

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۷  
دوره ۱۰، شماره ۳، ص: ۴۶۳ - ۴۴۹  
تاریخ دریافت: ۹۳ / ۰۷ / ۲۲  
تاریخ پذیرش: ۹۳ / ۱۰ / ۱۳

## چرایی عدم تعهد مدیران ورزشی به برنامه‌های استراتژیک

محمدحسن پیمان فر<sup>۱\*</sup> - سید یعقوب حسینی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ۲. دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

### چکیده

پژوهشگران متعددی بر این باورند که تعهد به برنامه‌های استراتژیک، از عوامل مؤثر در اجرای استراتژی‌هاست. نتایج مطالعه پیمان فر (۱۳۹۰) در بررسی موانع پیش‌روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش کشور نشان می‌دهد عدم تعهد مدیران به استراتژی‌ها مهم‌ترین مانع است. از این رو با توجه به اهمیت این مقوله در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک در نظام ورزش کشور، این پژوهش به روش Q به واکاوی ذهنیت ۲۰ نفر از مدیران عالی ورزش ایران در مورد چرایی عدم تعهد مدیران به این برنامه‌ها پرداخته است. یافته‌های پژوهش که به روش ماتریس همبستگی و تحلیل عاملی به دست آمد، حاکی از آن است که چهار نوع تفکر و ذهنیت غالب در عدم تعهد مدیران به برنامه‌های استراتژیک وجود دارد که غالب‌ترین آن در این پژوهش ذهنیت مدیران شایسته‌محور نامیده شد. از دیگر الگوهای شناسایی شده در این مطالعه می‌توان به الگوی راهبردمحور، چشم‌انداز محور و محیط‌محور اشاره کرد. از آنجا که هر یک از این الگوها برگرفته از ذهنیت‌ها و گویه‌های مرتبط با خود است، می‌توان امید داشت با بهره‌گیری مناسب از آن، تعهد بیشتر مدیران ورزشی به برنامه‌های استراتژیک را شاهد بود.

### واژه‌های کلیدی

اجرای استراتژی، برنامه‌های استراتژیک، روش‌شناسی کیو، تعهد، مدیران ورزشی.

## مقدمه

امروز سرعت تغییرات به حدی است که به نظر می‌رسد هیچ سازمانی بدون مدیریت استراتژیک نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. به عبارت بهتر، آینده از آن سازمان‌هایی است که استراتژی‌های بلندمدت را متناسب با وضع سازمان خود تدوین، اجرا و ارزیابی می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی آینده مطلوب و راه مؤثر برای رسیدن به این آینده است (۱). در مدیریت استراتژیک سازمان‌ها برای اینکه بتوانند پایدار و به‌طور مستمر به رقابت بپردازند (۲،۳). همچنین به‌منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی خود نیاز دارند تا استراتژی‌هایی برای خود تنظیم کنند. اما مدیریت استراتژیک تنها تعریف و تدوین مسائل مهم در یک سازمان نیست (۴)، چراکه اگر این استراتژی‌ها به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی را برای سازمان خود به‌دنبال نخواهند داشت (۲،۳،۵).

بی‌ار و ایسنس تات (۲۰۰۰) معتقدند اگرچه ممکن است در فرایند تدوین و اجرای استراتژی افراد زیادی نقش داشته باشند، مسئولیت اصلی اجرای آن بر عهده مدیران ارشد است (۶). در این زمینه کاپلان و نورتون در کتاب سازمان استراتژی محور می‌نویسند: هرچند تدوین استراتژی جزء اختیارات مدیریت ارشد است، ولی پیاده‌سازی آن بدون حمایت همه‌جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد بود (۴). از این رو می‌توان گفت که مدیران عالی سازمان‌ها رهبری استراتژی سازمان را به‌عهده دارند. در این بین آنچه مدیران را مقید به مدیریت استراتژیک و اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده در سازمان‌ها می‌کند، تعهد آنها به استراتژی‌های سازمان است. الخافجی (۲۰۰۳) بیان می‌کند، درحالی‌که تدوین راهبرد نیازمند شایستگی و مهارت‌های فکری، ادراکی و تحلیلی است، فرایند اجرای راهبرد بیش از هر چیز دیگر نیازمند تعهد مستمر برای محقق شدن است (۷).

شاید بهتر باشد که ابتدا به این پرسش پاسخ دهیم که تعهد و تعهد به استراتژی چیست؟

تعهد به معنای این است که فرد برای هدف یا ارزشی تلاش می‌کند و خواهان این است که به‌مثابه عضو از سیستمی اجتماعی شناخته شود. منظور از تعهد سازمانی میزان چسبندگی فرد به سازمان خود است (۸). از مهم‌ترین تعاریف درباره تعهد را پورتر و همکاران (۱۹۷۴) بیان کرده‌اند (۹). این تعریف اشاره می‌کند که تعهد پذیرش و اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، اشتیاق به تلاش برای تحقق اهداف سازمان و تمایلی قوی برای باقی ماندن به‌مثابه عضو از سازمان است. اما تعهد به استراتژی مرحله‌ای مجزا از اجرای راهبرد در فرایند مدیریت راهبردی است. به عبارتی دیگر، تعهد به

راهبرد قبل از اجراي راهبرد بايد وجود داشته باشد تا موفقيت آن را تضمين کند. منظور از تعهد به راهبرد اندازه درک، شناخت و حمايت مدير از اهداف راهبردي سازمان است (۱۰).

