

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۷، شماره ۲۶، پاییز ۱۳۹۸

ص ص: ۹۴-۷۹

طراحی مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران

شمس الدین رضایی^{۱*} - امیرحسین منظمی^۲

۱. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران ۲. استادیار، گروه مدیریت

ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۰۸ / ۰۷ / ۱۳۹۷، تاریخ تصویب: ۳۰ / ۰۷ / ۱۳۹۸)

چکیده

مدیریت راهبردی علم و هنر تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابند. هدف از این پژوهش، طراحی مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده‌بنیاد به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۲۸ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس استادان متخصص بررسی و تأیید شد. پایایی نیز با استفاده از روش توافق درون‌موضوعی نتایج ۸۷٪ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تابعی از عوامل توسعه منابع انسانی، عوامل بیرونی، عوامل فضای سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل آموزش، عوامل اصلاح فرهنگی، عوامل اصلاح ساختاری و فرایندی و استقرار مکانیزم پیاده‌سازی است. سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی با پیاده‌سازی گام به گام این مکانیزم می‌توانند برنامه‌های راهبردی را به مرحله عملیات منتقل کرده و فاصله بین تدوین و عملیات را تکمیل کنند.

واژه‌های کلیدی

برنامه عملیاتی، توسعه منابع انسانی، تحقیقات کیفی، مدیریت استراتژیک، نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

دنیای امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است و همین موضوع سبب شده تا طرح‌ها و برنامه‌ها و حتی ساختارها و سازمان‌ها، از ثبات لازم برخوردار نباشند. تنها چارچوبی از تفکر که می‌تواند در طراحی و پیشبرد اهداف یک سازمان مفید و مؤثر واقع شود، تفکر راهبردی است، زیرا هر سازمانی که اهداف بلندمدت خود را براساس چشم‌اندازها و آرمان‌هایش تعریف می‌کند، یک پدیده چندوجهی و شامل مجموعه‌ای از ابعاد طبیعی، انسانی و اجتماعی پیچیده است (۸). سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی از این قاعده مستثنا نیستند و به‌مراتب با محیط‌هایی پویاتر و متلاطم‌تر مواجه‌اند که برای تصمیم‌گیری با مشکلات و سختی‌های بیشتری برخورد می‌کنند و مواجه می‌شوند. در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی به‌عنوان مهم‌ترین متولیان ورزش هر کشوری، باید همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت بیشتر در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی نیازمند تبدیل شدن به سازمان‌هایی راهبردمحورند.

توسعه صنعت ورزش هر کشوری از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود و برنامه‌های راهبردی توسعه، بستری است که می‌تواند به تحقق این اهداف کمک کند. برنامه‌ریزی راهبردی دربرگیرنده مبانی نظری، روش‌ها، فعالیت‌ها و اقداماتی است که برای توسعه از طریق تجزیه و تحلیل محیطی، تهیه و تدوین، پیاده‌سازی (اجرا) و ارزیابی برنامه‌هایی مبتنی بر وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب انجام می‌پذیرد (۱۱). براین اساس تجزیه و تحلیل محیطی، تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردها بخش‌های به هم وابسته الگوی جامع برنامه‌ریزی راهبردی هستند که ترکیب آنها موجب اثربخشی سازمان‌ها خواهد شد. مرحله

پیاده‌سازی توسط محققان و صاحب‌نظران بسیاری به‌صورت نظری تعریف و تفسیر شده است. پیرس و رابینسون^۱ (۲۰۰۵) پیاده‌سازی را در دو بخش بررسی می‌کنند: بخش اول را عملیاتی کردن استراتژی می‌نامند که به تدوین استراتژی‌های کارکردی اطلاق می‌شود و بخش دوم را نهادینه کردن استراتژی می‌نامند که در واقع بسترسازی برای پیاده‌سازی و اجراست و به مسائلی مانند تغییر فرهنگ، ساختار، رهبری و پاداش‌ها می‌پردازد (۲). هانگر و ویلن^۲ (۲۰۰۱) پیاده‌سازی را به دو بخش تقسیم می‌کنند: بخش اول سازماندهی برای اقدام و بخش دوم پیاده‌سازی استراتژی را رهبری و مدیریت فرهنگ می‌دانند. از دیدگاه آنها بخشی از پیاده‌سازی استراتژی به سازماندهی برای اقدام مربوط می‌شود که این بخش در واقع با بسترسازی مطابق با دیدگاه پیرس و رابینسون مطابقت دارد (۷). اُکاموس^۳ (۲۰۰۱) عوامل پیاده‌سازی را به چهار دسته تقسیم می‌کند:

۱. محتوای استراتژیک: شامل عوامل مربوط به تدوین و توسعه استراتژی؛

۲. متن و زمینه استراتژیک که به دو حوزه داخلی و خارجی تقسیم می‌شود؛

۳. فرایند: کلیه عملیات سازمان شامل برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، مدیریت افراد، ارتباطات و کنترل؛

۴. برونداد شامل نتایج حاصل از فرایند اجرا و پیاده‌سازی (۱۶).

مرحله اجرای راهبردها و پیاده‌سازی آنها به‌مراتب دشوارتر از مرحله تدوین برنامه راهبردی است، زیرا باید ایده‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردها را به عمل تبدیل کنند و چون مدیران به اندازه‌ای که به تدوین استراتژی‌ها تأکید

1. Pearce & Robinson
2. Hanger & Violin
3. Okamus

گلستان (۱۳۹۶) و برنامه راهبردی و سرفصل برنامه‌های عملیاتی فدراسیون ورزش بیماران خاص و پیوند اعضای ج.ا.ا (۱۳۹۷) است که مطالعه وضعیت آنها نشان می‌دهد که شمار درخور توجهی از آنها در پیاده‌سازی استراتژی‌های خویش موفق نبوده‌اند یا از عدم اجرای آن رنج می‌برند (۱).

