaplan & norton
  4. Beer & Eisenstat
  5. Delisi

مدیریت ارشد از بالا به پایین ۳. استراتژی‌های مبهم و نامشخص و ناسازگار بودن اولویت‌ها و ۴. هماهنگی ضعیف در بین خطوط اجرایی سازمان را معرفی کرد (۱۸). محققان متعدد دیگری نیز هر یک به‌نوعی به موضوع موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان محققانی چون تان<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، رحیم‌نیا، کاستکا و شارپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) هریبِنیاک<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) هریبِنیاک (۲۰۰۶) امیری (۱۳۸۵)، امیرنژاد (۱۳۸۷) سول و اسپینوسا<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) کاتر و پاکو (۲۰۱۰) را نام برد (۲۵-۵،۱۹). جمع‌بندی نتایج تحقیقات مختلف بیانگر آن است که هریک از پژوهشگران و صاحب‌نظران، عوامل گوناگونی را برای عدم پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در پژوهش‌های خود عنوان کرده‌اند. برخی از این عوامل در بسیاری از تحقیقات مشابه و برخی دیگر متفاوت است؛ ولی آن چه اهمیت دارد، این است که این موانع ممکن است تحت تأثیر شرایط و فرهنگ‌های مختلف قرار گیرد. همچنین اولویت‌بندی این موانع از نظامی به نظام دیگر و حتی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود. لذا انگیزه‌ی اصلی پژوهشگران حاضر بر این بود تا با مطالعه‌ی کیفی به شناخت موانع پیش روی اجرای برنامه‌های استراتژیک در نظام ورزش ایران پرداخته و به این سؤال اساسی پاسخ دهند که چرا استراتژی‌های تدوین‌شده در نظام ورزش ایران با شکست مواجه می‌شوند؟

### روش شناسی

به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، از روش پژوهش کیفی استفاده شد. پژوهش کیفی برای درک و تبیین پدیده‌های اجتماعی از داده‌های حاصله از مصاحبه‌ها، مستندات، مشاهده‌های مشارکتی و ... استفاده می‌کند (۲۶). این نوع پژوهش بر معنایی که افراد ذی‌ربط (شرکت‌کنندگان در فرایند اجرای پژوهش) از پدیده‌ی مورد مطالعه در ذهن دارند، تأکید دارد (۲۷). راهبرد پژوهش کیفی، خود شامل روش‌های مختلفی است که در این پژوهش، روش نظریه‌برخوایسته از داده‌ها (گردند تئوری)<sup>۵</sup> مد نظر قرار گرفت. نظریه‌ی حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، یک نظریه‌ی فرایندی است (۲۷) که با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان مقوله‌ها پرداخته می‌شود. فرآیند اجرای

- 
1. Tan
  2. Rahimnia, Castca & Sharp
  3. Hrebiniak
  4. Sull & Spinosa
  5. Grounded Theory

پژوهش حاضر به شرح زیر بود.

در این پژوهش در ابتدا به مطالعه‌ی مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش پرداخته شد. نتایج مطالعات اولیه، منجر به جمع‌آوری دسته‌بندی‌ها و موانع مختلفی شد که در مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق به آنها اشاره شده بود. این مطالب کمک شایانی به پژوهشگران در تدوین یک راهنمای مصاحبه داشت. در ادامه، به مصاحبه‌های باز و نیمه‌باز با صاحب‌نظران پرداخته شد. این جامعه شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، مدیران عالی ورزش کشور و همچنین اساتید دانشگاه بود. نمونه‌گیری افراد مورد مصاحبه به صورت هدفمند بود. به این صورت که تلاش پژوهشگران بر این بود تا افرادی انتخاب و مورد مصاحبه قرار گیرند که به نحوی در اجراء، تدوین یا تصویب استراتژی‌های نظام ورزش کشور نقش داشته‌اند. انجام ۲۸ مصاحبه‌ی کیفی با ۲۴ نفر از جامعه‌ی آماری فوق، که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، پژوهش را به اشباع نظری<sup>۱</sup> رساند (۴ نفر به دلیل نیاز مجدداً مورد مصاحبه قرار گرفتند). در این میان، ۲ نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه‌ها و ۷ نفر از مدیران عالی (کنونی و اسبق) ورزش کشور مورد مصاحبه قرار گرفتند. تحلیل‌های هم‌زمان با مصاحبه که به صورت کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۳</sup> و انتخابی<sup>۴</sup> انجام شد، تیم پژوهش را به سمت فرایندی نو در پیاده‌سازی استراتژی‌ها هدایت کرد.