دوبل (۱۹۹۶) تعهد به راهبرد را همراستاي تعهد به هدف بيان مي‌کند (۱۰). وي معتقد است منظور از تعهد به راهبرد آن اندازه‌اي است که مدير اهداف راهبردي را درک کرده و شناخته است و از آنها حمايت مي‌کند. اين مفهوم بسيار با مفهوم تعهد به هدف نزديک است. اجراي راهبرد از طريق اهداف صورت مي‌گيرد و تعهد به اين اهداف براي سازمان بسيار مهم است (۱۰). تعهد به هدف به وسيله قصد و اراده براي تلاش در جهت اهداف سازمان مشخص مي‌شود و بدون آن افراد به احتمال زياد در مواجهه با سختي‌ها اهداف را رها مي‌کنند (۱۱). از اين رو راهبرد سازمان بايد به اهدافي ترجمه شود که شامل اعمال، سياست‌ها و برنامه‌هايي است که بايد اعضاي سازمان بپذيرند و تلاش‌هاي خود را براي تحقق آن به کار ببندند (۱۲).

سازمان‌هاي ورزشي به عنوان سازمان‌هاي پيشتاز در تدوين برنامه استراتژيک در کشور (اولين سند راهبردي، مربوط به سند راهبردي نظام ورزش کشور است که در سال ۱۳۸۲ تدوين شد) متأسفانه هيچ‌کدام موفق به اجراي برنامه‌هاي استراتژيک خود نشده‌اند. پس از تدوين سند راهبردي توسعه تربيت بدني و ورزش برنامه‌هاي استراتژيک مختلفی در سطح نظام ورزش کشور تدوين شد. در اين ميان مي‌توان به نظام جامع حقوقي تربيت بدني و ورزش کشور (۱۳۸۳)، برنامه‌ريزي راهبردي فدراسيون قايقراني و اسكي روی آب (۱۳۸۷)، برنامه‌ريزي راهبردي فدراسيون تکواندو (۱۳۸۷)، برنامه‌ريزي استراتژيک پژوهش‌هاي تربيت بدني و علوم ورزشي (۱۳۸۷)، نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۷)، نظام جامع ورزش حرفه‌اي (۱۳۸۷)، برنامه‌ريزي استراتژيک کمیته ملي المپيک (۱۳۸۷)، تدوين اهداف کلان، سياست‌ها و راهکارهاي اجرايي توسعه ورزش دانشجويي در قالب برنامه چهارم توسعه کشور (۱۳۸۸)، برنامه راهبردي فدراسيون کشتي (۱۳۸۸)، برنامه راهبردي توسعه واليبال (۱۳۸۸) اشاره کرد. بررسي وضعيت موجود و نظرهاي مديران و صاحب‌نظران سازمان‌هاي مذکور حاکی از آن است که تعداد کمی از استراتژي‌هاي تدوين شده در اين برنامه‌ها، پياده‌سازي شده‌اند (۱۳).

در اين زمينه نتايج مطالعه پيمان‌فر (۱۳۹۰) که در دو بخش کمی و کيفی و با بهره بردن از نظر ۲۴ متخصص و صاحب‌نظر حوزه مديریت استراتژيک ورزش کشور از جمله نمايندگان مجلس، مديران عالی ورزش (رؤساي تربيت بدني سابق، رؤساي فدراسيون‌هاي ورزشي) و اعضاي هيأت علمي دانشگاه‌ها

انجام گرفت، نشان داد عدم تعهد مدیران به استراتژی‌ها مهم‌ترین مانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک ورزش کشور است (۴). در این زمینه سول و اسپینوسا (۲۰۰۷) بیان داشتند افزایش تعهد به‌وسیله مدیریت قول‌مدار در سازمان موجب اجرای مؤثر استراتژی‌ها می‌شود (۱۴). همان‌گونه که کاپلان و نورتون (۲۰۰۶) و بوار و گیلبرت (۲۰۰۷) نیز در مطالعات خود بر اهمیت تعهد مدیران در اجرای استراتژی‌ها صحه گذاشتند (۱۵، ۱۶).

