

## شناسایی و اولویت‌بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران

سیده الهام کاظمی رضایی<sup>۱</sup>، شیرین زردشتیان<sup>۲\*</sup>، همایون عباسی<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۶/۴/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۲۳

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران بوده است. روش این پژوهش توصیفی و در حیطه مطالعات راهبردی و به صورت میدانی انجام شده است. این تحقیق در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران (استان‌های کرمانشاه، همدان، ایلام، لرستان، کردستان) و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود، که جامعه و نمونه آماری برابر و ۱۶۶ نفر را شامل شد. ابزار مورد استفاده در این تحقیق یک پرسشنامه محقق ساخته با ۶۶ سؤال و ۹ بُعد بود. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی که شامل میانگین، انحراف معیار، آزمون کالموگروف اسمیرنوف (جهت نرمال بودن توزیع داده‌ها)، تحلیل عامل اکتشافی (EFA) و تحلیل عامل تأییدی (CFA) با تأکید بر مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظر نخبگان و روایی سازه با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین پایایی آن برابر با  $\alpha=0/78$  بود که در سطح قابل قبول است. یافته‌های حاصل حاکی از آن است که تمامی نه عامل نقش قابل توجهی رو در موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک داشته است و رتبه‌بندی آنها به ترتیب عبارت‌اند از موانع اجرایی، برنامه‌ریزی، سازمانی، مدیریتی، فرهنگی، کارکنان، ادراکی، منابع و ارتباطی. مدیران و برنامه‌ریزان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور از این مدل و ابزار به عنوان الگویی جهت توجه به تمامی موانع پیش روی اجرای استراتژی و حل آنها استفاده نمایند.

**کلید واژه‌ها:** ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران، استراتژی، مدیریت استراتژیک، موانع

**Email:** ekazemi03@gmail.com

**Email:** zardoshtian\_shirin@yahoo.com.au

**Email:** habbasi003@gmail.com

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت راهبردی، دانشگاه رازی

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی\*

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

## مقدمه

در طی سالیان متمادی تسری دانش مدیریت راهبردی<sup>۱</sup> در تمامی ابعاد کسب و کار، توجهات فراوانی را از سوی محققان و پژوهشگران به خود جلب کرده است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱). تلاش‌های تحقیقاتی در دهه‌های مختلف سبب پدید آمدن ابزارها و مدل‌های متنوع و متعدد برای تدوین و طراحی استراتژی و در نتیجه بهبود کیفیت استراتژی‌سازی در سازمان شده است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱). با این وجود باید در نظر داشت که مدیریت استراتژیک فرایندی پویاست که با طراحی و تبیین مجموعه‌ای از گزاره‌های راهبردی به پایان نمی‌رسد و کیفیت استراتژی‌های تدوین شده نمی‌تواند به تنهایی موفقیت سازمان را تضمین کند (دهایات و آنچور، ۲۰۰۹). به علاوه، هم چنان نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف استراتژیک یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران در صنایع گوناگون است (دهایات و آنچور، ۲۰۰۹). مدیریت استراتژیک، فرآیندی است که فعالیت‌های مرتبط را با هم ترکیب کرده و درهم ادغام می‌کند که شامل مراحل زیر می‌باشد: تجزیه و تحلیل استراتژیک، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل (خلیلی شورینی و محضری، ۱۳۹۳).

از دیدگاه دیوید<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. وی برنامه‌ریزی راهبردی را در سه مرحله کلی شامل تدوین، اجرا و ارزیابی مشخص نمود و برای برنامه‌ریزی راهبردی، مأموریت، بررسی عوامل محیطی، تعیین هدف‌های بلندمدت، تدوین، ارزیابی و گزینش استراتژی‌ها، تعیین هدف‌های سالانه و سیاست‌ها، تخصیص منابع و بالاخره محاسبه و ارزیابی عملکرد را بیان کرده است (دیوید، ۱۹۹۹). ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود بخشد. به ویژه در مورد مدیریت استراتژیک این وضع صادق است (دیوید، ۱۹۹۹).

مدیریت استراتژیک راهبردی است که مشتمل بر هدف‌های کلان سازمان و انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آنها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف مذکور است. داشتن این شیوه تفکر مدیران را وادار می‌کند تا به جای تمرکز روی موضوعات کوتاه، به بررسی مباحث سازمان گسترده بپردازند و هدف نهایی داشتن این شیوه تفکر و مدیریت ایجاد یا کسب مزیتی رقابتی برای سازمان است. آینده مطلوب خود به خود شکل نمی‌گیرد، بنابراین هم اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، تخصیص منابع کرد، منابع انسانی کیفی را به کار گرفت تا آینده شکل گیرد (پیتر دراگر، ۱۹۷۳: ۱۲۲).

مدیریت استراتژیک به فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای خوب آن برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت دلالت دارد (رفائیان، ۱۳۸۴: ۴۲۲).

اغلب، اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند (دیوید، ۲۰۰۸). غالباً چنین تصور می‌شود که در مدیریت استراتژیک مرحله‌ی اجرایی مشکل‌ترین مرحله می‌باشد (دیوید، ۲۰۰۸). اگر استراتژی‌هایی تدوین شوند ولی هیچ‌گاه به اجرا در نیایند، نوع اقدام چیزی جز عملی بی‌پهلو نخواهد بود (دیوید، ۲۰۰۸). (جوک و گلوک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸)، اجرای استراتژی را فرایندی می‌دانند که در بردارنده‌ی مجموعه‌ای همخوان و هماهنگ از انتخاب‌ها و اقدام‌هایی برای تخصیص منابع، سازماندهی، مأموریت دادن به مدیران کلیدی، تنظیم خط مشی‌ها، رویه‌ها، سیاست‌ها و برقراری یک سیستم اجرایی برای تقویت، کنترل و ارزیابی یک استراتژی است (جوک و گلوک، ۱۹۹۸).

موانع بسیاری وجود دارند که بر فرایند تبدیل استراتژی به عمل تأثیر می‌گذارند. با توجه به تعدد موانع مؤثر بر اجرای استراتژی‌های مختلف، ممکن است حتی بهترین استراتژی‌ها نیز در صورتی که به این موانع به خوبی در مرحله اجرا توجه نگردد؛ به عمل در نیایند (نوبل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹).