لازم به ذکر است که کدگذاری باز نخستین مرحله‌ی کدگذاری محسوب می‌شود. در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. این مرحله باز نامیده می‌شود، چراکه پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. در این مرحله، پژوهشگران با مرور داده‌ها تلاش کردند که مفاهیم مستتر در داده‌ها را بازشناسند و مقوله‌های اصلی و فرعی را مشخص کنند. در مرحله‌ی بعد که کدگذاری محوری نامیده می‌شود، فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکلی گزیده به خود می‌گیرد. به بیان دیگر، کدگذاری باز به بروز محورهای مشترکی در مجموعه‌ی داده‌ی گردآوری شده منجر می‌شود که این محورها به مرحله‌ی بعدی کدگذاری، جهت‌گیری‌های تازه‌ای می‌بخشد. در این مرحله، پژوهشگران مقوله‌های اصلی کدگذاری باز را انتخاب کردند و آنها را در مرکز فرایند مورد بررسی قرار دادند. سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط ساختند.

- 
1. Theoretical Saturation
  2. Open Coding
  3. Axial Coding
  4. Selective Coding

در آخرین مرحله از کدگذاری، به دلیل اینکه اجزای اصلی نظریه و یا فرایند پیشنهادی خود را نشان می‌دهد، پژوهشگر بر اساس این اجزای نوظهور در کار کدگذاری گزیده‌تر عمل می‌کند. از این‌رو، این مرحله را انتخابی می‌نامند. وظیفه‌ی بعدی پژوهشگر، دسته‌بندی و مقایسه‌ی مفاهیم استخراج‌شده از عمق داده‌ها است. در این مرحله، نظرات و مفاهیم در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند و در نهایت موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران شناسایی شدند.

### نتایج

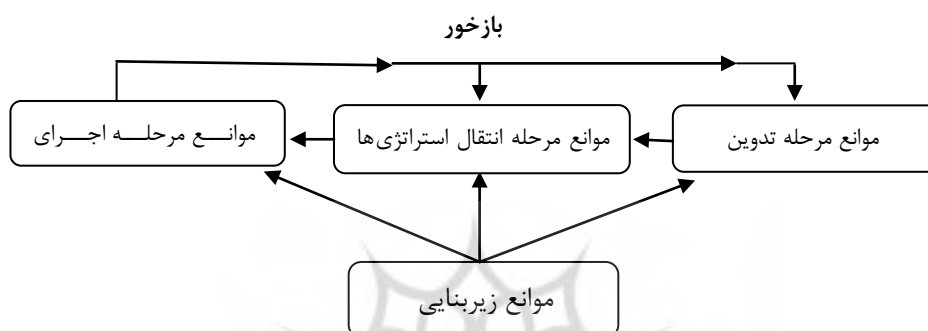
پس از بررسی ادبیات و پیشینه‌ی مرتبط با موضوع پژوهش، موانع موجود شناسایی و در قالب ۵ مؤلفه‌ی موانع برنامه‌ریزی (تدوین و انتقال استراتژی)، موانع فرهنگ سازمانی، موانع منابع سازمانی (انسانی، مالی و فیزیکی)، موانع ساختار و ارتباطات سازمانی و موانع مدیریت سازمان دسته‌بندی شد (شکل ۱).



شکل ۱. دسته‌بندی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها بر اساس ادبیات موضوع

مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی عمیق پیشینه‌ی پژوهش به پژوهشگران کمک کرد تا جهت شناسایی موانع موجود در پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور با دید وسیع‌تری به مصاحبه با صاحب‌نظران بپردازند. مصاحبه‌های کیفی انجام‌شده، تیم پژوهش را به سمت فرایند جدیدی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها سوق داد. کدبندی‌های باز، محوری و انتخابی و تحلیل

نهایی مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۲۴ گویه در قالب ۴ مؤلفه شد (شکل ۲ و جداول ۱ الی ۴). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، موانع پیش روی اجرای استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران در قالب ۴ دسته‌ی موانع زیربنایی، موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها، موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها، موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها به عمل و موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها قرار گرفت:



شکل ۲. مؤلفه‌های اصلی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران

در ادامه به معرفی مؤلفه‌ها و موانع هر یک از آن‌ها شناسایی شده در نظام ورزش کشور به تفکیک مؤلفه‌های فوق پرداخته شده‌است.