عطا فر و زارع (۱۳۹۱) در معرفی عوامل اثرگذار بر تعهد مدیران به راهبرد، تعهد به سازمان، تعهد به نقش و تعهد به راهبرد را مطرح می‌کنند. نتایج مطالعات کتابخانه‌ای آنها حاکی از تأثیر عواملی همچون تصمیم‌های راهبردی توافقی، چشم‌انداز راهبردی سازمان، قلمرو و اهمیت اقدامات راهبردی سازمان، تعهد و حمایت مدیران ارشد بر تعهد مدیران به راهبرد است. تعهد به راهبرد حمایت شدید و داوطلبانه نیروی کار از راهبردهایی است که در مرحله طرح‌ریزی یا اجرای آن مشارکت داشته‌اند (۱۷). زمانی که تعهد راهبردی وجود داشته باشد، می‌توانیم نتایج چشمگیری در مواردی چون عملکرد مالی، خدمات مشتریان، رضایت و وفاداری، کیفیت، نوآوری، همکاری بین‌وظیفه‌ای و رفتارهای اخلاقی کارکنان انتظار داشته باشیم (۱۰). هرچند پژوهش‌های ذکرشده به‌نوعی بر اهمیت تعهد مدیران به برنامه‌های استراتژیک صحه گذاشته و برخی نیز عوامل مؤثر بر آن را ذکر کرده‌اند، اما پژوهشگران در این مطالعه به دنبال جواب برای این سؤال هستند که چرا مدیران ورزش کشور تعهدی به برنامه‌های استراتژیک ندارند، چرا که به گفته نیچه چنانچه شما چرایی موضوع را بیابید، راحت‌تر خواهید توانست به چگونگی آن دست یابید. از این‌رو روش کیو<sup>۱</sup> که یکی از تکنیک‌های نوین برای شناسایی ذهنیت و پاسخ به چرایی برخی سؤالات پژوهشگران است برای مطالعه حاضر انتخاب شد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی کیو به دنبال ابداع روش‌ها و ابزارهای استاندارد برای اندازه‌گیری ویژگی‌های افراد نبوده و در پی آن است که افراد مشارکت‌کننده را وادار سازد تا به‌صورت عاملانه<sup>۲</sup> ذهنیت خود را بیان کنند (۱۸).

- 
1. Q Method
  2. Subjective

اندیشمندان مختلف مراحل فرایند پژوهش کیو را به روش‌های گوناگونی دسته‌بندی کرده‌اند. در این زمینه دانایی‌فرد، حسینی و شیخها (۱۳۹۲) چهار مرحله بنیادین را برای انجام پژوهش با روش‌شناسی کیو به شرح زیر ارائه می‌دهند (۱۸) که پژوهش حاضر طی این چهار مرحله انجام گرفت:

۱. طراحی پژوهش

معمولاً روش کیو را پیوند بین روش‌های کیفی و کمی می‌دانند، زیرا از یک سو، انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق روش‌های نمونه‌گیری احتمالی صورت نمی‌گیرد، بلکه نمونه افراد به‌طور هدفمند و با اندازه‌های کوچک انتخاب می‌شود که آن را به روش کیفی نزدیک می‌سازد و از سوی دیگر، یافته‌ها از طریق تحلیل عاملی و به‌صورت کاملاً کمی به‌دست می‌آیند.

بدیهی است که این روش برای هر موضوعی مناسب نخواهد بود و موضوعی که درباره آن دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد و شناخت این دیدگاه برای پژوهشگر مهم است، انتخاب می‌شود. پس از تعیین قلمرو پژوهش پرسش مناسبی برای پژوهش انتخاب می‌شود. پرسش پژوهش نقش کلیدی در هدایت پژوهش دارد، زیرا اهمیت نتایج پژوهش به اهمیت این پرسش برمی‌گردد. در این پژوهش اینکه چرا مدیران عالی به برنامه‌های استراتژیک تعهدی ندارند؟ به‌عنوان پرسش پژوهش مدنظر قرار گرفت.

روش‌شناسی کیو ماهیت اکتشافی دارد و در حوزه‌های وسیعی از علوم استفاده شده است. هدف کلی از انجام پژوهش با روش‌شناسی کیو، شناخت ذهنیت افراد و دسته‌بندی ذهنیت‌هاست. گام بعدی در این مرحله طراحی و تدوین «گزینه کیو» و «مجموعه کیو» است. این مجموعه که پاسخ به پرسش پژوهش است، باید دامنه وسیعی از دیدگاه‌ها را پوشش دهد. در این زمینه پژوهشگران با مطالعه منابع موجود در زمینه برنامه‌ریزی استراتژی و اجرای استراتژی و همچنین مصاحبه با هشت تن از صاحب‌نظران این حوزه، ۴۰ گزینه را در قالب پنج زمینه اصلی، به‌عنوان گزینه‌های کیو مدنظر قرار دادند.

گام بعدی این مرحله انتخاب مشارکت‌کنندگان است. در این روش پژوهشگر به‌دنبال انتخاب افرادی است که ذهنیت و دیدگاه درخور توجهی در خصوص موضوع داشته و مهم‌تر از آن، شناسایی دیدگاه آنها اهمیت داشته باشد. انتخاب تصادفی و همگن در اینجا مطلوب نیست، چراکه در این روش بهتر است افراد صاحب‌نظر و مرتبط با موضوع که انتظار می‌رود ذهنیت‌های متنوع‌تری داشته باشند، به‌عنوان نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شوند (۱۷). در مورد تعداد مشارکت‌کنندگان برخی منابع نصف تعداد



۱. مرحله سوم پژوهش به روش کیو، تحلیل داده‌هاست. در این مرحله پس از جمع‌آوری داده‌ها به تحلیل داده‌ها به روش تحلیل عاملی پرداخته شد. در ابتدا ماتریس همبستگی تشکیل و سپس عامل‌ها و الگوهای ذهنی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مستخرج شدند.
۲. آخرین مرحله تفسیر نتایج است که یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده به تفسیر شرح داده شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های مطالعات مبانی نظری و مصاحبه‌های انجام‌گرفته، شناسایی ۶۱ گزاره بود که پس از بررسی نهایی ۴۰ گزاره (جدول ۳) به‌عنوان نمونه کیو انتخاب شدند.