1. Management Strategic
2. Dehayyat and Anchor
3. David
4. Jauch and Glueck
5. Noble

در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. استراتژی‌های ارزشمند بی‌شماری در مرحله پیاده سازی با مشکل و شکست روبرو می‌شوند اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است (کریتندن و کریتندن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). پیچیدگی اجرای استراتژی و تعدد موانع مؤثر بر اجرای آن، موجب شده است تا امروزه مسئله اجرای استراتژی به مهم‌ترین چالش مدیران در تمامی سازمان‌ها تبدیل گردد (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

در این راستا باید بیان نمود که بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند (گودرزی، قربانی، صفری، ۱۳۹۴). جانسون (۲۰۰۴)، نیز معتقد است که ۶۶ درصد از استراتژی‌های سازمان‌ها اصلاً به اجرا در نمی‌آید. در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور، نیز اغلب در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفقیت چشم‌گیر نبوده است و اغلب سازمان‌ها به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند دست نیافته‌اند. گواه این واقعیت را می‌توان طرح‌های دانست که با هزینه‌های قابل توجهی طراحی و تدوین شده اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده است (گودرزی، قربانی و صفری، ۱۳۹۴).

به اعتقاد میلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، بدیهی است که ساختن یک تصمیم با پیاده سازی و سپس ارزیابی آن همراه خواهد شد و عدم اهتمام کافی به هر یک از این مراحل می‌تواند تصمیمات خوب را بی‌اثر سازد. دیوید (۲۰۰۲)، نهایتاً، توفیق یک تصمیم مدیریتی در عمل قابل سنجش است و چه بسا تصمیمات بسیاری بوده‌اند که علی‌رغم طراحی خوب و هوشمندانه‌شان در پیاده سازی با شکست قرین شده‌اند (دیوید، ۲۰۰۲).

هریباک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)؛ اظهار می‌دارد مدیران، برنامه‌ریزان و استراتژیست‌های سازمان‌ها عملاً در فرایند اجرای استراتژی‌های با چالش‌های زیر مواجه‌اند: ۱- مدیران برای برنامه‌ریزی تعلیم دیده‌اند، نه برای اجرا، ۲- واگذاری اجرا به زیردستان، ۳- برنامه‌ریزی و اجرا، وابستگی متقابل دارند، ۴- اجرایی کردن یک استراتژی نسبت به تدوین آن، فرایندی است که زمان بیشتری نیاز دارد، ۵- اجرای استراتژی، افراد بیشتری را نسبت به تدوین استراتژی درگیر می‌کند (هریباک، ۲۰۰۶). مطالعاتی در این زمینه انجام شده است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

هری<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، در مقاله خود با عنوان موانع اجرای فرایند مدیریت استراتژیک در دولت محلی، نتایج نشان داد که عوامل متعددی وجود دارد که به‌طور قابل توجهی به عنوان موانع در اجرای مدیریت استراتژیک بوده‌اند که این عوامل شامل چشم انداز و بیانیه ماموریت مبهم در برنامه‌ریزی استراتژیک، مشخص نبودن اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم حمایت فرهنگی و فقدان منابع می‌باشد. ناظمی و همکاران (۲۰۱۵)، در تحقیقی با عنوان موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت توزیع نیروی برق مشهد موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک را در هشت گروه دسته‌بندی کردند که شامل موانع فرهنگی، ساختاری، مدیریتی، محیطی، مدیریت منابع انسانی، فقدان اقدامات اجرایی مؤثر، منابع ناکافی و استراتژی ناقص. همچنین اینس<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت میانی در توسعه اجرای استراتژی‌ها مشکلات مدیریتی و ابهام در تدوین استراتژی را مهم‌ترین مانع اجرای استراتژی‌ها می‌داند. در مطالعه‌ای که نات<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)، با عنوان بررسی ارتباط بین تاکتیک ارزیابی و تاکتیک اجرا انجام شد به این نتیجه رسید که اجرای راهبردها تأثیر بیشتری از ارزیابی آنها بر روی موفقیت شان دارد. تاکتیک‌های مداخله و مشارکت احتمال موفقیت راهبردهای اجرا شده را افزایش می‌دهند و تکنیک‌های متقاعدسازی و دستوری بیشتر با شکست همراه اند.

1. Critenden, Critenden
2. Lee
3. Miller
4. Hrebiak
5. Herri
6. Ins
7. Nut

تحقیقاتی هم در داخل ایران در این زمینه انجام شده است مانند رونقی شرق و آهنگری (۱۳۹۵)، در مقاله خود با عنوان بررسی موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک که به شناسایی موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح بیمارستان‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به ترتیب مرتبط با عوامل نهادی، عوامل ساختاری، عوامل انسانی، عوامل انگیزشی و عوامل فرایندی بود. همچنین معصومی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله خود با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی که به شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی پرداختند. نتایج نشان داد عوامل مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی، فرهنگی به ترتیب به عنوان موانع مهم و مؤثر در مدیریت راهبردی هستند. در نهایت گودرزی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله خود با عنوان شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران که به شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد موانع مدیریتی، برنامه‌ریزی، فردی، سازمانی و در نهایت موانع محیطی به ترتیب به عنوان موانع مهم و مؤثر در فرایند مدیریت استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان هستند.

با مطالعه و بررسی تحقیقات مشابه در زمینه موضوع تحقیق، مشاهده می‌شود که موانع متعددی بر سر راه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها شناخته شده‌اند که با توجه به مطالب فوق و اهمیتی که اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها دارد، محقق در تلاش است تا موانع اجرای مدیریت استراتژیک را با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیقات، استخراج کند و با توجه به شرایط محیطی متفاوت سازمانی (ماهیت، ساختار، عوامل محیطی، فرهنگی، زیربنایی و ...) آنها را از دیدگاه مدیران و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران مورد شناسایی قرار داده و اولویت بندی و بومی سازی کند؛ به این دلیل ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور انتخاب شد که این استان‌ها از لحاظ (فرهنگی، اقتصادی، جغرافیایی و...) تا حدودی شبیه به هم می‌باشند. و می‌توان آنها را در این مورد در کنار هم قرار داد. تا مدیران و تصمیم‌گیرندگان را در دستیابی به درکی صحیح از موانعی که به هنگام پیاده‌سازی راهبردها با آن مواجه می‌شوند یاری رساند.