#### ۱- موانع زیربنایی

جدول ۱ بیانگر موانع زیربنایی شناسایی شده جهت پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، ۶ مانع در قالب این مؤلفه شناسایی شده‌اند.

جدول ۱. موانع زیربنایی پیش روی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران

ردیف	موانع زیربنایی
۱	ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران
۲	ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی
۳	کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک در ورزش
۴	شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی
۵	عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی
۶	تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش

#### ۲- موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها

جدول ۲ بیانگر موانع شناسایی شده در مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها جهت پیاده‌سازی مؤثر آنها



در نظام ورزش ایران است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، ۶ مانع در قالب این مؤلفه شناسایی شده‌اند.

جدول ۲. موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران در مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها

ردیف	موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها
۱	پایین بودن سطح دانش برخی تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک
۲	عدم تعامل کافی استراتژیست‌ها با سازمان‌های اجرایی (مدیران و کارکنان)
۳	عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان‌گرا بودن برنامه‌ها)
۴	عدم شناخت کافی تدوین‌کنندگان از سازمان‌ها و نظام ورزش کشور
۵	عدم توجه کافی به دینفعان کلیدی سازمان در هنگام تدوین
۶	همانگ نبودن استراتژی‌های سطح سازمانی با اهداف، چشم انداز و استراتژی‌های کلان نظام ورزش کشور

### ۳- موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل

جدول ۳ بیانگر موانع شناسایی شده در مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل جهت پیاده‌سازی مؤثر آنها در نظام ورزش ایران است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، ۵ مانع در قالب این مؤلفه شناسایی شده‌اند.

جدول ۳. موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران در مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل

ردیف	موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل
۱	تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها
۲	عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی (action plan) متنظر با برنامه‌های استراتژیک
۳	عدم تطابق ساختار سازمان‌های ورزشی با استراتژی‌ها
۴	نظام مند (سیستماتیک) نبودن مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور
۵	عدم ترجمه برنامه‌ها (استراتژیک و عملیاتی) به شاخص‌ها و اهداف کمی سالیانه

### ۴- موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها

جدول ۴ بیانگر موانع شناسایی شده در مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها جهت پیاده‌سازی مؤثر آنها در نظام ورزش ایران است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، ۷ مانع در قالب این مؤلفه شناسایی شده‌اند.

جدول ۴. موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران در مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها

ردیف	موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها
۱	دانش و مهارت اندک برخی مدیران برای اجرای استراتژی‌ها
۲	فقدان سیستم ارزیابی مشخص به منظور نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های استراتژیک
۳	کمبود منابع انسانی متخصص در سازمان‌های ورزشی
۴	تعارضات بین نیروهای صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی
۵	بی توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات
۶	عدم توجه کافی به پویا بودن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و لزوم بازنگری در استراتژی‌های تدوین‌شده در حین اجرا
۷	عدم تعامل مؤثر سازمان‌های اجرایی با تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک در هنگام اجرا

### بحث و نتیجه‌گیری

پیاده‌سازی استراتژی‌ها همیشه جزء مشکل‌ترین بخش مدیریت استراتژیک بوده‌است. گواه این ادعا، پژوهش‌های متعددی است که توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک در سرتاسر جهان انجام شده‌است (۷،۲۸). اینکه امروزه استراتژی‌ها به‌طور مطلوب پیاده‌سازی و اجرا نمی‌شوند، صاحب‌نظران این حوزه را بر آن داشته‌است تا به شناسایی موانع آن بپردازند. مطالعه‌ی حاضر نیز با همین هدف در نظام ورزش ایران انجام شد. در حقیقت، پژوهشگران به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که استراتژی‌های تدوین‌شده در نظام ورزش کشور در اجرا با چه موانع و مشکلاتی روبرو هستند؟ کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی یافته‌ها، منجر به ارائه‌ی مؤلفه‌های اصلی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران شد. فرایندی که شامل چهار دسته‌ی موانع زیر بنایی، موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها، موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل و موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها بود. در ادامه به تفکیک هر یک از مؤلفه‌های شناسایی‌شده به بحث و بررسی و نتیجه‌گیری پرداخته شده‌است.