برای شناسایی الگوهای ذهنی الگوهای کیو مرتب‌شده توسط مدیران وارد نرم‌افزار SPSS شد و تحلیل عاملی اکتشافی کیو با استفاده از آن انجام گرفت. برخلاف روش مرسوم تحلیل عاملی که تلاش دارد تا چند متغیر را در یک سازه پنهان قرار دهد، در روش‌شناسی کیو تلاش بر این است که با توجه به نزدیکی افراد، آنها را در یک دسته قرار دهد (۱۷).

جدول ۱ مقدار واریانس تبیین‌شده را نشان می‌دهد. مقدار ویژه هر عامل و سهمی از واریانس که توسط هر عامل تبیین می‌شود و همچنین جمع تراکمی آنها در این جدول ارائه شده است.

جدول ۱. مقدار واریانس کل تبیین‌شده

Cumulative %	% of Variance	Total
۲۶/۱۱۴	۲۶/۱۱۴	۴/۹۶۲
۴۵/۷۳۴	۱۹/۶۲۰	۳/۷۲۸
۵۷/۶۶۵	۱۱/۹۳۱	۲/۲۶۷
۶۷/۷۰۸	۱۰/۰۴۴	۱/۹۰۸

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، واریانس کل ۶۷/۷ درصد تبیین شده و این حاکی از آن است که چهار الگوی ذهنی شناسایی شده در مجموع ۶۷/۷ درصد واریانس کل را تبیین می‌کنند. بر این اساس الگوی اول با ۲۶/۱۱ درصد واریانس الگوی غالب است.

یکی از خروجی‌های آزمون تحلیل عاملی اکتشافی ماتریسی است که به آن ماتریس بارهای عاملی چرخشی گفته می‌شود. این ماتریس به دو پرسش مهم پاسخ می‌دهد؛ نخست آنکه افراد در چند گروه

قابل دسته‌بندی هستند و دوم اینکه هر فرد در کدام گروه قرار داشته و به چه افراد یا گروهی نزدیک است (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس بارهای عاملی چرخشی دربارهٔ ذهنیت‌های شناسایی شده

Component	Component				
	۱	۲	۳	۴	۵
Amt	۰/۳۲۴	-۰/۳۲۷	۰/۷۵۵	-۰/۳۰۲	۰/۰۳۲
Kabv	۰/۷۹۲	-۰/۰۱۲	۰/۰۱۵	-۰/۱۰۷	-۰/۴۱۶
Elp	۰/۳۸۷	۰/۱۵۹	۰/۲۷۵	۰/۷۸۳	-۰/۱۳۵
Afv	۰/۶۵۳	-۰/۶۰۵	-۰/۰۸۲	-۰/۰۶۶	۰/۰۲۳
Ghd	۰/۲۰۴	-۰/۱۰۵	-۰/۱۹۴	۰/۶۶۶	۰/۱۲۳
Nayv	۰/۲۲۳	۰/۹۱۲	۰/۱۸۱	-۰/۱۱۳	-۰/۰۲۰
Akp	۰/۶۴۱	۰/۱۱۰	-۰/۴۹۲	۰/۰۴۱	۰/۲۹۳
Met	۰/۶۷۹	-۰/۰۰۳	-۰/۰۵۷	-۰/۳۳۷	-۰/۳۰۷
Dabdo	۰/۷۰۱	-۰/۰۴۳	-۰/۳۵۵	۰/۰۰۳	۰/۱۰۰
Nnb	۰/۴۲۶	۰/۱۲۵	-۰/۰۲۵	۰/۰۵۲	۰/۷۳۰*
Zab	۰/۲۹۹	-۰/۱۱۴	۰/۵۴۵	۰/۰۹۳	۰/۳۳۹
Nnw	۰/۱۵۲	۰/۸۹۵	۰/۱۷۱	-۰/۰۹۹	-۰/۰۳۶
Znw	۰/۴۵۷	۰/۷۳۰	۰/۲۶۶	-۰/۰۸۱	۰/۳۱۰
mek	۰/۲۳۱	۰/۹۰۸	۰/۱۷۶	-۰/۰۹۱	-۰/۰۲۷
nngh	۰/۶۶۸	۰/۲۶۷	-۰/۳۷۶	-۰/۱۸۹	۰/۱۸۹
nggh	۰/۳۷۰	-۰/۳۶۷	۰/۷۸۴	-۰/۱۲۵	۰/۰۶۸
nkoo	۰/۷۳۰	۰/۰۲۹	-۰/۱۶۴	-۰/۱۴۱	-۰/۵۰۰
hekoo	۰/۳۸۴	۰/۰۹۰	۰/۲۴۱	۰/۷۴۹	-۰/۲۲۵
DOO	۰/۶۱۵	-۰/۶۲۹	-۰/۰۴۸	-۰/۰۷۴	۰/۰۷۲

\*با توجه به محدود بودن دسته پنجم، از تفسیر خارج شد.