## روش شناسایی

روش این پژوهش توصیفی و در حیطه مطالعات راهبردی می‌باشد و به صورت میدانی انجام شده است. در دسته بندی تحقیقات بر حسب هدف، این تحقیق در دسته تحقیقات کاربردی جای می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق، ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور (استان‌های کرمانشاه، همدان، ایلام، لرستان، کردستان) می‌باشند. که هر استان دارای یک اداره کل ورزش و جوانان می‌باشد که در مرکز استان واقع شده است و سایر ادارات تربیت بدنی زیر نظر این اداره کل در سطح شهرستان‌ها مشغول فعالیت هستند. بنابراین، جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، معاونین و کارشناسانی که در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور فعالیت می‌کنند، می‌باشد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. از بین جامعه آماری به صورت هدفمند تعداد ۱۶۶ نفر از مدیران، معاونین و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور که دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودن انتخاب شدند. با توجه به اینکه ۴ عدد از پرسشنامه‌ها مخدوش و ناقص بود، و با توجه به هدفمند بودن روش نمونه‌گیری، ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه قرار گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته با عنوان شناسایی و اولویت بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک با مقیاس پنج درجه‌ای طیف لیکرت که شامل ۶۶ سؤال و ۹ بُعد بود استفاده شد. پرسشنامه پژوهش، دارای دو بخش که شامل پرسش‌های مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی و پرسش‌های مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌های موانع مدیریت راهبردی است. پرسشنامه شامل نه بُعد (موانع برنامه‌ریزی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع کارکنان، موانع فرهنگی، موانع ارتباطی، موانع ادراکی، موانع تخصیص منابع و موانع اجرایی) می‌باشد که به ترتیب موانع برنامه‌ریزی با ۱۰ سؤال از سؤال ۱ تا ۱۰، موانع سازمانی با ۱۰ سؤال از سؤال ۱۱ تا ۲۰، موانع مدیریتی با ۷ سؤال از سؤال ۲۱ تا ۲۷، موانع کارکنان با ۶ سؤال از سؤال ۲۸ تا ۳۳، موانع

فرهنگی با ۷ سؤال از سؤال ۳۴ تا ۴۰، موانع ارتباطی با ۵ سؤال از سؤال ۴۱ تا ۴۵، موانع ادراکی با ۶ سؤال از سؤال ۴۶ تا ۵۱، موانع تخصیص منابع با ۵ سؤال از سؤال ۵۲ تا ۵۶، موانع اجرایی با ۱۰ سؤال از سؤال ۵۷ تا سؤال ۶۶ از پرسشنامه موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک بوده است. برای اطمینان بیشتر، با بهره‌گیری از نظرات ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت، پرسشنامه‌ها بازبینی شدند و ابهامات آنها تاحدودی برطرف شد. این امر بیانگر روایی ظاهری و محتوایی قابل قبول ابزار گردآوری می‌باشد.

در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد و... استفاده کرده‌ایم. و در بخش آمار استنباطی از آزمون کالموگروف اسمیرنوف (جهت نرمال بودن توزیع داده‌ها)، تحلیل عامل اکتشافی (EFA) و تحلیل عامل تأییدی (CFA) با تأکید بر مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی که با چرخش واریماکس روی داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS صورت گرفته بود مورد تحلیل قرار گرفت. در این قسمت از پژوهش تلاش شده است تا با تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از پاسخ کارشناسان به پرسشنامه‌های توزیع شده، موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور، شناسایی و رتبه بندی شوند.

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا آزمون کفایت نمونه برداری<sup>۱</sup> برای حصول اطمینان از کفایت حجم نمونه محاسبه شد. سپس از آن جاکه همبستگی بین پرسش‌های آزمون زیربنای تحلیل عوامل است، برای این که مشخص شود همبستگی بین متغیرها برابر صفر نیست از آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: نتایج آزمون کفایت نمونه‌برداری و کرویت بارتلت

نوع آزمون	مقدار KMO	درجات آزادی	خی دو	سطح معناداری
آزمون کایزر- مایر - الکین (KMO)	۰/۸۹	-	-	-
آزمون کرویت بارتلت	-	۲۱۴۵	۸۷۳۰/۴۱	۰/۰۰۱

همان گونه که در جدول ۱، مشاهده می‌شود مقادیر به‌دست آمده برای شاخص کایزر- مایر- الکین بالاتر از ۰/۰۵ است، و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین در پژوهش حاضر، تحلیل عاملی روی گویه‌های پرسشنامه موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک مجاز است.

## یافته‌های تحقیق

در این بخش با استفاده از آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری پرداخته شد. شرکت‌کنندگان در این پژوهش از نظر متغیرهای جنسیت ۱۰۲ (۰/۶۳) مرد و ۶۰ (۰/۳۷) زن، از نظر سن ۳۰ نفر (۰/۱۸) از آزمودنی‌ها بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۸۷ نفر (۰/۵۴) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۴۵ نفر (۰/۲۸) نیز بالای ۴۱ سال سن داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۹۸ نفر (۰/۶۰) مدرک کارشناسی، ۵۸ نفر (۰/۳۶) مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر (۰/۴) مدرک دکتری، از نظر سوابق مدیریتی، ۳۳ نفر (۰/۲۰) کمتر از ۵ سال، ۴۸ نفر (۰/۳۰) ۶ تا ۱۰ سال و ۸۱ نفر (۰/۵۰) بالای ۱۱ سال، از نظر پست سازمانی، ۸ نفر (۰/۵) مدیر، ۸ نفر (۰/۵) معاون، ۱۰۱ نفر (۰/۶۲) کارشناس و ۴۵ نفر (۰/۲۸) سایر سمت‌های سازمانی بودند که در این تحقیق شرکت کردند.

نتایج تحلیل عاملی ارائه شده در جدول ۲، نشان داد که سؤالات مقیاس نه عاملی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در مجموع ۶۳/۲۰ درصد از کل واریانس را شامل می‌شود. یعنی با عامل بندی گویه‌ها می‌توانیم تا حدود ۶۳

1. Kaiser- Meyer- Olkin

2. Bartlett s Test of Sphericity

درصد از واریانس کل موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک را بر اساس ۹ عامل شناسایی کنیم. مقادیر برای هر یک از ۹ عامل نیز در جدول مذکور ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج واریانس‌های تشریح شده

عوامل	مقادیر ویژه استخراجی قبل از چرخش			مقادیر ویژه استخراجی پس از چرخش		
	مقادیر ویژه	واریانس تبیین شده	واریانس جمعی	مقادیر ویژه	واریانس تبیین شده	واریانس جمعی
۱	۲۶/۱۲۴	۳۹/۵۸	۳۹/۵۸	۸/۱۰	۱۲/۲۷	۱۲/۲۷
۲	۳/۳۱	۵/۰۱	۴۴/۵۹	۷/۹۱	۱۱/۹۹	۲۴/۲۶
۳	۲/۶۲	۳/۹۷	۴۸/۵۷	۵/۴۸	۸/۳۰	۳۲/۵۶
۴	۲/۰۵	۳/۱۱	۵۱/۶۹	۵/۲۱	۷/۸۹	۴۰/۴۶
۵	۱/۸۳	۲/۷۸	۵۴/۴۷	۴/۰۱	۶/۰۸	۴۶/۵۵
۶	۱/۷۴	۲/۶۳	۵۷/۱۰	۳/۷۹	۵/۷۵	۵۲/۳۰
۷	۱/۶۳	۲/۴۷	۵۹/۵۸	۲/۶۴	۴/۰۱	۵۶/۳۲
۸	۱/۵۱	۲/۳۰	۶۱/۸۸	۲/۵۳	۳/۸۴	۶۰/۱۶
۹	۱/۴۲	۲/۱۵	۶۴/۰۴	۲/۰۰	۳/۰۴	۶۳/۲۰