نتایج تحقیق اسپکولاند (۲۰۰۶) و آلیو^۱ (۲۰۰۵) نیز نشان می‌دهد که از هر ده راهبرد تدوین‌شده، نه مورد آنها با شکست مواجه شده یا به مرحله پیاده‌سازی نرسیده‌اند و برخی دیگر از تحقیقات بین ۱۰ تا ۳۰ درصد موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی را نشان می‌دهند (۱۸، ۹). غفاریان و عمادزاده (۱۳۸۵) اظهار کردند که ۹۰ درصد شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام هستند که در این میان ۳۰ درصد آنها در مرحله تدوین و ۷۰ درصد آنها در مرحله پیاده‌سازی ناموفق بوده‌اند. لدرر و ستی^۲ (۱۹۹۸) نشان دادند که تنها ۲۴ درصد برنامه‌های راهبردی مورد بررسی به مرحله پیاده‌سازی رسیده و مابقی یا به مرحله پیاده‌سازی نرسیده‌اند یا اینکه پس از مدتی کوتاه متوقف شده‌اند (۱۵).

هربیناک^۳ (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «چهار عامل کلیدی برای پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی» اظهار می‌دارد که بیش از ۷۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها عملاً در اجرا و پیاده‌سازی با شکست مواجه می‌شوند (۱۳). معصومی (۱۳۹۵) فقدان برنامه عملیاتی و مدل مناسب پیاده‌سازی را مهم‌ترین دلیل عدم موفقیت در اجرای راهبردها عنوان کرد. باروتو^۴ (۲۰۱۷) عنوان کرد که پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها مستلزم توسعه روش‌های رسمی تدوین برنامه و ایجاد فضای

و توجه می‌کنند، به پیاده‌سازی آنها توجه کافی نمی‌کنند، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی می‌مانند و اجرایی نمی‌شوند. همچنین نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های تدوین‌شده به مرحله پیاده‌سازی نرسیده‌اند یا آنکه فقدان مکانیزم مؤثر و دید جامع به اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی، موجب راکد ماندن آنها شده است (۲۰، ۱۷، ۱۴، ۶، ۳). این موضوع از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی نیز است. چه بسیار برنامه‌های راهبردی و استراتژی‌هایی که با صرف هزینه، تلاش و زحمت فراوان تدوین و طراحی شدند، اما هیچ‌گاه پیاده و اجرایی نشده‌اند یا در رویارویی با موانع فرصت تحقق پیدا نکرده‌اند. نمونه بارز این موضوع طرح جامع تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۲) است. این طرح نخستین سند ملی است که با بهره‌گیری از نظرهای ۷۰۰ نفر از متخصصان، کارشناسان و دست‌اندرکاران ورزش و با صرف ۴۶۰۰۰ نفر ساعت و ۱۴ ماه کار مداوم تدوین شد و دارای افق زمانی ۲۰ ساله بود و می‌توانست تحول اساسی در ورزش کشور به‌وجود آورد؛ اما هیچ‌گاه فرصت پیاده‌سازی نیافت. نمونه‌هایی دیگر از این طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی شامل نظام جامع حقوقی تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون تکواندو (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهش‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی (۱۳۸۷)، نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی ج.ا. ایران (۱۳۸۷)، نظام جامع ورزش حرفه‌ای (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک کمیته ملی المپیک (۱۳۸۷)، برنامه راهبردی فدراسیون کشتی (۱۳۸۸)، برنامه راهبردی توسعه والیبال (۱۳۸۸)، برنامه راهبردی فدراسیون والیبال ساحلی (۱۳۹۳)، برنامه راهبردی هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان (۱۳۹۵)، برنامه راهبردی توسعه فوتبال استان

1. Speculand & Allio
2. Lederer & Sethi
3. Hrebiniak
4. Boroto

رقابتی است. ایشان فقدان دانش در خصوص محیط را مهم‌ترین علت شکست در پیاده‌سازی استراتژی‌ها عنوان می‌کند (۱۰). لارا (۲۰۱۸) نیز توجه بیشتر به مشارکت ذی‌نفعان برای موفقیت بیشتر در پیاده‌سازی راهبردها را ضروری می‌داند (۱۴). گتز^۱ (۲۰۱۱) و اریک (۲۰۱۸) نیز معتقدند که مدیران سازمان‌ها به اندازه‌ای که برای تدوین استراتژی وقت و انرژی صرف می‌کنند، برای پیاده‌سازی آنها اهتمام نمی‌ورزند (۱۲، ۱۱). سوزان و ماری لوئیس^۲ (۲۰۱۸) همراستایی استراتژی‌های تدوین‌شده بخش‌های مختلف سازمان، مشارکت مدیریت، تعهد و اعتماد و مدیریت تغییر را عوامل مؤثر در پیاده‌سازی راهبردها عنوان می‌کنند (۲۰). شاه‌منصوری و همکاران (۱۳۹۶) بر نقش مدیریت دانش در پیاده‌سازی راهبردها تأکید می‌کنند (۵). نظری و همکاران (۱۳۹۶) باور ضعیف مدیران عالی، ضعف در تخصیص منابع و همسو نبودن راهبردها با اهداف را مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی‌های بخش ورزش استان اصفهان عنوان کردند (۶). خلیلی‌شورینی و محضری (۱۳۹۳) مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک را به چهار دسته محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع انسانی و مالی، محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی و محدودیت‌های برنامه‌ریزی تقسیم کردند (۳). الهی و همکاران (۱۳۹۲) مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در نظام ورزش کشور را تعهد و اعتقاد کم مدیران به پیاده‌سازی استراتژی‌ها، عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، عدم تدوین برنامه‌های عملیاتی مناسب و ضعف فرهنگی برنامه‌محوری مدیران ورزشی عنوان کردند (۱). همچنین مسئله دیگری که در عدم پیاده‌سازی راهبردها در همه سازمان‌ها مؤثر است، تأکید دروس دوره‌های مدیریت راهبردی بر تدوین و برنامه‌ریزی و توجه

ناکافی به پیاده‌سازی برنامه‌هاست. فقدان توجه رسمی در دوره‌های آموزشی به مقوله پیاده‌سازی بی‌شک به فقدان توجه، فهم و درک صحیح نسبت به این مسئله در دنیای واقعی منجر خواهد شد (۱۳). در کتاب‌های دانشگاهی مدیریت، در فصل‌های مربوط به پیاده‌سازی استراتژی اغلب به توصیه‌هایی در این خصوص بسنده شده و مکانیزم‌های معدود این زمینه پوشش کاملی بر روی موضوعات مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی ارائه نمی‌کنند. بنابراین پس از تدوین برنامه‌های راهبردی خلأیی بین تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیات به‌وجود می‌آید که نیازمند شناسایی مکانیزمی است که واسطه بین تدوین استراتژی‌های سازمان و عملیات آنها باشد؛ از این‌رو مسئله این تحقیق فقدان مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی است که بتواند خلأ بین تدوین و عملیات را پر کند و زمینه پیاده شدن برنامه‌ها را فراهم سازد.