به‌علت اینکه در تحلیل عاملی کیو نمی‌توان به‌طور مستقیم از روی بارهای عاملی به تفسیر الگوهای ذهنی پرداخت، از این‌رو از آرایه‌های عاملی استفاده می‌شود. این هدف در آزمون تحلیل عاملی اکتشافی از طریق محاسبه آرایه‌های امتیازی به شرح جدول ۳ به‌دست آمد.



جدول ۳. رتبه‌های آرایه‌های عاملی

کد	گزاره	الگوی اول	الگوی دوم	الگوی سوم	الگوی چهارم
۱	سازمان فاقد چشم‌انداز است	-۴	۱	۴	-۳
۲	چشم‌انداز تعیین شده واضح و شفاف نیست که بتواند مسیر حرکت را برای مدیران مشخص کند	-۳	-۲	۲	۲
۳	چشم‌انداز سازمان آرمان‌گرایانه نیست	-۴	-۱	-۱	-۲
۴	چشم‌انداز سازمان با فلسفه وجودی آن همسو نیست	۰	۰	۰	۰
۵	چشم‌انداز مورد تأیید مدیر نیست	-۳	-۲	-۴	۰
۶	چشم‌انداز مبتنی بر واقعیات تعریف نشده است	-۱	۱	۱	۰
۷	چشم‌انداز سازمان جذاب و برانگیزاننده نیست	-۲	-۴	۳	-۱
۸	چشم‌انداز در سازمان شر نشده است	-۳	-۱	۱	۱
۹	راهبردهای تعیین شده، روشن و شفاف نیستند	-۱	۲	۲	۲
۱۰	راهبردها، قابلیت ارزیابی میزان تحقق را ندارند	-۲	۲	۰	-۱
۱۱	راهبردها قابلیت و توانایی هدایت سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز را ندارند	۰	۳	-۱	-۱
۱۲	راهبردها با چشم‌انداز سازمان همسویی ندارند	-۲	۲	-۱	-۲
۱۳	راهبردهای سازمان حس مهم بودن را به مدیران القا نمی‌کنند	۰	-۳	-۲	۰
۱۴	راهبردها برای سازمان مناسب نیستند	-۱	۴	۲	-۱
۱۵	راهبردها با میزان منابع سازمان همخوانی ندارند	۱	۳	۱	۱
۱۶	راهبردها ناظر بر چالش‌های فراروی سازمان نیستند	-۲	۲	۰	۰
۱۷	ضعف در شایسته‌سالاری در تعیین مدیران بالادستی (فراسازمانی)	۲	-۲	۳	۴
۱۸	ضعف در صداقت مدیران بالادستی (فراسازمانی)	-۲	۳	-۳	۴
۱۹	ضعف در شجاعت و جسارت مدیران بالادستی (فراسازمانی)	۳	-۳	۴	۳
۲۰	ضعف در حمایت کافی مدیران بالادستی (فراسازمانی) از مدیران زیردست	۰	-۴	-۳	۳
۲۱	ضعف در تعهد و اعتقاد مدیران بالادستی (فراسازمانی) به برنامه‌های راهبردی	۳	۰	۰	-۱
۲۲	مدیران بالادستی (فراسازمانی) برنامه‌محور نیستند	۲	۲	۳	۱
۲۳	مدیران بالادستی (فراسازمانی) تفکر استراتژیک ندارد	۲	۰	-۱	-۴
۲۴	مدیران بالادستی (فراسازمانی) ذهنیت فلسفی ندارد	۰	-۳	۰	۲
۲۵	مدیران وابستگی و تعلق به سازمان ندارند	۱	۴	-۲	۳
۲۶	الزامات قانونی برای برنامه‌های استراتژیک در سازمان وجود ندارد	۳	۰	۰	۱
۲۷	در سازمان سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد براساس تحقق برنامه‌ها، حاکم نیست	۱	-۱	۱	-۴
۲۸	مدیران در تعیین و تدوین راهبردها کمترین نقش را دارند	۲	۰	-۲	۰
۲۹	بین سیستم عملکرد و پاداش هماهنگی وجود ندارد	-۱	۱	۱	-۱
۳۰	احساس ثبات شغلی مدیران در سازمان حاکم نیست	۱	۱	۰	-۲
۳۱	فضای سازمان مشوق برنامه‌محوری نیست	۰	۰	۲	۱
۳۲	فضای حاکم در سازمان، تخصص محوری نیست	-۱	۱	-۲	۲
۳۳	مدیران انگیزه موفقیت‌طلبی ندارند	۰	-۱	-۳	-۲
۳۴	مدیران دانش لازم از فرایند مدیریت استراتژیک ندارند	۴	-۱	۰	-۳
۳۵	مدیران انگیزه مناسب برای کار گروهی و مشارکتی ندارند	-۱	-۲	-۱	۱
۳۶	مدیران تجربه لازم برای کار گروهی و مشارکتی ندارند	۲	۰	-۱	۰
۳۷	مدیران دانش لازم برای کار گروهی و مشارکتی ندارند	۱	۱	-۴	۰
۳۸	مدیران دارای ویژگی‌های شخصیتی لازم برای انجام کار گروهی نیستند	۰	-۱	۱	-۳
۳۹	مدیران تفکر استراتژیک ندارند	۴	-۲	-۲	-۲
۴۰	مدیران برنامه‌محور نیستند	۱	۰	۲	۲

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی جدول ۳ حاکی از چهار الگوی ذهنی غالب است که ارائه‌های عاملی آنها به تفکیک، به شرح زیر آمده است:

### بحث و نتیجه‌گیری

اینکه الگوها و عامل‌های شناسایی شده چه تفاوت‌هایی با هم دارند، سؤالی است که در این قسمت به تفکیک چهار الگوی ذهنی به آن پرداخته شده است.