قبل از اجرای تحلیل عاملی تأییدی باید مشخص شود که مدل اندازه‌گیری برازش مناسبی دارد یا خیر بنابراین به منظور مشخص کردن برازش مناسب مدل اندازه‌گیری اطلاعات جدول ۳، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

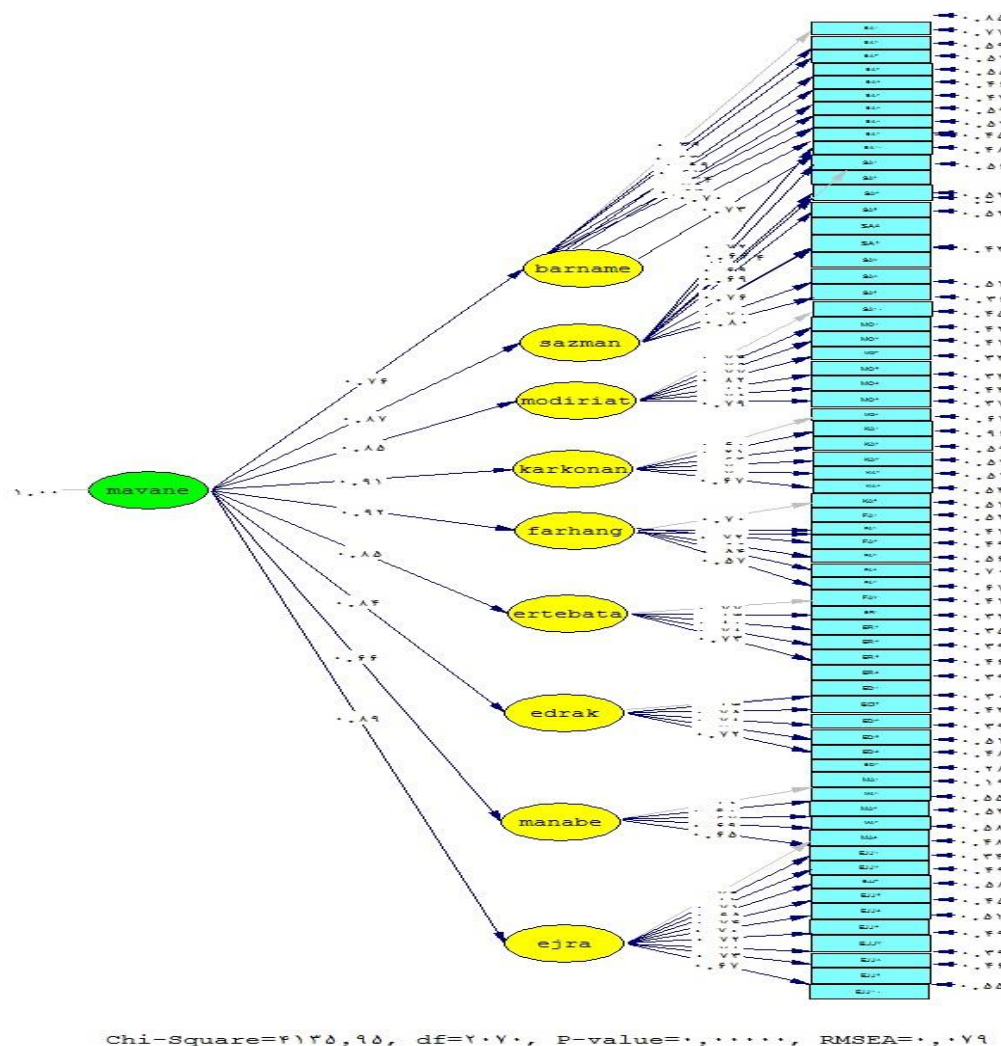
جدول ۳: شاخص‌های نیکویی برازش و میزان مطلوبیت آنها در مدل موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک

نتیجه	ملاک	مقادیر مشاهده شده	شاخص‌های برازش	
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۶	CFI	شاخص برازش تطبیقی
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	NFI	شاخص برازش هنجار شده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۵	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	IFI	شاخص برازندگی فزاینده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	RFI	شاخص برازش نسبی
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۸۸	PNFI	شاخص برازش تعدیل یافته هنجار شده
تأیید	۰/۱ و کمتر از ۰/۱	۰/۰۷	RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب
تأیید	کمتر از ۳	۱/۹۵	$\chi^2/df$	خی دو به درجه آزادی

با توجه به داده‌های جدول ۳، مشخص گردید که مدل تحلیل عاملی تأییدی در مرتبه اول مربوط به مدل موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک از برازش مناسبی برخوردار است و اکثریت شاخص‌های برازش مدل در این جدول از مقدار قابل قبولی برخوردارند.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش و میزان مطلوبیت آنها در مدل موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک

نتیجه	نتیجه	ملاک	مقادیر مشاهده شده	شاخص‌های برازش
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۵	CFI	شاخص برازش تطبیقی
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	NFI	شاخص برازش هنجار شده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۵	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۵	IFI	شاخص برازندگی فزاینده
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۱	RFI	شاخص برازش نسبی
تأیید	بیش از ۰/۹۰	۰/۸۹	PNFI	شاخص برازش تعدیل یافته هنجار شده
تأیید	۰/۱ و کمتر از ۰/۱	۰/۰۷	RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب
تأیید	کمتر از ۳	۱/۹۹	$\chi^2/df$	خی دو به درجه آزادی



شکل ۲: تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد

جدول ۵: نتایج نهایی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

نتیجه	مقدار تی	ضریب استاندارد	مسیر ساختاری
تأیید	۹/۵۸	۰/۷۶	موانع تدوین و اجرا بر موانع برنامه‌ریزی
تأیید	۹/۵۴	۰/۸۷	موانع تدوین و اجرا بر موانع سازمانی
تأیید	۹/۲۹	۰/۸۵	موانع تدوین و اجرا بر موانع مدیریتی
تأیید	۷/۵۳	۰/۹۱	موانع تدوین و اجرا بر کارکنان
تأیید	۹/۲۸	۰/۹۲	موانع تدوین و اجرا بر موانع فرهنگی
تأیید	۹/۶۰	۰/۸۵	موانع تدوین و اجرا بر موانع ارتباطی
تأیید	۹/۶۸	۰/۸۴	موانع تدوین و اجرا بر موانع ادراکی
تأیید	۸/۰۹	۰/۶۶	موانع تدوین و اجرا بر موانع منابع
تأیید	۹/۵۰	۰/۸۹	موانع تدوین و اجرا بر موانع اجرایی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در جدول ۵، نشان داد که تمامی نه مانع دارای بارعاملی بالاتر از ۰/۳ بودند و مقدار تی آنان نیز با توجه به این که بالاتر از ۱/۹۶ بود مورد تأیید قرار گرفت. در واقع یعنی تمامی این نه عامل به عنوان موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک شناسایی و تأیید می‌گردند. بالاترین بارعاملی مربوط به موانع فرهنگی با مقدار ۰/۹۲ بود و پایین‌ترین بارعاملی مربوط به موانع تخصیص منابع با بارعاملی ۰/۶۶ بود.