روش تحقیق

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراند تئوری^۳ انجام گرفته است. روش گراند تئوری یک شیوه پژوهش کیفی است که به‌وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش گراند تئوری یا نظریه داده‌بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه سیستماتیک، شیوه نوحاسته و شیوه سازگرا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین^۴ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه افراد

3 . Grounded Theory
4. Strauss & Corbin

1 . Getz
2. Susan & Marie Louise

طبیعی بوده است. مراحل کدگذاری در گراند تئوری شامل سه گام کدگذاری باز^۳، کدگذاری محوری^۴ و کدگذاری انتخابی^۵ است:

گام اول: کدگذاری باز

این مرحله از روش نظریه داده‌بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌گیرد. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

۱. تحلیل و کدگذاری: در این مرحله پژوهشگر باید به کدگذاری همه رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود.
۲. کشف طبقه‌ها: در این مرحله خود مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار طبقه‌سازی (تم‌سازی) گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم، انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها قدرت مفهومی زیادی دارند، زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.
۳. توصیف طبقه‌ها: به منظور روشن‌تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آنها بیان می‌شود.
۴. جدول کدگذاری باز که شامل دو قسمت است: جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج‌شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آنها.

گام دوم: کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با

متخصص در زمینه مدیریت راهبردی (شامل مدیران ادارات ورزش و جوانان، استادان مدیریت ورزشی و استادان مدیریت) هستند که به روش گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای)^۱ انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی (قانون اساسی ج.ا، برنامه چهارم و پنجم توسعه، سند راهبردی ورزش کشور، اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مصوب سازمان‌های ورزشی و سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور) و مصاحبه عمیق و باز است. در این مطالعه با ۲۸ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه نوزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه بیست‌وچهارم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۸ ادامه یافت. فرایند انجام مصاحبه‌ها به این نحو بود که ابتدا سؤالات کلی و محدودی با توجه به عنوان پژوهش و همچنین مؤلفه‌های اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین به عنوان راهنمای شروع مصاحبه‌ها طراحی شد که پاسخ‌های باز و تفسیرگرایانه داشت و پاسخ نمونه‌ها و مصاحبه‌شوندگان روند ادامه مصاحبه‌ها را هدایت می‌کرد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی در همه مصاحبه‌ها مدنظر بوده است. مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۵۲ دقیقه با انحراف معیار ۷ دقیقه بود و تا رسیدن به غنای لازم و تکراری شدن و در اصطلاح اشباع نظری^۲ ادامه می‌یافت. همه مصاحبه‌ها توسط خود محقق انجام شده و نفر اول مصاحبه‌ها استاد راهنما بوده و نفرات بعدی به صورت زنجیره‌ای توسط فرد قبلی معرفی و انتخاب می‌شدند. محیط پژوهش، متناسب با پژوهش کیفی، محیط واقعی و

3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding

1. Snow Ball
2. Data Saturation

شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

۴. شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند.

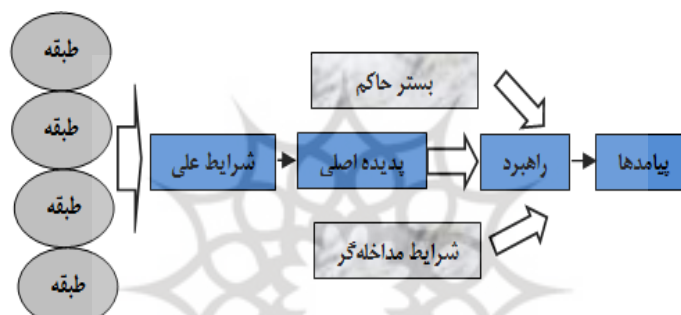
۵. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایجی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که در اصطلاح به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود، توسط استراوس و کوربین ارائه شده است (شکل ۱).

طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد (۱۹).

۱. شرایط علی: این شرایط موجب شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند.

۲. راهبردها: بیانگر رفتارها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

۳. بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود و تمیز آنها از شرایط علی مشکل است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل



شکل ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری

به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، روش توافق درون‌موضوعی است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم به منظور کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول

گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند (۴)

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد^۱ تحقیق)

روایی پاسخ به این پرسش است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نظرهای آنها اعمال شده است. پایایی

1. Trustworthiness

زیر محاسبه شد:

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده

است.

$$100\% = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافقی درون موضوعی}$$

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	چهارم	۸۷	۴۱	۹	۹۴٪
۲	سیزدهم	۶۶	۲۷	۸	۸۲٪
۳	بیستم	۵۴	۲۳	۱۱	۸۵٪
	کل	۲۰۷	۹۱	۲۸	۸۷٪

۸۷٪ است که از ۶۰٪ بالاتر است، بنابراین قابلیت اعتماد

کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همانطور که در جدول ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل

کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد

همکاری‌کننده) برابر ۲۰۷، تعداد کل توافقات بین این

کدها ۹۱، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۸

است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده

نتایج و یافته‌های تحقیق

عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

جدول ۲. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران ادارات ورزش و جوانان	۶	۲۱/۴۲
استادان مدیریت	۹	۳۲/۱۴
استادان مدیریت ورزشی	۱۱	۳۹/۲۸
سایر	۲	۰۷/۱۷
جمع	۲۸	۱۰۰

نحوه کدگذاری باز آنها، طبقات محوری و مدل به معرض

نمایش گذاشته شده است.

گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها: جدول

۳ نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها آمده است.

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در مرحله

بعد، کدهای اولیه (به‌علت تعداد فراوان آنها) به کدهای

ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه به یک کد مفهومی

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعه اسناد

بالادستی و مصاحبه عمیق و باز بوده است؛ به‌طوری‌که

مصاحبه‌های ابتدایی به‌صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند

و به‌تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های

حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌شد و به‌وسیله روش مقایسه

دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار

می‌شد و به همین منوال کدگذاری‌های ۲۸ مصاحبه و

اسناد بالادستی انجام گرفت. در ادامه به‌دلیل محدودیت

انتشار و تعداد صفحه، فقط قسمتی از متن یک مصاحبه،

تبدیل می‌شود. در جدول ۴ قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز آمده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از مصاحبه M1: سید نصرالله سجادی؛ استاد تمام مدیریت ورزشی و عضو هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران	
متن مصاحبه	استخراج کدهای اولیه (خام)
«تشکیلاتی نوین تحت عناوین معاونت توسعه ورزش همگانی در وزارت ورزش و جوانان و کمیته‌های ورزش همگانی در فدراسیون‌های ورزشی برای پیاده‌سازی و اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی در حیطه ورزش همگانی لازم و پیشنهاد می‌شود».	- تشکیل معاونت توسعه ورزش همگانی در وزارت ورزش و جوانان
«برای پیاده‌سازی راهبردهای همه بخش‌های ورزش تشکیل ساختاری جدید در وزارت ورزش و جوانان لازم به نظر می‌رسد».	- تشکیل کمیته‌های ورزش همگانی
«هم‌افزایی و هماهنگی در بالاترین سطوح ورزش کشور می‌تواند گام مهمی در اجرایی و عملیاتی کردن راهبردهای تدوین شده باشد».	- تشکیل ساختار جدید در وزارت ورزش و جوانان
«انعطاف‌پذیری برنامه‌های راهبردی و چابکی سازمان‌های ورزشی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأثیر مثبتی دارد».	- هم‌افزایی و هماهنگی همه بخش‌ها و سطوح سازمان‌های ورزشی
«کاهش حمایت‌های دولتی و شبه‌دولتی و افزایش خصوصی‌سازی واقعی می‌تواند به پیاده‌سازی راهبردهای تدوین شده کمک کند».	- انعطاف‌پذیری برنامه‌های راهبردی و چابکی سازمان‌های ورزشی
«نقش رهبری مدیران عالی بخش ورزش عنصری مهم در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی و پیاده‌سازی آنهاست».	- کاهش حمایت‌های دولتی و شبه‌دولتی و افزایش خصوصی‌سازی واقعی
قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (M1)	
۱. تشکیل بخش‌ها و کمیته‌های تخصصی برای پیاده‌سازی و اجرای راهبردهای تدوین شده ۲. تشکیل کمیته‌های پیگیری ۳. تشکیل ساختارهای جدید در سازمان‌های مختلف ورزشی ۴. هم‌افزایی و هماهنگی در بالاترین سطوح ورزش کشور ۵. تدوین برنامه‌های راهبردی منعطف ۶. افزایش چابکی سازمان‌های ورزشی ۷. کاهش دخالت‌های دولت و حذف قوانین دست‌وپاگیر ۸. وجود شبه‌دولتی‌ها در ورزش و سلب رقابت بخش‌های غیردولتی ۹. بی‌توجهی مدیران سیاسی به اساسنامه‌های سازمان‌های ورزشی ۱۰. ضرورت وجود مدل و طراحی مکانیزم‌های مؤثر پیاده‌سازی راهبردها ۱۱. مخالفت گروه‌های ذی‌نفع قوی با ارزیابی‌های قانون‌مند و تخصصی ۱۲. سکوت مدیران کلان در زمینه عدم پیاده‌سازی راهبردها ۱۳. وجود مراکز قدرت مختلف در مدیریت سازمان‌های ورزشی ۱۴. عدم گزارش‌دهی صحیح به ارزیاب‌ها ۱۵. بی‌توجهی به نظارت، کنترل و ارزیابی دقیق ۱۶. عدم درک یکسان مدیران بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی از راهبردهای تدوین شده ۱۷. بسترسازی و مقدمه‌سازی برای انتقال راهبردها از مرحله تدوین به مرحله عملیات ۱۸. مشارکت مدیران ارشد در پیاده‌سازی ۱۹. نهادینه کردن تعهد و اعتماد سازمانی	

جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
افزایش اعتماد و تعهد اجرایی	ایجاد	- تدوین مشارکتی	۸
	هماهنگی	- حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد	
	درون‌بخشی و حذف	- پایبندی به قوانین و آیین‌نامه‌های مربوطه	
	موازی‌کاری	- هماهنگی و هم‌افزایی (Synergy) در بالاترین سطوح مدیریت ورزش کشور - استفاده از افراد کارآفرین و خلاق	
تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران	حذف	- ناآگاهی یا درک نادرست از وظایف محوله - فقدان سیستم‌های ارزیابی دقیق	۱۲
	تعارضات بین نیروهای صف و ستاد	- تجزیه و تحلیل‌های متفاوت و نامناسب برنامه‌های راهبردی - وجود منابع انسانی ناتوان و غیرمتخصص - طراحی مکانیزم پرداخت‌های عادلانه	
		- تعارض و تفاوت در اولویت‌های فکری بین تدوین‌کنندگان و نیروهای عملیاتی	
		- عدم اجماع سیاسیون و ورزشی‌ها در تدوین و پیاده‌سازی راهبردها - ایجاد حس استثمار بخش ورزش توسط دولتی‌ها - وجود خلأهای قانونی	
	نظام‌مند ساختن مدیریت ورزش کشور	- استفاده از مشاوران قوی و متخصص حقوقی، اقتصادی، مدیریتی و... - مکفی نبودن بودجه پژوهش سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی - ایجاد سند راهبردی برای همه بخش‌های ورزش کشور - فقدان الگویی مناسب، اثربخش و نوین برای پیاده‌سازی - آرمان‌گرا بودن راهبردها	۱۴
	مدیریت	- ارتباط نامناسب برنامه‌های راهبردی با چشم‌انداز	
	تغییر و تحول	- تعدیل مقاومت‌های موجود در برابر تغییر - وجود مراکز قدرت بسیار در بخش ورزش کشور - تدوین برنامه‌های عملیاتی (Action Plan) متناسب با برنامه‌های استراتژیک - تفکر سیستمی به جای تفکر فردی - بسترسازی و مقدمه‌سازی برای پیاده‌سازی - ابهام نقش	
		- عدم ترجمه استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی، پروژه‌ها و معیارهای کلیدی - بازسازی کانال‌های ارتباطی مبتنی بر تعامل‌های دوطرفه	
	مدیریت سیاسی ورزش کشور	- بی‌توجهی مدیران سیاسی به اساسنامه‌های داخلی فدراسیون‌ها و سازمان‌ها - تفاوت در معنا و ادبیات مدیران به دلیل عدم تخصص مدیریت ورزشی - نگاه امنیتی و سیاسی به بخش ورزش - بده‌بستان‌های مدیران کلان، ظاهرسازی و کتمان واقعیت‌ها برای مثبت جلوه دادن وضعیت موجود - دانش مدیریتی پایین مدیران سیاسی - رانت‌های سیاسی در انتخاب مدیران و در نتیجه تزلزل اطمینان عمومی	۱۳

ادامه جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک	توسعه منابع انسانی	- تخصصی کردن مدیریت منابع انسانی	۸
		- اصلاح ساختار بوروکراسی معیوب حاکم	
		- منسوخ کردن برنامه‌های سنتی و استفاده از مکانیزم‌های مؤثر و نوین	
		- حذف قوانین دست‌وپاگیر و توجه به پاداش‌ها	
		- نقش رهبری مدیریت‌های عالی	
	ارتقای نظام ارزشیابی و کنترل	- ارتقای کیفیت خدمات	۸
		- همراستا کردن دوره‌های مدیریتی با عمل	
		- پرهیز از ملاحظات سیاسی	
		- تشکیل کمیته‌های ارزیاب قوی و متخصص	
		- شفاف‌سازی امورات مالی و غیرمالی بخش ورزش کشور	
	فرهنگ کار تیمی	- برنامه‌محور بودن همه فعالیت‌ها در همه بخش‌ها	۶
		- تطابق ساختارها با برنامه‌های راهبردی	
		- ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی (MIS) کارآمد	
		- داشتن نگاه win-win از سوی نیروهای عملیاتی و مدیران ارشد	
		- اعتقاد و اعتماد به نیروهای عملیاتی	

ج) شکل دهی طبقات اصلی : پس از تعیین مقولات،

مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول ۵

ارائه شده است.

جدول ۵. شکل دهی طبقات اصلی نظریه

طبقات اصلی	مقولات
توسعه منابع انسانی	- نبود مکانیزم و الگوی مناسب پیاده‌سازی و اجرا
	- ناتوانی کارکنان در پیاده‌سازی
	- بی‌نتیجه ماندن راهبردهای تدوین شده
	- اثربخشی و کارایی ناچیز سازمان‌ها
عوامل بیرونی	- تغییرات جمعیتی و عدم اطمینان محیطی
	- ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های مختلف متولی ورزش کشور
	- تغییر در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش کشور
	- تجربه برگزاری مسابقات بین‌المللی
	- کاهش حمایت و دخالت‌های دولت
فضای سازمانی	- افزایش اعتماد و تعهد اجرایی
	- طراحی مکانیزم‌های ارزیابی سیستماتیک و جراحی سیستم‌های اطلاعاتی ناقص
	- وجود و مصلحت‌اندیشی شبه‌دولتی‌ها در مراحل حساس تصمیم‌گیری و اجرا
	- توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی مبنی بر خصوصی‌سازی برای تغییر سیستم اداره ورزش کشور
	- ایجاد هماهنگی و سینرژی بین نیروهای صف و ستاد

ادامه جدول ۵. شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

طبقات اصلی	مقولات
مکانیزم‌های مدیریتی	- تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران و نظام‌مند نمودن مدیریت ورزش کشور
	- شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران
	- مدیریت تعهدمدار و تخصصی
	- ثبات مدیریت و حذف رانتهای سیاسی در انتخاب مدیران
	- حذف مدیران شبه‌نظامی و شبه‌دولتی و در نتیجه حذف نگاه امنیتی به ورزش کشور
آموزش	- وجود تفکرهای راهبردی مختلف و در نتیجه عدم پذیرش برنامه‌های یک مدیر توسط مدیر بعدی
	- آموزش نیروهای عملیاتی قبل از اجرای راهبردها
	- استفاده از تدوین‌کنندگان و نیروهای عملیاتی ماهر و آموزش‌دیده
	- توجه و تأکید بیشتر به پیاده‌سازی در دوره‌های آموزشی و دروس مدیریتی
	- اجبار در آموزش برای همه افراد و تغییر سیستم‌های آموزش نامناسب
اصلاح فرهنگ	- توجه بیشتر به پژوهش‌های کاربردی در زمینه پیاده‌سازی
	- حاکمیت ارزش‌های دینی و تأکید بر اخلاق‌مداری
	- تشویق فرهنگ برنامه‌محوری و ایجاد حس تعلق به سازمان
	- تأکید بر فرهنگ کار تیمی (Team Working) به جای تصمیم‌گیری‌های فردگرایانه و تفویض اختیار
	- ایجاد فرهنگ بومی یکسان
اصلاحات ساختاری و فرایندی	- کمبود منابع انسانی اخلاق‌مدار
	- طراحی مجدد فرایندهای امور داخلی سازمان‌های ورزشی
	- ایجاد کمیته‌ها و تشکیلاتی نوین برای بخش‌های ویژه
	- ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک
	- مدیریت تغییر، تحول و تعارض
طراحی و استقرار مکانیزم پیاده‌سازی	- مدیریت مشارکتی (MBO)، سیستمی، علمی و فنی
	- ایجاد محیط و تفکر رقابتی
	- درک ضرورت توجه بیشتر به پیاده‌سازی راهبردها
	- همسان‌سازی نگرش مدیران ارشد و نیروهای عملیاتی
	- الزامات قانونی برای پیاده‌سازی راهبردها
	- اولویت‌بندی پروژه‌ها و راهبردها

گام دوم: کدگذاری محوری (شکل ۲)

فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج شد

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های

(شکل ۲).

تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار براساس

گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری

مدل پارادایم انجام می‌گیرد و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند

انتخابی)

تا فرایند نظریه را به‌سهولت انجام دهد. براساس داده‌های

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی،

به‌دست‌آمده، عوامل توسعه منابع انسانی، عوامل بیرونی،

تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل

عوامل فضای سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل آموزش،

تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر

عوامل اصلاح فرهنگی، عوامل اصلاح ساختاری و فرایندی

مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله

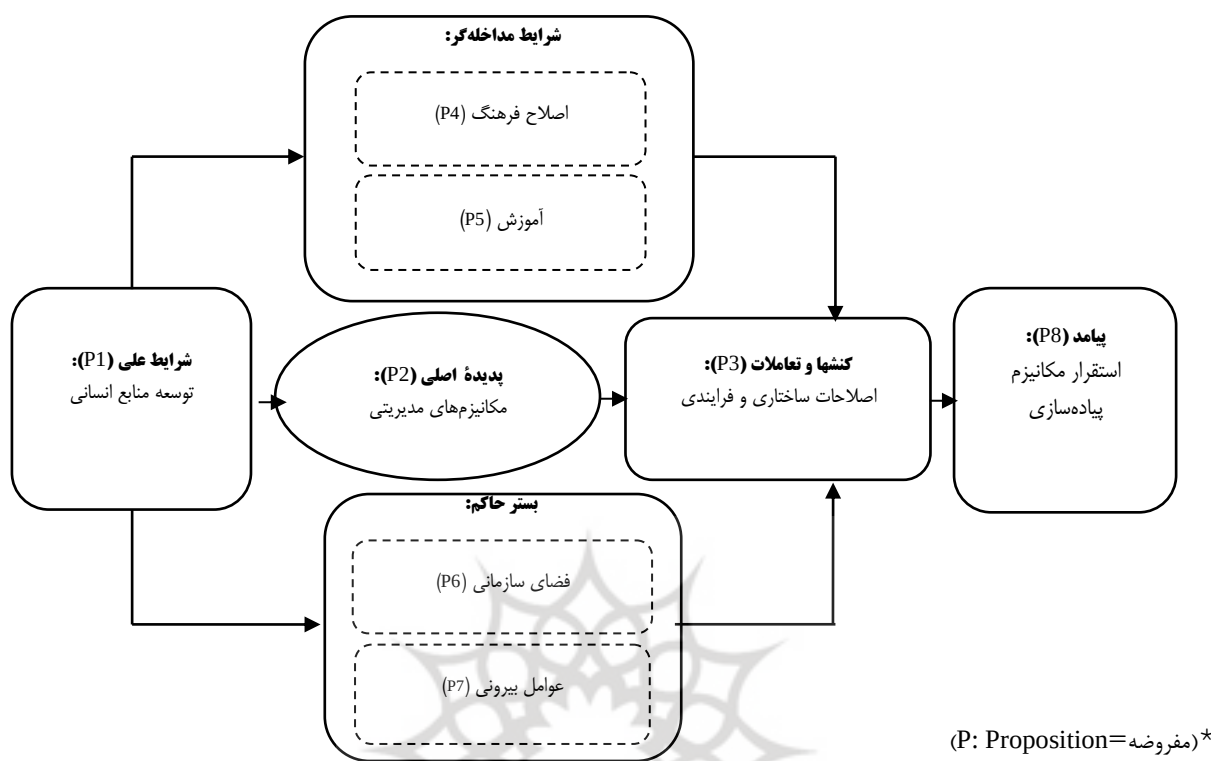
و استقرار مکانیزم پیاده‌سازی به‌عنوان هشت مؤلفه مؤثر

قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این

در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها و

ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر

طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را اصلاح می‌کند که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند (۴). در ادامه ارتباط گام‌های دوم و سوم کدگذاری آمده است.



* (P: Proposition= مفروضه)

شکل ۲. کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم (مدل پارادایمی پیاده‌سازی)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. براساس نتایج به‌دست‌آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، عوامل توسعه منابع انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل اصلاح ساختاری و فرایندی، عوامل اصلاح فرهنگی، عوامل آموزش، عوامل فضای سازمانی، عوامل بیرونی و استقرار مکانیزم پیاده‌سازی به‌عنوان هشت مؤلفه مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی و استخراج شد.

به‌طور کلی شرایط علی موجب ایجاد و توسعه طبقه اصلی (محوری) می‌شود. در این پژوهش طبقه توسعه

منابع انسانی که متشکل از چندین مقوله است، به‌عنوان شرایط علی انتخاب شد (P1). رحیم‌نیا (۲۰۰۹)، خلیلی‌شورینی (۱۳۹۳) و نظری (۱۳۹۶) مدیریت نامناسب منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در عدم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی عنوان کردند. سائتارشی (۲۰۱۷)، لارا (۲۰۱۸)، بیک‌زاد (۱۳۹۳) و رضایی (۱۳۹۶) بر نقش منابع انسانی کارآمد و کارکنان دانشی در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی تأکید کردند. طبقه محوری یا اصلی اساس و محور فرایند پژوهش است. با توجه به مطالعات اسنادی و تأکید مصاحبه‌شوندگان و تکرار آن در کدهای مصاحبه‌ها، مبحث مدیریت سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان پدیده اصلی این پژوهش انتخاب شد (P2). رضایی (۱۳۹۶) مدیران سیاسی، نظامی

متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر کنش‌ها و تعاملات (اصلاحات ساختاری و فرایندی) تأثیر می‌گذارند. این شرایط در مکانیزم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی شامل طبقه‌های اصلاح فرهنگ و آموزش است (P4) و (P5). گتز (۲۰۱۸)، شاه (۲۰۰۵)، مظلومی (۱۳۹۱) و ربینیاک (۲۰۰۶) بر آموزش بیشتر پیاده‌سازی به‌جای تدوین تأکید دارند. کوالتر (۲۰۰۸) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند. ربینیاک (۲۰۰۵) متذکر می‌شود که دروس آموزش مدیریت بر تدوین راهبردها تأکید دارند که بایستی اصلاح شوند. الهی (۱۳۹۲) ضعف فرهنگ برنامه‌محوری را مانع اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی ذکر می‌کند. رحیم‌نیا (۲۰۰۹) نیز نظام‌های آموزش موجود را ناکارآمد می‌داند. به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل بستر تعریف می‌کنند. در این پژوهش، فضای سازمانی و عوامل بیرونی (بستر حاکم) بر اصلاحات ساختاری و فرایندی به‌عنوان کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند (P6) و (P7). لارا (۲۰۱۸) توجه بیشتر به مشارکت ذی‌نفعان و ایجاد فضای رقابتی را برای پیاده‌سازی ضروری می‌داند. بیک‌زاد (۱۳۹۳) بر ارزیابی عواملی محیط داخلی و بیرونی و شفاف‌سازی وظایف قبل از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا تأکید دارد. لارا (۲۰۱۸) و محمدی (۱۳۹۶) توجه بیشتر به مشارکت ذی‌نفعان برای موفقیت بیشتر در پیاده‌سازی راهبردها را ضروری می‌دانند. مقوله‌هایی که بیانگر پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ کنش‌ها و تعاملات به وجود می‌آیند را پیامد می‌نامند. در این نظریه، پیامد پیاده شدن برنامه‌های

و شبه‌دولتی را از عوامل ناکامی صنعت فوتبال در درآمدزایی پایدار ذکر می‌کند. دوستی (۱۳۹۵) نبود مدیران متخصص در باشگاه‌ها را مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند. الهی (۱۳۹۲)، نظری (۱۳۹۶) و سوزان (۲۰۱۸) بر شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران تأکید کردند. طبقه شرایط علی موجب اهمیت، ایجاد و توسعه طبقه اصلی می‌شود؛ در واقع توسعه منابع انسانی مقدمه و بستر موفقیت مدیران می‌باشد. طبقه کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) بیانگر فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که در پاسخ به طبقه محوری (مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی) و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (اصلاح فرهنگ و آموزش) و بستر حاکم (فضای سازمانی و عوامل بیرونی) ایجاد می‌شود (P3). در نظریه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی، این مقوله به پیامد یا نتیجه که همان اجرای راهبردهاست، منجر می‌شود. با اصلاح ساختارها و فرایندهای سنتی حاکم در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی و جایگزینی آنها با ساختارهایی منعطف، پویا و چابک، می‌توان تحولات اساسی در این سازمان‌ها ایجاد کرد. AFC (۲۰۱۷)، رضایی (۱۳۹۶)، قره‌خانی (۱۳۹۵)، رضایی (۱۳۹۵)، نقدی (۱۳۹۲) و الهی (۱۳۸۸) دخالت‌های دولت را در امور باشگاه‌داری حرفه‌ای مورد نکوهش قرار داده و آن را مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌ها عنوان کردند. دوستی (۱۳۹۵) برقراری عدم تعامل دوطرفه بین صنعت فوتبال و مراکز دانشگاهی را یکی از موانع ساختاری توسعه باشگاه‌ها معرفی می‌کند. باروتو (۲۰۱۷)، خلیلی‌شورینی (۱۳۹۳) و شاه‌منصوری (۱۳۹۶) ساختارهای سنتی موجود را نکوهش می‌کنند. خلیلی‌شورینی (۱۳۹۳) محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی را مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی می‌خواند. شرایط مداخله‌گر متشکل از مجموعه‌ای از

شناسایی مسئله و مقوله محوری (مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی)، شرایط علی (توسعه منابع انسانی)، بستر حاکم (فضای سازمانی و عوامل بیرونی)، شرایط مداخله‌گر (اصلاح فرهنگ و آموزش)، کنش‌ها و تعاملات (اصلاحات ساختاری و فرایندی) و پیامدها (استقرار مکانیزم مؤثر پیاده‌سازی)، آنها را در یک مدل پارادایمی تصویر نموده و بررسی کرده است.

در نتیجه اینکه بررسی‌ها و نتایج تحقیقات مختلف نشان داد که سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود موفقیت کمی داشته‌اند؛ به‌طوری‌که پیاده‌سازی استراتژی‌ها در این سازمان‌ها به چالشی اساسی مبدل شده است. این پژوهش با شناسایی عوامل، عناصر و مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از دیدگاه متخصصان، به توسعه مکانیزمی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها در این سازمان‌ها پرداخته است. به‌نظر می‌رسد همسوسازی و همراستایی راهکارها با این مدل عملیاتی، کاربردی و موفقیت‌آمیز خواهد بود.

راهبردی شامل چندین مقوله است (P8). سابتارشی (۲۰۱۷)، سوزان (۲۰۱۸)، لارا (۲۰۱۸)، منصوری (۱۳۹۵) و شاه‌منصوری (۱۳۹۶) نیاز به مدل، الگو و مکانیزمی مؤثر را برای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی لازم می‌دانند.