#### الگوی ذهنی اول: مدیران شایسته‌محور

بنابر آرایه‌های عاملی این الگو (جدول ۴) که ذهنیت ۴۴ درصد مدیران ورزشی را در بردارد، ذهنیت مدیران شایسته‌محور را مدنظر دارند.

جدول ۴. الگوی ذهنی اول

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۳	۸	۱۸	۱۴	۱۱	۴۰	۲۳	۲۱	۳۹
۱	۵	۱۰	۶	۲۴	۲۵	۱۷	۲۶	۳۴
	۲	۱۲	۳۲	۳۳	۱۵	۲۲	۱۹	
		۷	۲۹	۱۳	۳۰	۲۸		
		۱۶	۹	۴	۳۷	۳۶		
			۳۵	۳۱	۳۷			
				۲۰				
				۳۸				

این الگو با واریانس ۲۶/۱۱ درصد به‌عنوان الگوی غالب تعیین شد. بر مبنای این الگو ذهنیت این دسته از مدیران بر این پایه استوار است که مدیران کلیدی‌ترین نقش را در مدیریت استراتژیک به‌عهده دارند. آنها در این زمینه نقش مدیران در عدم تعهد به برنامه‌های استراتژیک را بیشتر از موارد دیگر دخیل دانسته‌اند. آنها بر این باورند که مدیران ورزشی تفکر استراتژیک ندارند. صاحب‌نظران متعددی اثربخش نبودن فرایند مدیریت استراتژیک را نبود تفکر استراتژیک دانسته‌اند (۱۹). اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. این‌گونه است که تفکر استراتژیک برای سازمان و ذی‌نفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. از طرفی مدیران این گروه بر این باورند که مدیران ورزشی انگیزه موفقیت‌طلبی ندارد. نبود این انگیزه تعهد آنها برای برنامه‌های استراتژیک را کمرنگ کرده است.

این گروه معتقدند مدیران باید نقش خود را در تدوین راهبردها اعمال کنند، چراکه عدم نقش آنها در تدوین استراتژی‌ها عدم تعهد آنها را به دنبال دارد.

نیمرخ این الگو حاکی از آن است که شایسته‌سالاری راه درمان عدم تعهد مدیران ورزشی به برنامه‌های استراتژیک است. منصوبات سیاسی مدیران در سال‌های نزدیک، آثار سوء خود را بر بدنه ورزش کشور گذاشته است. برخوردار نبودن از تخصص لازم، نداشتن تفکر استراتژیک و... سبب شده است تا این مدیران، سازمان‌های ورزشی را با دید و برنامه‌های کوتاه‌مدت خود پیش ببرند و به هر نحوی از پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین‌شده خودداری کنند (۲۰).

این گروه همچنین عدم تفکر استراتژیک در مدیران فراسازمانی را نیز در عدم تعهد به برنامه‌های استراتژیک دخیل دانسته‌اند.

#### الگوی ذهنی دوم: راهبردمحور

بنابر آرایه‌های عاملی این الگو (جدول ۵) که ذهنیت ۲۲ درصد مدیران ورزشی را در بر دارد، ذهنیت استراتژی‌محور را مدنظر دارند.

جدول ۵. الگوی ذهنی دوم

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۲۰	۱۹	۱۷	۸	۲۸	۳۰	۱۶	۱۱	۱۴
۷	۲۴	۲	۲۷	۲۶	۲۹	۱۲	۱۵	۲۵
	۱۳	۳۹	۳۴	۳۶	۱	۹	۱۸	
		۳۵	۳۳	۲۳	۳۷	۲۲		
		۵	۳۸	۴	۶	۱۰		
			۳	۳۱	۳۲			
				۴۰				
				۲۱				

این الگوی ذهنی با واریانس ۱۹/۶۲ درصد به‌عنوان الگوی بعدی در این مطالعه نمایان شد. پژوهش‌های متعددی به اهمیت محتوای استراتژی در اجرایی شدن و تعهد به آن اشاره داشته‌اند (۱۷، ۲۱، ۲۲). در این زمینه نظر این گروه از افراد مناسب نبودن استراتژی‌ها برای سازمان از اصلی‌تری علل عدم تعهد مدیران به برنامه‌های استراتژیک است. مرحله تدوین استراتژی نقطه شروعی برای اجرای استراتژی است، از این رو پس از فراهم ساختن عوامل زمینه‌ای و زیربنایی برای مدیریت استراتژیک، اولین گام، تدوین استراتژی مناسب، کارا و اثربخش است تا بدین‌صورت بتوان با در دست داشتن آن