موانع زیربنایی: صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ برنامه‌ی تحولی و توسعه‌ای بدون فراهم‌آمدن زمینه‌ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد (۲۵)؛ یعنی برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته‌باشد. سؤالی که در این جا برای مدیران عالی سازمان باید مطرح شود، این است که آیا ساختار، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرایندها و ذینفعان سازمان اجازه‌ی اجرای چنین استراتژی‌هایی را می‌دهند؟ این موضوع را می‌توان تحت اجراپذیربودن استراتژی نامگذاری کرد. عدم تناسب استراتژی‌ها با ابعاد زمینه‌ی<sup>۱</sup> سازمان، چالش اجراپذیری استراتژی را پیش‌روی مدیران قرار می‌دهد. لذا پیاده‌سازی

استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران نیز نیازمند شرایط و محیطی است تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند.

در این مطالعه، موانع زیربنایی، از دیدگاه صاحب‌نظران به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی عدم پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران تعیین شد.

در این زمینه، امیری (۱۳۸۵) در بررسی موانع و چالش‌های اساسی در تحقق و پیاده‌سازی سند چشم‌انداز کشور، یکی از چهار مؤلفه اصلی خود را موانع زمینه‌ای (محیطی) عنوان می‌کند. موانعی که قبل از هر اقدامی، نه تنها در زمینه‌ی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها، حتی در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک باید به آن توجه شود (۲۵). دانس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز چنین عنوان کرد که بخشی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌ها، مربوط به موانع و مشکلات بیرونی است که به سازمان تحمیل می‌شود (۲۹). یک نگاه اجمالی به موانع زیربنایی شناسایی شده (جدول ۲) نشان می‌دهد که این موانع عمدتاً از جنس موانع بیرونی هستند؛ یعنی موانعی که کمتر تحت کنترل مدیران و سازمان‌های ورزشی می‌باشند. در این زمینه، پژوهش‌های هانسن و همکاران (۱۹۹۸)، آلتونن و آیکاولکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، تان (۲۰۰۴)، کومار و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نشان می‌دهد عوامل محیطی متغیر و غیر قابل کنترل جزء موانع کلیدی پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند (۱۵، ۱۹، ۳۰، ۳۱).

همچنین همان‌گونه که ملاحظه شد، در مطالعه‌ی حاضر ۶ مانع به‌عنوان موانع زیربنایی مورد شناسایی قرار گرفت. موانعی که با موانع شناسایی شده در پژوهش‌های دلی سی (۲۰۰۱)، تان (۲۰۰۴)، مانکینز و استیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، هرینیپاک (۲۰۰۵)، برانن<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵)، کریمی و همکاران (۱۳۸۹) و کاتر و پاکو (۲۰۱۰) هم‌راستا است (۵، ۱۸-۲۱، ۳۲، ۳۳، ۳۵).

نگاه اجمالی به موانع ذکرشده نشان می‌دهد متغیرهای این معیار فضا و بافتی را به وجود می‌آورند که سازمان در آن فعالیت می‌کند. لذا جهت برطرف کردن آنها عزم و همت ملی را می‌طلبد؛ چراکه این موانع ریشه در فرهنگ و سیستم جاری کشور دارند. از سوی دیگر، هر

- 
- 1 . Downse
  - 2 . Aaltonen & Ikavalko
  - 3 . Kumar et al
  - 4 . Mankias & Steel
  - 5 . Brannen

چند از میان برداشتن موانع محیطی از حیطة عملکرد مدیران ورزشی خارج است، ولی در نظر گرفتن این موانع در مراحل مختلف تدوین و اجرا توسط مدیران ورزشی، می‌تواند به آنها در آسیب‌پذیری کمتر از موانع محیطی کمک کند.

به هر حال در سطح کلان ورزش کشور، شناخت موانع زیربنایی و همچنین ارائه راهکارهای مناسب برای از سر راه برداشتن آنها از ضروریات است. در غیر این صورت، هرچه در این راه جلوتر برویم، راه را کج‌تر رفته‌ایم.

موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها: متخصصین مدیریت استراتژیک، تدوین استراتژی را به‌عنوان توسعه‌ی یک برنامه‌ی بلندمدت با نگاه به قوت‌ها و ضعف‌های سازمان برای مدیریت مؤثر بر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تعریف می‌کنند (۱۹). مرحله‌ی تدوین استراتژی نقطه‌ی شروعی برای اجرای استراتژی است؛ لذا پس از فراهم‌کردن عوامل زمینه‌ای و زیربنایی برای مدیریت استراتژیک (به شرح موانع زیربنایی در فوق) اولین قدم، تدوین استراتژی مناسب، کارا و اثربخش است تا به این صورت بتوان با در دست داشتن آن به‌عنوان نقشه‌ی راه، به سوی چشم‌انداز و اهداف آرمانی قدم برداشت. در این زمینه، روتان (۱۹۹۹) بیان می‌کند که همه‌ی جنبه‌های مرحله‌ی طرح‌ریزی و تدوین برنامه‌های استراتژیک، برای اجرای آن از اهمیت به‌سزایی برخوردارند؛ چراکه در حین اجرا دیگر زمانی برای انجام آنها نیست (۳۶). در این پژوهش، یکی از مؤلفه‌های اصلی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران، موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها تعیین شد. چراکه عقیده بر این است که یک بخشی از موانع در خود برنامه‌ها است. در این زمینه، تان (۲۰۰۴)، مانکینز و استیل (۲۰۰۵)، رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵)، هریبیناک (۲۰۰۶) و کاتر و پاکو (۲۰۱۰) مانع تدوین استراتژی‌ها را یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌ها بیان داشتند (۵، ۱۹، ۲۰، ۲۲، ۳۲).

۶ مانع شناسایی شده در مرحله‌ی تدوین شامل مواردی است که در هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک، مانع از تدوین یک برنامه‌ی واضح و روشن‌شده و باعث می‌شوند تا این برنامه‌ها در مرحله‌ی اجرا و پیاده‌سازی با شکست مواجه شوند. پژوهشگرانی همچون بی‌ار و ایزنس‌تات (۲۰۰۰)، دلی‌سی (۲۰۰۱)، مانکینز و استیل (۲۰۰۵)، رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵)، هریبیناک (۲۰۰۶)، سول و اسپینوسا (۲۰۰۷) و کاتر و پاکو (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود به گویه‌های شناسایی شده در این بخش از پژوهش به‌عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها اشاره داشته‌اند (۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۳۲). پیشنهاد اصلی به تدوین‌کنندگان و نیز مدیران عالی سازمان‌های

ورزشی کشور، این است که از ابتدا توجه ویژه‌ای به موانع مرحله‌ی تدوین استراتژی‌ها داشته‌باشند. چراکه بعد از تدوین استراتژی‌ها، زمان زیادی برای بازنگری آنها وجود ندارد. موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل: ترجمه‌ی استراتژی یا انتقال استراتژی به عمل، بیانیه‌های سطح بالای استراتژیک را به اهداف، سنجه‌ها، اهداف کمی، اقدامات ابتکاری و بودجه‌هایی تبدیل می‌کند که راهنمای اقدامات سازمان بوده و سازمان را برای اجرای اثربخش استراتژی هم‌سو می‌کند (۷). برخی صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل (ترجمه استراتژی) را درون مرحله اجرا دیده‌اند. اما به نظر می‌رسد که با توجه به اهمیت و نقش به‌سزای این مرحله در فرایند مدیریت استراتژیک، شایستگی آن را داشته‌باشد که به‌عنوان یک فرایند و مرحله‌ی کاملاً مستقل در مدیریت استراتژیک تعریف شود. در این پژوهش نیز، موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی مورد شناسایی قرار گرفت. مرحله‌ای که در آن سازمان‌ها جهت‌گیری استراتژیک خود را تعیین کرده و با تبیین نقشه‌ی استراتژی، ساختاری را جهت یکپارچه‌ساختن استراتژی‌ها و اقدامات عملیاتی واحدهای مختلف سازمان طراحی می‌کنند. در این زمینه، کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) نیز یکی از چهار مؤلفه‌ی اصلی موانع اجرای استراتژی‌ها را موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی‌ها برشمردند (۱۶).