همان گونه که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود؛ میزان سطح معناداری حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای مقایسه میزان نقش بازدارندگی و ممانعت از اجرای استراتژی به وسیله هر یک از آن برابر با ۰/۰۱ می‌باشد. از آن جایی که این میزان از سطح اطمینان (۰/۰۵) در نظر گرفته شده برای تحقیق کمتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه‌گیری نمود که بین موانع پنج گانه اختلاف معناداری وجود دارد و می‌توان نسبت به رتبه بندی آنها اقدام نمود. نتایج حاصل از رتبه بندی موانع مورد بررسی، نشان داد که موانع اجرایی دارای بالاترین نقش در ممانعت از اجرای استراتژی را دارد، پس از آن، موانع مربوط به برنامه‌ریزی و سازمانی به طور مشترک در رتبه دوم، موانع مدیریتی در رتبه سوم، موانع فرهنگی چهارم، موانع کارکنان رتبه پنجم، موانع ادراکی رتبه ششم، موانع منابع در رتبه هفتم در نهایت کمترین نقش نیز مربوط به موانع ارتباطی است.

جدول ۶: نتایج تحلیل رتبه‌ای فریدمن برای عوامل ۹ گانه

عوامل	رتبه	میانگین رتبه‌ای	نتیجه آزمون	مجذور کای	درجات آزادی	سطح معناداری
موانع برنامه‌ریزی	۲	۷/۷۴	تفاوت معنادار بین گویه‌ها	۱۰۲۳/۴۷	۸	۰/۰۰۱
موانع سازمانی	۲	۷/۷۴	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع مدیریتی	۳	۵/۳۴	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع کارکنان	۵	۳/۶۹	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع فرهنگی	۴	۵/۱۸	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع ارتباطی	۸	۱/۷۴	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع ادراکی	۶	۳/۰۸	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع تخصیص منابع	۷	۲/۴۷	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			
موانع اجرایی	۱	۸/۰۲	تفاوت معنادار بین گویه‌ها			



## بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط کنونی فضای کسب و کار، ضروری است تا توجه بیشتری نسبت به اجرای تصمیمات استراتژیک داشت. پیاده سازی ناموفق تصمیمات مدیریتی، مسئله‌ای است که اثربخشی و کارایی تصمیمات راهبردی را به شدت تهدید می‌کند. ضروری است که مدیران در اتخاذ تصمیمات شان عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست خود را بشناسند چرا که آگاهی از عوامل اصلی که به نتیجه‌ی تصمیمات راهبردی مرتبط هستند به آنها کمک خواهد کرد تا با مدیریت بهتر این عوامل نتیجه‌ی مطلوب‌تری برای سازمان به بار آورند؛ و با آگاهی از این عوامل اصلی، بدیهی است که پیش‌بینی پذیری تصمیمات مدیران افزایش خواهد یافت. همان گونه که اشاره شد هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی موانع موجود در فرایند تدوین و اجرای مدیریت راهبردی، درادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور است. یافته‌های تحقیق نشان داد، از نظر شرکت کنندگان در پژوهش، موانع اجرایی، موانع برنامه‌ریزی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فرهنگی، موانع کارکنان، موانع ادراکی، موانع منابع و موانع ارتباطی به ترتیب از موانع اثرگذار و با اهمیت در فرایند مدیریت راهبردی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور محسوب می‌شوند. شاخص‌ها نیز به تفکیک شناسایی، وزن دهی و اولویت بندی شد. موانع متعددی برای موفقیت و شکست در سازمان‌های مختلف از طرف محققان مورد شناسایی قرار گرفته که به نظر می‌رسد، بعضی از این موانع در همه سازمان‌ها مشترک و بعضی منحصر به فرد و خاص سازمان‌های ایرانی است. اولویت بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها نیز متفاوت است. احتمالاً شرایط حاکم بر سازمان و یا عوامل محیطی متغیر موجب اولویت بندی‌های مختلف گردیده است.

معصومی و همکاران (۱۳۹۴) نیز نه بعد مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی، فرهنگی را برای موانع اجرای استراتژی در نظر گرفته‌اند که تا اندازه‌ای با بخشی از نتایج این قسمت پژوهش حاضر همخوانی دارد. علاوه بر این ناظمی و همکاران (۲۰۱۵) هشت بُعد عوامل مدیریتی، تخصیص منابع، نیروی انسانی، ادراکی، ارتباطی، اجرایی، راهبردی، ارزیابی را به عنوان ابعاد اصلی در اجرای استراتژی معرفی نموده‌اند که یافته‌های حاصل از تحقیقات این محققان نیز با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی موانع مورد بررسی، نشان داد که موانع اجرایی بالاترین نقش را در ممانعت از تدوین و اجرای استراتژی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور دارد نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که عواملی از جمله «فقدان برنامه عملیاتی و مدل برای پیاده سازی راهبردها»، «فقدان یا کمبود مشوق و انگیزه کافی در کل سازمان»، «ناتوانی مدیران در جست وجوی راه حلی سریع برای حل مشکلات اجرایی»، «مسئولیت‌های نامشخص و غیرپاسخ گو» در بین مؤلفه‌های موانع اجرایی دارای بالاترین نقش در جلوگیری از تدوین و اجرای استراتژی هستند. نتایج تحقیق کریمی دستجردی (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی ایران، برنامه‌ریزی عملیاتی ناکارآمد دارای رتبه هشتم است. ممدوحی و سیدهاشمی (۲۰۰۸)، موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی را برای شرکت ایران خودرو طبقه‌بندی و رتبه‌بندی نمودند. نتایج نشان می‌دهد که در میان طبقه‌بندی هشت گانه، طبقه موانع اجرایی دارای رتبه ششم است.

نتایج حاصل از رتبه بندی موانع مورد بررسی، نشان داد که موانع مربوط به برنامه‌ریزی و موانع سازمانی به طور مشترک در رتبه دوم در ممانعت از تدوین و اجرای استراتژی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور قرار دارند نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که از جمله مهم‌ترین و اثرگذارترین مؤلفه‌های مربوط به موانع برنامه‌ریزی به ترتیب عبارت‌اند از: «عدم شناسایی کافی مشکلات در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک»، «عدم استفاده کافی از مشاوران و متخصصین»، «فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق»، «عدم دقت و توجه کافی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک».