به‌عنوان نقشه راه، به‌سوی چشم‌انداز و اهداف آرمانی قدم برداشت (۴). از طرفی این گروه، اینکه استراتژی‌ها قابلیت و توانایی هدایت سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز را ندارند، مؤثر در شکست و عدم تعهد مدیران به برنامه‌های استراتژیک دانستند. با نگاه به برنامه‌های استراتژیک نوشته‌شده در نظام ورزش کشور مشاهده می‌شود که برخی از برنامه‌های تدوین‌شده بدون مدنظر قرار دادن زیرساخت‌های نظام ورزش کشور تدوین شده است. در تدوین استراتژی اولین و مهم‌ترین مرحله، شناسایی و بررسی نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها، و تهدیدهایی است که سازمان مدنظر با آن روبه‌روست. بی‌توجهی و مدنظر قرار ندادن این موارد سبب شده است تا تدوین‌کنندگان برنامه‌های استراتژیک در نظام ورزش ایران، به برنامه‌های آرمان‌گرا رو آورده و قابلیت‌های اجرایی برنامه به‌خصوص قوانین و مقررات حاکم بر جامعه و نظام ورزش کشور را مدنظر قرار ندهند.

از دیگر ذهنیت‌های این گروه می‌توان به این مورد اشاره کرد که استراتژی‌ها ناظر بر چالش‌های فراروی سازمان نیستند و این ضعف عدم تعهد مدیران را به‌دنبال دارد.

در این زمینه همان‌گونه که ماری (۲۰۰۹) بیان کرد، استراتژی‌ها باید قدرت انگیزشی داشته و در دسترس‌پذیر باشند (۲۱). در این صورت تعهد افراد افزایش می‌یابد و افزایش عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت.

#### الگوی ذهنی سوم: چشم‌اندازمحور

بنابر آرایه‌های عاملی این الگو (جدول ۶) که ذهنیت ۱۷ درصد مدیران ورزشی را در بردارد، ذهنیت عوامل چشم‌انداز و ... سازمان را مدنظر دارند.

جدول ۶. الگوی ذهنی سوم

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۵	۲۰	۲۸	۱۱	۱۶	۶	۳۱	۷	۱
۳۷	۱۸	۳۲	۲۳	۴	۸	۱۴	۱۷	۱۹
	۳۳	۱۳	۳۵	۳۴	۳۸	۹	۲۲	
		۳۹	۳۶	۳۰	۲۹	۴۰		
		۲۵	۱۲	۱۰	۲۷	۲		
			۳	۲۴	۱۵			
				۲۱				
				۲۶				

این الگوی ذهنی با واریانس ۱۱/۹۳ درصد به‌عنوان الگوی بعدی در این مطالعه نمایان شد. میزان و گستره‌ای که اقدامات استراتژیک با چشم‌انداز سازمان همراستا و همگون باشد، به‌صورت چشمگیری بر تعهد مدیران و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد (۱۷). تحلیل ذهنیت این گروه حاکی از آن است که فقدان چشم‌انداز روشن در سازمان عدم تعهد مدیران به برنامه‌های راهبردی را در پی دارد. چشم‌انداز سازمان را مدیران ارشد تعریف می‌کنند. این گروه معتقدند بعضاً مدیران بالادستی و ارشد جسارت و شجاعت تدوین چشم‌انداز مناسب را ندارند. به نظر آنها چشم‌انداز تعیین‌شده آنقدر واضح و شفاف نیست که بتواند مسیر حرکت را برای مدیران مشخص کند و این عامل مهمی در عدم تعهد مدیران است. اینک چشم‌انداز سازمان‌ها جذاب و برانگیزاننده نیست، خود مانعی برای تعهد مدیران به برنامه‌های استراتژیک است. مدیران عالی و رهبران موفق به اهمیت نقش چشم‌انداز در موفقیت سازمانی واقفاند، چراکه این چشم‌انداز و مسیر جهت‌دار تعهد برای ادامه مسیر را ایجاد می‌کند.

#### الگوی ذهنی چهارم: محیط‌محور

بنابر آرایه‌های عاملی این الگو که ذهنیت ۱۷ درصد مدیران ورزشی را در بر دارد، ذهنیت عوامل مدیریتی مدیران فراسازمانی را مدنظر دارند.

جدول ۷. الگوی ذهنی چهارم

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۲۷	۱	۳۳	۲۹	۳۷	۲۶	۴۰	۲۵	۱۸
۲۳	۳۴	۳	۷	۲۸	۱۵	۲	۲۰	۱۷
	۳۸	۱۲	۲۱	۱۳	۳۵	۲۴	۱۹	
		۳۰	۱۰	۳۶	۸	۹		
		۳۹	۱۴	۵	۲۲	۳۲		
			۱۱	۱۶	۳۱			
				۴				
				۶				