بدیهی است برای جاری‌سازی استراتژی‌ها لازم است آنها به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی ترجمه شوند. برخی صاحب‌نظران معتقدند که علل اجرانشدن استراتژی‌ها بیشتر ریشه در عملیاتی نشدن استراتژی‌ها دارد. از این منظر، اعتقاد بر این است که بین لایه‌ی استراتژیک (راهبردی) و لایه‌ی عملیاتی (مدیریتی) سازمان‌ها شکاف عمیق وجود دارد. در اثر این شکاف، اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از مسیر استراتژی‌ها جدا شده و در مسیر متفاوت و بعضاً متضاد جریان می‌یابد. بنا به نظر صاحب‌نظران مورد مصاحبه در مطالعه‌ی حاضر نیز یکی از مهم‌ترین علل عدم پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور این است که پس از تدوین برنامه‌های استراتژیک، هیچ اقدامی برای عملیاتی‌کردن آن صورت نمی‌گیرد. به‌طوری که به نظر می‌رسد که بین لایه‌های استراتژیک و لایه‌ی عملیاتی سازمان‌های ورزشی شکاف عمیقی وجود دارد. در این زمینه، نتایج پژوهش امیر نژاد (۱۳۸۷) نیز با نتایج مطالعه‌ی حاضر هم‌خوانی دارد. وی بیان می‌کند که عدم انتقال طرح جامع ورزش کشور به برنامه‌های عملیاتی یکی از موانع عدم اجرای آن بوده‌است (۲۴). پژوهش‌های افرادی همچون دلی سی (۲۰۰۱)، آلتونن و آکوالکو (۲۰۰۲)، تان (۲۰۰۴)، رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵)، هریبینیک (۲۰۰۵) و کاتر و پاکو (۲۰۱۰) نیز هر یک به نوعی از این یافته‌ی مطالعه‌ی حاضر حمایت

کرده‌اند (۲۹، ۲۱-۱۸، ۵).

به هر حال، نظر به اهمیت موانع مرحله‌ی انتقال استراتژی‌ها به عمل ضروری است که مدیران عالی سازمان‌های ورزشی با برطرف کردن موانع مذکور، گامی در جهت اجرایی‌شدن هر چه بیشتر استراتژی‌های تدوین‌شده برای سازمان خود بردارند.

موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها: مرحله‌ی اجرای استراتژی، مرحله‌ای است که قبل از آن استراتژی تدوین‌شده تبدیل به برنامه‌های عملیاتی شده، شاخص‌ها و اهداف کمی سالیانه تعیین و سازمان آماده‌ی اجرا شده‌است. برخی معتقدند که جاری‌سازی استراتژی تحولی اساسی و یک دگرگونی به تمام معنا است؛ به‌طوری که اجرای استراتژیک را مدیریت دگرگونی‌ها می‌دانند. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری‌سازی استراتژی، از زاویه‌ی مدیریت تحولات اساسی و بنیادی نگریسته شود و از مدل‌های مدیریت تغییر<sup>۱</sup> برای جاری‌سازی استراتژی استفاده شود. بنابراین حتی اگر عوامل زیربنایی فراهم، استراتژی‌های مناسب تدوین و همچنین لایه‌ی استراتژیک با لایه‌ی اجرایی سازمان پیوند زده‌شود، اما هم‌زمان نتوان دگرگونی‌های استراتژیک را مدیریت کرد، باز هم نمی‌توان استراتژی‌ها را به‌طور مؤثر اجرا نمود. اینجاست که موانعی بروز می‌کند تا از پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها جلوگیری کند. این موانع تحت عنوان موانع مرحله‌ی اجرای استراتژی‌ها نام گرفتند. این مرحله، مرحله‌ای است که سرنوشت سازمان‌ها را رقم خواهد زد؛ چراکه مدیران و کارکنان سازمان‌ها باید ذهن روشنی نسبت به سطح تغییر استراتژی‌کی که قرار است اجرا شود، یافته باشند و در خود زمینه‌ای برای درک عوامل موجود در سازمان که باعث تسهیل یا کندی اجرای استراتژی می‌شوند، ایجاد کنند. با نگاه به موانع شناسایی‌شده در این مرحله (جدول ۷)، می‌توان این‌گونه ادعان کرد که برطرف کردن آنها در اجرای مؤثر استراتژی‌های نظام ورزش کشور گامی اساسی خواهد بود. در این زمینه، پژوهش‌های ال‌قمدی (۱۹۹۸)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، رحیم نیا و همکاران (۲۰۰۵)، کومار و همکاران (۲۰۰۶)، هریبینیک (۲۰۰۶)، کریمی و همکاران (۱۳۸۹) و کاتر و پاکو (۲۰۱۰)، موانع و گویه‌های شناسایی‌شده در این مؤلفه را تأیید می‌کند (۵، ۷، ۱۴، ۲۰، ۲۲، ۳۰، ۳۵).