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، عدم شناسایی کافی مشکلات و نقاط ضعف ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور و عدم توجه شایسته به آنها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از مهم‌ترین موانع برنامه‌ریزی در فرایند مدیریت استراتژیک در این ادارات مورد شناسایی قرار گرفت. این در حالی است که یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین گام‌های برنامه‌ریزی

استراتژیک، بررسی محیط داخلی است. این عمل بر شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان تأکید دارد. در این راستا، الکسندر (۱۹۹۵) نشان داده است فرایندی که طی آن استراتژی تدوین می‌گردد، بر اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد یکی از دلایلی که این ادارات در تدوین استراتژی دچار ضعف است این است که به دلیل عدم برخورداری از متخصصین برنامه استراتژیک و عدم نقش مؤثر آنها در فرایند تدوین استراتژی موجب شده است تا نقش افراد و متخصصین بیرونی در برنامه‌ریزی بیشتر و پررنگ‌تر باشد و به سبب عدم آگاهی و اشراف کافی متخصصین بیرونی از نقاط قوت و ضعف موجب می‌گردد تا فرایند برنامه‌ریزی به صورت اصولی انجام نگیرد و همین مسئله موجب می‌گردد تا بسیاری مسائل از جمله نیازها و خواسته‌های ذینفعان، جایگاه رقبا و ... نادیده گرفته شود و در نهایت به شکست و یا عملکرد ضعیف در اجرای استراتژی منجر شود. در همین راستا، هید و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیق خود بیان نموده‌اند سازمان‌های موفق مشارکت حامیان خارجی یا مشاوران را به عنوان یک فرآیند تسهیل کننده برای دستیابی به موفقیت، مثمر ثمر دانسته‌اند. بهترین حالت در تدوین استراتژی حضور مدیران اجرای درون سازمان و مشاوران و متخصصین برون سازمان در شورای برنامه‌ریزی است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، موانع سازمانی نیز در رتبه دوم موانع تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور محسوب می‌گردد. در تبیین این یافته تحقیق باید گفت، علاوه بر نیروی انسانی و مهارت‌های آنها، موانع سازمانی نیز در اجرای برنامه‌های استراتژیک از جایگاه مهمی برخوردارند. ناسازگاری و ناهمسویی ساختار سازمانی با استراتژی‌های تدوین شده یکی دیگر از موانع سازمانی در اجرای برنامه‌های استراتژیک است. در همین راستا، مطالعات‌هاید، گرونه‌هاگ و جوهانسن (۲۰۰۲) در مطالعه خود، عوامل مربوط به ساختار سازمانی را به عنوان دومین مانع مهم بر سر راه اجرای استراتژی معرفی نموده‌اند. آنها همچنین، بیان کرده‌اند که اصرار مدیران بر حفظ ساختار موجود موجب عدم تناسب بین استراتژی و ساختار سازمانی می‌گردد. این محققان ذکر نموده‌اند که ۸۶٪ از سازمان‌های موفق، اعتقاد دارند که طرح ساختار سازمانی منعکس کننده توانایی‌ها و فرصت‌های استراتژیک می‌باشد و یک عامل مهم برای دستیابی به موفقیت است. این درصد در سازمان‌های ناموفق کمتر و چیزی در حدود ۶۰٪ می‌باشد. همچنین، درازین و هووارد (۱۹۸۴) همسویی استراتژی و ساختار را به عنوان پیش شرط ضروری برای اجرای موفق یک استراتژی جدید کسب و کار می‌دانند. آنها اشاره می‌کنند که تغییر در محیط رقابتی مستلزم همسویی و انطباق ساختار سازمانی است. علاوه بر این، اسپاچ (۲۰۰۶)، پیشنهاد نموده است که سازگار نمودن ساختار سازمانی با استراتژی‌های سازمان می‌تواند به عنوان تضمین کننده اجرای استراتژی عمل نماید.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی موانع مورد بررسی، نشان داد که موانع مدیریتی در رتبه سوم در ممانعت از اجرای استراتژی قرار دارد نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که از جمله مهم‌ترین و اثرگذارترین مؤلفه‌های مربوط به این موانع به ترتیب عبارت‌اند از: «ترس مدیران از به خطر افتادن امنیت شغلی»، «کهنه بودن تفکر مدیران»، «فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک»، «فقدان مهارت‌های کسب و کاری مدیران ارشد» در بین مؤلفه‌های موانع مدیریتی دارای بالاترین نقش در جلوگیری از اجرای استراتژی هستند. فرد آر دیوید (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، فقدان بکارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی، انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران، انجام برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً برای برآورده سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران از موانع مدیریتی در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی است. نورتون و کاپلان (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده سازی استراتژی، عدم تعهد مدیریت ارشد است. بیر و آیزن استات (۲۰۰۰)، موانع اجرای راهبردها را سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله ی مدیریت ارشد، توسعه ی ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب می‌دانند. تحقیق وارتون- گارتنر (۱۹۸۰)، در زمینه رتبه‌بندی موانع پیاده سازی استراتژی نشان داد، عدم توانایی در مدیریت مؤثر تغییر بالاترین مانع است. همچنین ورود افراد غیرمتخصص که صرفاً با تکیه بر قدرت و ارتباطات سیاسی، سمت‌های عالی در ورزش را بدست آورده‌اند، از یک سو موجب عدم بهره‌گیری از متخصصان ورزش کشور در سازمان‌های ورزشی شده و از سوی دیگر، موجب ورود افراد غیرمتخصص بیشتری برای مدیریت و نگهداری وضع موجود

می‌گردد و تخصص محوری جای خود را به روابط و ارتباطات غیررسمی می‌دهد که در نهایت منجر به اثربخشی پایین این سازمان‌ها و عدم کسب موفقیت‌های لازم در عرصه بین‌المللی می‌گردد. برای حل مشکل فوق، می‌بایست شایسته سالاری در دستور کار قرار گیرد. برای این منظور نیاز است تا با تحلیل شرایط مختلف داخلی و محیطی معیارهای انتخابی مدیران در وزارت ورزش و جوانان و همچنین سازمان‌های ورزشی تعیین گردد و مدل شایستگی مدیران تدوین و مورد اجرا قرار گیرد. هر چند تدوین استراتژی جزء اختیارات مدیریت ارشد است، پیاده‌سازی آن بدون حمایت همه جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد بود. یعنی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها علاوه بر داشتن اعتقاد به برنامه‌های استراتژیک باید تعهد کافی نیز به چنین برنامه‌هایی داشته باشند. تعهد مدیریتی که کاپلان و نورتون آن را یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌ها قلمداد کردند. سول و اسپینوسا (۲۰۰۷)، بیان کردند افزایش تعهد به وسیله مدیریت قول‌مدار در سازمان موجب اجرای مؤثر استراتژی‌ها می‌شود. در این زمینه دلی سی (۲۰۰۱) و آلتونن و ایکاوالکو (۲۰۰۲) نبود تعهد و الزام کافی برای اجرا و همچنین رحیم‌نیا و همکاران (۲۰۰۵) در بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها، در شاخص مدیریت، عوامل سیاسی وابسته به قدرت را یکی از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها دانستند. بنابراین ضروری است برای این که هرچه سریع‌تر سازمان‌های ورزشی کشور از این بحران خارج شوند، با تعیین معیارها و شاخص‌های مناسب و همچنین سیستمی پایدار برای تعیین مدیران شایسته اقدام کنیم. دلگشایی و همکاران (۲۰۰۹) چه بسا مدیرانی که سال‌های سال در سازمان‌ها می‌مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است که در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند بلکه این بی‌میلی و عدم تعهد، سازمان را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود با مشکل مواجه می‌کند.