این الگوی ذهنی با واریانس ۱۰/۰۴ درصد به‌عنوان الگوی چهارم در این مطالعه نمایان شد. این گروه، مدیران فراسازمانی و بالادستی را در عدم تعهد مدیران سازمان‌های ورزشی دخیل می‌دانند. ذهنیت این گروه بر آن است که عوامل مدیران بالادستی که عزل و نصب آنها فراتر از سازمان‌های ورزشی است، به‌نوعی مربوط به عوامل محیطی است. این گروه بر این باورند که شایسته‌سالاری در تعیین مدیران بالادستی (فراسازمانی) نیست و سازمان‌های ورزشی از آن رنج می‌برند. مدیران عالی و

بالادستی سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در مدیریت استراتژیک این سازمان‌ها دارند. یکی از فعالیت‌های اصلی مدیران ارشد فراهم آوردن مسیر حرکت و پیشرفت سازمان است. نقش مدیران بالادستی در تعیین نقشه راه و تدوین استراتژی کلان نظام ورزش کشور مشهود است. از تبعات عدم شایسته‌سالاری در این پست کلیدی، عدم تعهد مدیران ورزشی به سازمان و برنامه‌های استراتژیک است. مدیران این گروه مدعی‌اند ضعف در صداقت مدیران بالادستی، عدم تعهد مدیران به استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک را به‌دنبال دارد. آنها بر این باورند اگر افراد سازمان مدیران بالادستی خود را صادق ندانند، درباره جهت‌گیری‌های سازمان دچار شک و تردید می‌شوند و تعهدشان کاهش می‌یابد.

ضعف در حمایت کافی مدیران بالادستی دیگر ذهنیت افراد این گروه در عدم تعهد مدیران ورزشی به برنامه‌های استراتژیک است. در این زمینه می‌توان گفت که آنچه می‌تواند مدیران را متعهد به برنامه‌های استراتژیک کند، حمایت‌های فکری، مالی و سازمانی مدیران بالادستی است. این حمایت مدیران را دلگرم و مصمم به اجرای استراتژی‌های سازمان می‌کند.

## منابع و مآخذ

1. Phillips, P. A & Moutinho, Luiz "Measuring Strategic Planning Effectiveness in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1999, 11(7): 231-244.
2. De Wit, B & Meyer, R "Strategy process, Content, Context: An International Perspective", Third Edition, North Yorkshire Learning, ITP Press: London, 2004, 1-957.
3. Ginsberg, A "Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Direction. *Strategic Management Journal*, 1998, 9: 559-575.
4. Peymanfar, M, H "Barriers to the Effective Implementation of Strategies in the Iranian Sports System" Master's thesis, Kharazmi University, Tehran, 2011, 1-168. (in Persian)
5. Cater, T & Pucko, D "Factors of effective strategy Implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice" *JEEMS*, 2010, 3: 207-236.
6. Beer, A & Eisenstat, R. A "The silent killers of strategy implementation and learning". *Sloan Management Review*, 41(4): 29-40.
7. Alkhafaji, A. F "Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment" Haworth Press, 2003, 1-311.
8. Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A "The association between training and organizational commitment among white collar workers in Malaysia" *International Journal of Training and Development*, 2003, 7 (3): 166-185.
9. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, p.v "Organizational commitment,

- job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians” journal of applied psuchology, 1974, 59 ( 5):603- 609.
10. Leibner, J., A. Weiss, & G. Mader “The Power of Strategic Commitment: Achieving Extraordinary Results Through Total Alignment and Engagement” American Management Association, 2009, [http://www.garytomlinson.com/media/Book\\_Report\\_-\\_The\\_Power\\_of\\_Strategic\\_Commitment.pdf](http://www.garytomlinson.com/media/Book_Report_-_The_Power_of_Strategic_Commitment.pdf).
  11. Li, A., & Butler, A. B. “ The effect of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: An Exploration of Justice Mediators. Journal of Business and Psychology, 2004, 19 (1): 56-74.
  12. Thompson, A. A & Strickland, A. J “Strategy management: concepts and cases, 12<sup>th</sup> ed, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
  13. Peymanfar, M, H., Elahi, A, R & Hamidi, M “Infrastructure barriers of the country's sports system in implementing strategic plans” Journal of Strategy, 2012, 3: 145-156. (in Persian)
  14. Sull, D & , Ch “Promise-Based Management: The Essence of Execution” Harvard Business Review, 2007, 85: 79-86.
  15. Bower J. L & Gilbert, C “How Managers' Everyday Decisions Create-or Destroy-Your Company's Strategy” Harvard Business Review Article, 2007, 120-138.
  16. Kaplan, R. S & Norton, D. P “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”, Harvard Business School Press, 2006, 1-464.
  17. Atafar, A & Zare, S, M “Introduction of effective factors on managers' commitment to strategy” Journal of police organizational development, 2012, 40:11-32. (in Persian)
  18. Danaeefard, H., Hoseini, S, Y & Sheikhha, R “Q Methodology: Theoretical Foundations and Framework for Research” Tehran, Published by Safar, 70. (in Persian)
  19. Wootton, S & Horne, T “Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers” 3rd edition, London Kogan, 2010:56.
  20. Hrebiniak, L.G. “Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics” 2006, 35(1): 12-31.
  21. Muciiri, H “Goal communication and commitment as critical elements to strategy implementation” Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, 2007.
  22. Okamus, F “Towards a strategy implementation framework. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2001: 327-338.