در جهان امروز که پیشرفت و ارتقای ورزش مستلزم گرایش به رویکردهای علمی، فراگیر، پیوسته و سیستمی است و دوران رویکردهای سلیقه‌ای، موردی و مقطعی و تصادفی سپری شده‌است، ضروری است تا توجه بیشتری نسبت به پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک داشت. لذا

امید است که نظام ورزش کشور موانع مطرح‌شده‌ی فوق (شکل ۲) و جداول (۴-۱) را مدنظر قرار داده و با یک رویکرد علمی و سیستمی و همچنین با عزم و همت ملی در تمامی زمینه‌های علمی و اجرایی، برای رفع آنها گامی اساسی جهت پیاده‌سازی هرچه مؤثرتر برنامه‌های استراتژیک بردارد تا به این وسیله، بیش از پیش شاهد شکوفایی ورزش کشور باشیم. این می‌تواند گامی مؤثر باشد برای رسیدن به چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری خورشیدی.

### منابع

1. De Wit B, Meyer R. Strategy process, Content, Context: An International Perspective (3<sup>th</sup> ed). North Yorkshire Learning; 2004.
2. Ginsberg A. Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Direction. Strategic Management Journal. 1988; 9: 559-75.
۳. آقازاده هاشم.. طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، چاپ نشده. ۱۳۸۱.
۴. حمیدی مهرزاد. استراتژی محوری تنها راه پیشرفت کشور. چکیده مقالات همایش تربیت بدنی و ورزش، چالش‌ها و فرصت‌ها، بابلسر. ۱۳۸۵.
5. Cater T, Pucko D. Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. JEEMS. 2010; 3: 207-36.
6. Leslie D. From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa. A thesis submitted to Pretoria university, faculty of Economic and Management sciences, department of Tourism Management, degree of PhD. 2008.
۷. کاپلان رابرت. نورتون دیوید. دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی همراه با تشریح سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن. محمدرضا عاطفی، چاپ دوم. تهران: ناب. ۱۳۹۰.
8. Speculand R. The Great big Strategy Challenge. Strategic Direction. 2006; 22 (3): 3-6.
۹. حمیدی مهرزاد، حمیدی محسن. کاربرد تکنیک‌های نوین مدیریت عملکرد در اجرای استراتژی. چکیده مقالات دومین همایش ملی مدیریت ورزشی، شاهرود. ۱۳۹۰.
10. Heracleous L. The Role of Strategy Implementation in organization development. Organization Development Journal, 2000; 18(3): 75-86.
11. Crittenden V L, Crittenden W F. Building a capable organization: The

eight levers of strategy implementation. *Journal of Business Horizons*.2008; 51:301-09.

۱۲. آکر دیوید. مدیریت استراتژیک بازار. حسن صفر زاده و علی اکبر فرهنگی، تهران: انتشارات کتاب پویش. ۱۳۸۵.

۱۳. برایسون جان ام. برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی. عباس منوریان. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. ۱۳۸۶.

14. Al-Ghamdi. S. Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience. *European Business Review*.1998; 98 (6): 322-7.

15. Hansen L, Boyd M, Kryder A. *Implementing Strategic Plans*1.1998. <http://www.stc.org/confproceed/1998/PDFs/00094.PDF>

۱۶. کاپلان رابرت اس، نورتون دیوید پی. سازمان استراتژی محور. پرویز بختیاری. چاپ هشتم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ۱۳۸۸.

17. Beer M, Eisenstat R. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*.2000; 41 (4): 29-40.

18. DeLisi P. Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success. *Organizational Synergies*2001. <http://www.org-synergies.com>.

19. Tan Y T. Barriers to Strategy Implementation: A case study of Air Newzeland. A thesis Submitted to Auckland university of Technology in Partial Fulfillment of the Degree of Business. 2004.

20. Rahimnia A F, Castka P, Sharp J M. Towards Understanding the Impeders of Strategy Implementation in Higher Education: A case of HE Institution in Iran. *Quality Assurance in Education*.2005; 13(2):132-47.