به‌طور کلی در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی با رویکرد کیفی، در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی ایران پژوهش‌های محدودی وجود دارد. مهم‌تر اینکه بررسی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی با رویکرد گراند تئوری می‌تواند علاوه بر کمک به پیدا کردن مسئله محوری، شناختی عمیق از شرایط موجود را فراهم کند؛ بدین‌معنا که با ایجاد چیدمانی از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، استراتژی‌های کنش و پیامدها حول مقوله محوری، در ایجاد یک شناخت کامل و همه‌جانبه از مسئله موجود، به حل آن کمک خواهد کرد. این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسانه و اکتشافی و براساس شرایط زمینه‌ای موجود، از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل اسناد بالادستی به بررسی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های و فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. پس از

منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد؛ ابریشمی، حمید (۱۳۸۸). «موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی صنعت فوتبال ایران». نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱، ص ۲۰۲-۱۸۹.
۲. الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ پیمان‌فر، محمدحسن (۱۳۹۲). «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سوم، ش ۶، ص ۱۷-۱.
۳. پیرس، جان ای؛ رابینسون، ریچارد (۲۰۰۵). مدیریت راهبردی. ترجمه سید محمود حسینی، چ دوم، تهران، سمت، ص ۷۴.
۴. خلیلی‌شورینی، سهراب؛ محضری، مهدی (۱۳۹۳). «شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آنها». پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، ش ۵، ص ۱۱۱-۱۳۲.
۵. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹). کاربرد نظریه داده‌بنیاد در عمل. انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران، چ اول، ص ۱۱۲.
۶. دوستی، مرتضی (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوازدهم، ش ۲۳، ص ۲۳۶-۲۱۹.

۷. رضایی، شمس‌الدین (۱۳۹۶). «طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراند تور». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ششم، ش ۳، ص ۱۰۱-۱۱۶.
۸. رضایی، شمس‌الدین (۱۳۹۵). اقتصاد ورزش، اوقات فراغت و گردشگری. انتشارات دانشگاه ایلام، ایلام، چ اول، ص ۸۹-۶۵.
۹. شاه‌منصوری، مریم؛ نبی‌الهی، اکبر؛ خانی، ناصر (۱۳۹۶). «شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات (مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران)». فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۳۲، ش ۲، ص ۱۹-۱.
۱۰. قره‌خانی، حسن؛ سیف پناهی، جبار؛ فولادی، شهرام (۱۳۹۴). «طرحی و تبیین مدل موانع خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال کشور». مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان، ۱۴(۲۸)، ص ۵۵-۶۶.
۱۱. نظری، رسول؛ طباطبایی، محمد؛ کریمیان، جهانگیر (۱۳۹۶). «تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون». مدیریت ورزشی، دوره ۹، ش ۱، ص ۹۹-۱۱۲.
۱۲. نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا؛ افشارپی، امیر (۱۳۹۲). «تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)». دوفصلنامه اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی، سال دوم، ش ۱، ص ۴۳-۲۱.
۱۳. هانگر، دیوید؛ ویلن، توماس (۲۰۰۱). مبانی مدیریت راهبرد، ترجمه سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چ اول، ص ۱۲۷.
۱۴. یگانه، منصور؛ فضلی، فاطمه؛ یگانه، خدیجه (۱۳۹۳). «چارچوب تهیه برنامه‌های استراتژیک مراکز مطالعاتی دستگاه‌های اجرایی کشور». پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، ش ۵، ص ۵۷-۲۷.
15. Allio, M. K. (2005). "A short, practical guide to implementing strategy", *Journal of business strategy*, (26), pp: 12- 21.
16. Boroto, H., Irwin, B. & Quentin, W. (2018). "Stakeholder influence in public sector information systems strategy implementation—The case of public hospitals in South Africa". *Medical Informatics*, <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf>.
17. Coalter, F. (2008). "Sport-in-development: Development for and through sport". *Sport and social capital*, pp: 39-67.
18. Eric, M., Olson, F., Slater, M. & Hult, M. (2018). "The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation". *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman>.
19. Getz, G. (2011). "Why your strategy isn't working", *Business Strategy Series*, 12(6), pp: 303-307.
20. Hrebiniak, L. & Joyce, W. (2005). "Making strategy work", *McMillan*, New York.
21. Lara J. & Celine, M. (2018). "Developing and using a Five C framework for implementing environmental sustainability strategies". *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.
22. Lederer, A. & Sethi, V. (1988). "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies", *MIS Quarterly*, 12 (3), pp: 445-461.
23. Okamus, F. (2001). "Towards a strategy implementation framework". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp: 327-338.

24. Saptarshi, M., Nozomu, M. & Eve R. (2017). "Implementation in Undominated Strategies with Partially Honest Agents". <http://dx.doi.org/10.1016/j.geb>.
25. Speculand, R. (2006). "Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupies", double agents and mavericks. *Human Resource Management International Digest*, 14(6), pp: 34-37.
26. Straus, A., & Corbin, J. (2008). "Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory", Third Edition, Los Angeles: stage publication, p156.
27. Susan, E. & Marie L. (2018). "Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks", *Long Range Planning*, pp: 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.lrp>.



Designing an Effective Mechanism to Implement Strategic plans in Iran Sport Organizations and Federations

Shamseddin Rezaei^{*1} - Amir Hossein Monazzami²

1. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran 2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaee Teacher Training University, Tehran, Iran

(Received: 2018/9/30; Accepted: 2019/10/22)

Abstract

Strategic management is the science and art of formulating, implementing and evaluating multiple task decisions that enables organizations to achieve their goals. The aim of this study was to design an effective mechanism to implement strategic plans in Iran sport organizations and federations. This study had a qualitative approach and the grounded theory was used as the research methodology. High level documents and deep and open interviews with 28 elites who were aware of this subject were used to collect data. The validity of this study was examined and approved by the interviewees and then expert professors. The reliability was %87 which was obtained using the methodology of the interstitial agreement. For data analysis, the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding was used. The results showed that the implementation of strategic plans was influenced by factors of human resources development, external factors, organizational environment factors, management factors, educational factors, cultural reform factors, structural and process reform factors, and implementation mechanism. Sport organizations and federations can transmit the strategic plans to the operational stage with the step-by-step implementation of this mechanism and complete the gap between formulating and operation.

Keywords

Grounded theory, human resources development, operational plan, qualitative researches, strategic management.

* Corresponding Author: Email: Sh.Rezaei@Ilam.ac.ir ; Tel: +989183456473