نتایج تحقیق نشان داد عوامل فرهنگی اولویت چهارم را به‌عنوان یک مانع مؤثر بر سر راه مدیریت راهبردی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران دارا است. مهم‌ترین مولفه‌های مربوط به این مانع به ترتیب شامل «عدم وجود روحیه کار تیمی برای برنامه‌ریزی راهبردی و نداشتن یک تیم قوی»، «عدم ریسک‌پذیری مدیران»، «مقاومت در برابر تغییر»، «فقدان اعتماد، اطمینان و وجدان کاری» می‌باشد. نتایج تحقیق کریمی دستجردی (۱۳۸۹)، نشان داد موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی ایران، فرهنگ سازمانی ناپذیرنده دارای رتبه یازده است. عدم وجود روحیه کار تیمی که از اجرای موفق استراتژی‌ها جلوگیری می‌کند جهت توسعه کار تیمی، سازمان‌های ورزشی با برگزاری دوره‌های آموزشی کار تیمی و طراحی شغل‌ها و وظایف کاری به‌صورت تیمی و گروهی و تشویق افرادی که به صورت تیمی انجام فعالیت نموده‌اند، می‌توانند روحیه مخرب فردگرایی را تا اندازه‌ای کنترل نمایند. مولفه مهم دیگری که اگر به آن توجه شایسته‌ای معطوف نگردد، موجب به خطر افتادن فرایند اجرای برنامه‌های استراتژیک می‌گردد مقاومت در برابر تغییر می‌باشد. عمده‌تاً کارکنان با انجام هرگونه تغییر در سازمان از خود مقاومت نشان می‌دهند و در صورتی که آنها احساس نمایند که اجرای یک استراتژی موجب به خطر افتادن، حذف و یا تعدیل شغل آنها گردد، در نتیجه تمایل و تلاش زیادی برای اجرای استراتژی‌ها از خود نشان نمی‌دهند. اغلب این مقاومت‌ها به دلیل عدم آگاهی از پیامدهای اجرای استراتژی است. در این راستا، سازمان‌های ورزشی و مدیران آن با برگزاری سمینارهای آموزشی و روشن نمودن مزایای اجرای استراتژی برای کارکنان و برای سازمان‌ها، و با استفاده از مکانیزم‌های انگیزشی می‌توان این مقاومت و احساس ترس و ابهام را در آنها از بین برده و این نقطه ضعف را به قوت تبدیل نمود.

نتایج تحقیق حاضر همچنین نشان داد عامل کارکنان (نیروی انسانی)، یکی از موانع با اهمیت و مؤثر در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت پنجم است و مهم‌ترین مولفه‌های آن به ترتیب «ترس از ناامنی بین کارکنان به سبب اجرای استراتژی»، «برخوردهای شخصی یا تضاد منافع کارکنان در اثر اجرای استراتژی»، «عدم آگاهی و همسویی کارکنان با راهبردها»، «کمبود یا افت نیروی انسانی کارآمد» می‌باشد. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸) در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی، یکی از موانع اجرای استراتژی را در سازمان‌ها، موانع مربوط به کارکنان بیان کرده‌اند و اظهار می‌دارند تنها ۵٪ از کارکنان از استراتژی سازمان خود مطلع هستند. فرد آر دیوید (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد فقدان توانایی

بکارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی یکی از موانع نیروی انسانی در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی است. نورتون و کاپلان (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده‌سازی استراتژی، عدم همسویی کارکنان با استراتژی‌ها است.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع ادراکی، یکی از موانع با اهمیت و تأثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت ششم است و مهم‌ترین مؤلفه‌های آن «درک ضعیف یا عدم آشنایی با مفاهیم مدیریت راهبردی در مدیران و کارکنان»، «عدم درک ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی»، «عدم درک اهداف، بیانیه ماموریت، چشم انداز و راهبردها از سوی کارکنان»، «مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت» می‌باشد. فرد آر دیوید (۲۰۰۵)، اعتقاد دارد شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان، از موانع ادراکی در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی است. به نظر می‌رسد برای رفع موانع مدیریت راهبردی و موفقیت آن، تشکیل جلسات آموزشی و توجیهی برای مدیران عالی ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور، ضرورت دارد. تشریح اهمیت و نقش برنامه‌ریزی راهبردی، ایجاد تفکر استراتژیک و جلب حمایت آنان، می‌تواند به رفع موانع و موفقیت برنامه راهبردی کمک کند. با تشکیل جلسات، آگاهی مدیران نسبت به موضوع افزایش یافته و تعهد مدیران ارشد به برنامه‌ریزی راهبردی تضمین می‌گردد و از واگذاری اجرا به زیردستان و عدم درگیری مستقیم در برنامه‌ریزی استراتژیک جلوگیری می‌گردد؛ این امر تخصیص منابع سازمانی کافی و حذف موانع سازمانی را نیز در پی دارد. مدیران لازم است منابع مالی کافی را برای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی تأمین کرده و وسایل، تجهیزات و تکنولوژی مورد نیاز را تدارک ببینند. هم‌چنین تشکیل جلسات توجیحی برای نیروی انسانی جهت افزایش آگاهی، دانش، تجربه و مهارت‌های آنان در مورد اجرای استراتژی‌ها و همسویی با استراتژی‌ها و هم‌چنین کاهش میزان مقاومت آنان به اجرای برنامه را در پی خواهد داشت. مدیران و کارکنان باید با مفاهیم مدیریت راهبردی (بیانیه ماموریت، چشم انداز و استراتژی‌ها) آشنا شوند و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک را درک کنند و ضعف داخلی و عدم هماهنگی بین واحدهای وظیفه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک را برطرف کنند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد عامل تخصیص منابع (مالی، انسانی)، یکی از موانع مهم و تأثیرگذار در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت هفتم است و مهم‌ترین مؤلفه‌های آن به ترتیب «عدم تخصیص یا محدودیت منابع مالی کافی (بودجه و اعتبارات کافی)»، «عدم تخصیص یا محدودیت منابع مادی کافی (وسایل، تجهیزات و تکنولوژی)»، «تخصیص نامناسب منابع (ضعف در تخصیص منابع)» می‌باشد. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸)، در گزارش ارزیابی عملکرد راهبردی، یکی از موانع اجرای استراتژی را در سازمان‌ها، موانع مربوط به «منابع» بیان کرده‌اند و اظهار می‌دارند ۶۰٪ از سازمان‌ها بودجه‌ها و منابع خود را به استراتژی‌ها مرتبط نکرده‌اند. نورتون و کاپلان (۲۰۰۱)، عقیده دارند یکی از موانع اساسی در پیاده‌سازی استراتژی، عدم تخصیص منابع است. روی ورن‌هام (۱۹۸۴)، یکی از دلایل شکست تصمیمات راهبردی را در صنعت ارتباطات بریتانیا نبود منابع می‌داند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد موانع ارتباطی، یکی از موانع کم اهمیت اما مؤثر در مدیریت راهبردی بوده و دارای اولویت هشتم است و مهم‌ترین مؤلفه‌های آن به ترتیب عبارت‌اند از: «ناکافی یا ضعیف بودن انتقال دانش و یکپارچگی سازمانی»، «عدم یا ضعف ارتباطات کافی میان مدیران و کارکنان»، «ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت» و «ارتباطات ناکافی میان مدیران». بیر و آیزن استات (۲۰۰۰)، یکی از موانع اجرای راهبردها را ارتباطات عمودی ضعیف می‌دانند.