21. Hrebiniak L G. *Business Strategy: Execution is the Key*, Pearson Educatio. Inc: InformIT, 2005.

22. Hrebiniak L G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*.2006; 35(1): 12-31

23. Sull D, Spinosa Ch. Promise-Based Management: The Essence of Execution. *Harvard Business Review*2007; 85:79-86.

۲۴. امیرنژاد سعید. بررسی موانع اجرای طرح جامع ورزش کشور از دیدگاه مدیران، اساتید و کارشناسان ورزشی. پایان‌نامه برای دریافت کارشناسی ارشد در رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شمال. چاپ نشده. ۱۳۸۷.

۲۵. امیری مجتبی. درآمدی بر شناخت شناسی چالش در تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز. مطالعات دفاعی استراتژیک. ۱۳۸۵. ۷(۲۸): ۴۶-۳۳.

۲۶. دانایی‌فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی



- جامع. چاپ چهارم. تهران: صفار-اشراقی. ۱۳۹۰.
۲۷. بازرگان عباس. مقدمه‌ای بر روش‌های کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. چاپ دوم. تهران: نشر دیدار. ۱۳۸۹.
۲۸. دیوید فرد آر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ هیجدهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۹.
29. Aaltonen p, Ikavalko H. Implementing strategies successfully. Integrated management system. 2002; 13(6):415-8.
30. Kumar R, Markest T. Kumar U. Implementation and Execution of Industrial Service Strategy: A case study from the oil and gas industry. Journal of Quality in Maintenance Engineering. 2006; 12(2): 105-17.
31. Downes L. Strategy Can Be Deadly - Industry Trend or Event, The Industry Standard. 2001; May 14:72-5.
32. Mankias M C, Steel R. Turning great strategy into great performance, Harv Bus Rev. 2005; 83(7): 64-72.
33. Brannen L. Upfront: The 33 1/3 Percent Strategy Solution. Business Finance. 2005: (June), <http://businessfinancemag.com/article/upfront-33-13-percent-strategy-solution-0601>.
34. Hrebiniak L G. Making strategy work: Leading effective execution and change. Upper Saddle River: Pearson Education. 2005b.
۳۵. کریمی دستجردی داود، پورعزت علی اصغر، کلالی نادر، اخوان انوری، محمد رضا. رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۳۸۹. (۲): ۴۹-۳۱.
36. Rutan S. Strategic Management: 3 Steps to the Cycle of Success, Center for Simplified Strategic Planning: Compass Points. 1999.

### ارجاع مقاله به روش ونکوور

پیمان فر محمدحسن، الهی علیرضا، حمیدی مهرزاد. چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۳): ۳۵-۵۲



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**Why Strategies lose in Implementation?  
A Qualitative Study in Iranian Sport System**

**M.H Peymanfar<sup>1</sup>, A.R Elahi<sup>2</sup>, M Hamidi<sup>3</sup>**

1. Ph.D Student, Kharazmi University
2. Assistant Professor, Kharazmi University
3. Associate Professor, Tehran University

**Received date: 2012/02/03**

**Accepted date: 2012/06/23**

---

---

**Abstract**

One of the main concerns of the strategists and top managers of organizations is effective implementation of formulated strategies. According to Byger`s (2001) statements 90 percent of strategies do not implemented timely. Iran sport system also has the same status. a number of strategic plan at the sport level in country formulated in recent decade, but The studies of current status suggest the lack of complete implementation, achievement their goals and expected results.

these research used a qualitative study and Grounded Theory to identify barriers to effective implementation strategies in iran sport system. To this and, this research performed of qualitative interviews with experts (n = 28), after study of literature and the subject background.

qualitative interviews findings as open coding, axial and selective text were analyzed. The results identified 24 major barriers to the implementation strategies of the sport in Iran. The titles of these barriers in the form of four components: Infrastructural barriers (6obstacles), The barriers of strategies formulation stage (6 obstacles). The barriers of strategies transition stage (5 obstacles) The barriers of strategies implementation stage (7 obstacles) were classified.

clearly, in order to optimize the implementation of strategic programs in Iran at first, these barriers must be eliminated. So that identified barriers in this research can be useful for top manager and strategists of iran`s sport system before, during and after the formulation of strategic plans.

**Keywords:** Strategic management, strategy implementation, Iranian sport system, barriers and problems.

---

---

\*(Corresponding Author)

**Email: Mhpeymanfar@gmail.com**