مدیران ارشد ضروری است استراتژی‌های سازمان را به کارکنان انتقال دهند و از سوی دیگر، نقش نظارتی به‌عنوان اعضای کلیدی پروژه برنامه‌ریزی ایفا کنند تا باعث تحقق اهداف و حل تعارضات احتمالی گردند و مشارکت بخش اجرایی را باید برای پیگیری و اجرای استراتژی‌ها جلب نمایند. مدیران ارشد باید نظام نظارت و ارزیابی برای تضمین پیشرفت کار و موفقیت برنامه استراتژیک طراحی کرده و بر اساس آن برنامه‌ها را گام به گام نظارت و ارزیابی و اقدامات اصلاحی را در صورت نیاز انجام دهند. نتایج این تحقیق می‌تواند در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور قرار گیرد، تا به‌عنوان ابزار مناسب و شناخت موانع موجود در مراحل تدوین و اجرای آن مورد استفاده قرار گرفته و

موانع، نقاط قوت و ضعف موجود را شناسایی کرده و از آن در جهت ارتقاء و بهبود کیفیت مدیریت راهبردی بهره جویند. بدیهی است که اطلاع از این موانع و تلاش در جهت کنترل و رفع آنها می‌تواند گام مؤثری در جهت پیاده‌سازی موفق تصمیمات راهبردی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور باشد.

## منابع

- الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ پیمان‌فر، محمدحسن (۱۳۹۲). رتبه‌بندی موانع پیاده سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سوم (بازده پیاپی)، شماره ۶ (۲۲ پیاپی)، پاییز و زمستان.
- حسینی، سید یعقوب؛ حمزئیان، کیانوش (۱۳۸۹). شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری. تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- خاتمی فیروزآبادی، سید محمدعلی؛ جلالی، سیدحسین؛ پرورده، سید علی‌محمد (۱۳۹۲). استفاده از روش تاپسیس فازی به منظور اولویت بندی موانع اجرای استراتژی در میان پیمانکاری بخش انرژی.
- دیوید، فردا (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ریبنیک، لارنس. جی (۱۳۸۹). عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر، ترجمه‌ی نادر مظلومی، شهرام خلیل‌نژاد و علیرضا هاشمی، تهران: نشر آیلار.
- سپهری‌نیا، فهیمه؛ سیدمحمدحسن، حسینی (۱۳۹۴). بررسی و ارزیابی موانع اجرای مدیریت استراتژیک در شرکت‌های تولیدی (مطالعه‌ی موردی شرکت تولیدی ماشین‌های الکترونیکی جمکو)، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر.
- سبحان‌اللهی، محمدعلی؛ نوروزشاد، ندا (۱۳۸۹). شناسایی موانع تدوین و اجرای استراتژی شرکت توانیر. فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت و توسعه، ۱۲ (۴۷)، ۶۲-۷۲.
- شیروانی، علیرضا (۱۳۸۸). موانع استقرار مدیریت استراتژیک براساس الگوی برایسون (مطالعه موردی: سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی اصفهان)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- عباس زاده، مهدیه؛ حنیفی، فریبا؛ نوری پور، داریوش (۱۳۸۹). موانع کاربرد مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی کشور ایران، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
- عزیزی، نعمت‌الله؛ محمدی، شیرکوه (۱۳۹۱). موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان. مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان، دوره ششم.
- مظلومی، نادر؛ جلالی، سیدحسین (۱۳۹۱). اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک در صنعت داروی کشور.
- معصومی، حسن؛ غراباق زندی، حسن؛ کیاکجوری، داود؛ عمادی، سیدرسول (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنتروپی - فازی.
- گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین؛ صفری، حمیدرضا (۱۳۹۴). شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران.
- Miller, S, Wilson, D, and Hickson, D. (2004). Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning 37 (3), 201-218.
- Nutt, P. C. (2007). Examining the link Between Plan Evaluation and Implementation. Technological Forecasting and Social Change, 74, 1252-1271.
- Miller, D. (2002). Successful Change leaders: What Makes Them? What Do They Do That Is Different?. Journal of Change Management, 2(4), 359-68.
- Ines, Ghorbal-Blal. (2011). The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects, International Journal of Hospitality Management. 30, 272-282.
- Heide, M., Grønhaug, K, and Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. Scandinavian Journal of Management, 18: 217-231.

- Dehayyat, Jehad Al and Anchor, J.R. (2009). Strategy Implementation Problems in Jordanian Publicly Quoted Industrial Firms, Proceeding of the British Academy of Management conference.
- David, F. R. (2010). Strategic Management, International Editions. Parsayan. A and Aarabi. S.M.
- Herri, Ade Winanta Zaimardi, and Irda (2015). Barriers in Implementing Strategic Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera.
- Shamsedin Nazemi, Sajjad Torkaman Asadi, Salman Torkman Asadi (2015). Barriers to Strategic Planning Implementation; Case Of: Mashhad Electricity Distribution Company.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

کاظمی رضایی، سیده الهام؛ زردشتیان، شیرین؛ عباسی، همایون (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۷ (۱۳)، ۶۹-۸۲.