

February-March 2022, Volume 11, Issue 1

Identifying Inhibiting Factors in the Implementation of Strategic Planning in Iranian Sports Organizations: A Qualitative Study

Mohadeseh Shahraki¹, Mohammad Reza Esmaceli^{2*}

1- Department Sport Management, Physical Education Faculty, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.

2- Department Sport Management, Physical Education Faculty, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.

Corresponding author: Mohammad Reza Esmaceli, Department Sport Management, Physical Education Faculty, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.

Email: Dr.m.esmaceli@gmail.com

Received: 17 Oct 2021

Accepted: 20 Jan 2022

Abstract

Introduction: Implementing strategic plans is a multitasking task that enables organizations to achieve their goals. The purpose of this study is identifying inhibiting factors in the implementation of strategic planning in Iranian sports organizations.

Methods: The method of the present study is content analysis with a qualitative approach. The statistical population of this study consisted of all senior, middle, operational and senior experts of the Ministry of Sports and Youth of Iran, as well as the elites of strategic planning in sports in the country in 2019-2020. The research samples included 13 faculty members of the Islamic Azad University, Central Tehran Branch and senior, middle, operational and senior experts of the Ministry of Sports and Youth of Iran (Tehran), which continued until the saturation of information. Four criteria of credibility, confirmability, transferability and dependability were used to evaluate the validity and reliability of qualitative data. Research data were analyzed by conventional content analysis method.

Results: Research results 5 main themes and 28 sub-themes including: management factors (with 9 sub-themes), factors related to employees (with 6 sub-themes), financial factors (with 2 sub-themes), technical and planning factors (with 7 sub-themes) and political factors (with 4 sub-themes) showed.

Conclusions: Findings showed the existence of 5 main themes. It is suggested that the findings of the present study be used in the implementation of strategic planning in Iranian sports organizations.

Keywords: Sports Organizations, Strategic Planning, Inhibiting Factors.

شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران: یک

پژوهش کیفی

محدثه شهرکی^۱، محمدرضا اسماعیلی^{۲*}

۱- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: محمدرضا اسماعیلی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ایمیل: Dr.m.esmaeili@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰

چکیده

مقدمه: پیاده سازی برنامه های راهبردی وظیفه ای چندگانه است که سازمان ها را قادر می سازد به اهداف خود دست یابند. هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ می باشد.

روش کار: روش پژوهش حاضر با رویکرد کیفی، به روش تحلیل محتوا است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از تمامی مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان ارشد وزارت ورزش و جوانان ایران و همچنین صاحب نظران برنامه های راهبردی در ورزش کشور در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بود. نمونه های پژوهش شامل ۱۳ تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان ارشد وزارت ورزش و جوانان ایران (تهران) بودند که مصاحبه تا اشباع اطلاعات، ادامه داشت. از چهار معیار مقبولیت، تاییدپذیری، انتقال پذیری و قابلیت اعتماد برای ارزیابی روایی، دقت و پایایی داده های کیفی استفاده شد. داده های پژوهش با روش تحلیل محتوای قراردادی، تحلیل شد.

یافته ها: نتایج پژوهش ۵ درون مایه اصلی و ۲۸ درون مایه فرعی شامل: عوامل مدیریتی (با ۹ درون مایه فرعی)، عوامل مربوط به کارکنان (با ۶ درون مایه فرعی)، عوامل مالی (با ۲ درون مایه فرعی)، عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی (با ۷ درون مایه فرعی) و عوامل سیاسی (با ۴ درون مایه فرعی) را نشان داد.

نتیجه گیری: یافته ها وجود ۵ درون مایه اصلی را نشان داد. پیشنهاد می شود در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران، از یافته های پژوهش حاضر بهره گرفته شود.

کلیدواژه ها: سازمان های ورزشی، برنامه های راهبردی، عوامل بازدارنده.

مقدمه

طریق تجزیه و تحلیل محیط، تهیه و تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه هایی مبتنی بر وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب انجام می پذیرد (۲). در این زمینه سازمان های ورزشی کشور مانند سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک، فدراسیون های ورزشی، ادارات تربیت بدنی و سایر وزارتخانه ها به تدوین برنامه های راهبردی خویش مبادرت کرده اند. لذا، امروزه سازمان های ورزشی در ایران همانند سایر سازمان ها، نهادهای اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین المللی به سازمان هایی راهبردی محور تبدیل شده و برای دستیابی به این موفقیت ها، رو

در دنیای امروز، استفاده از یک برنامه راهبردی اثربخش برای کاهش فشارهای ناشی از فناوری های رقابتی، ضروری می باشد. به عبارت دیگر، آنچه تحول و پیشرفت را رقم می زند، توسعه مبتنی بر راهبرد است (۱). توسعه صنعت ورزش هر کشوری از مهمترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می شود و برنامه های راهبردی توسعه، بستری است که می تواند به تحقق این اهداف کمک کند. برنامه ریزی راهبردی در برگزیده مبانی نظری، روش ها، فعالیت ها و اقداماتی است که برای توسعه از

به برنامه ریزی راهبردی آورده اند (۳). بعنوان نمونه نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، سند ملی است که با بهره گیری از نظر ۷۲۲ تن از متخصصان، کارشناسان و دست اندرکاران ورزش و با صرف ۴۶۰۰۰ ساعت و ۱۴ ماه کار مداوم تدوین شده و دارای افق زمانی ۱۲ ساله بود که می توانست تحول اساسی در ورزش کشور ایجاد کند. اما علیرغم هزینه های هنگفت، این طرح در اجرا با موانع فراوانی روبرو شده و سرانجام نتوانست جامه ی عمل بپوشد. همچنین پس از تدوین سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش، برنامه های راهبردی مختلفی در سطح نظام ورزش کشور تدوین شد. در این میان می توان به نظام جامع حقوقی تربیت بدنی و ورزش کشور (در سال ۱۳۸۳)، برنامه ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب (در سال ۱۳۸۷)، برنامه ریزی راهبردی فدراسیون تکواندو (در سال ۱۳۸۷)، برنامه ریزی استراتژیک پژوهش های پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران (در سال ۱۳۸۷)، راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران (در سال ۱۳۸۷)، نظام جامع ورزش حرفه ای کشور (در سال ۱۳۸۷)، راهبردهای کمیته ملی المپیک ایران (در سال ۱۳۸۷)، تدوین هدف های کلان، سیاست ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی و ورزش دانشجویی در قالب برنامه چهارم توسعه کشور (در سال ۱۳۸۸)، برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران (در سال ۱۳۸۸)، برنامه جامع توسعه ورزش والیبالی در ایران (در سال ۱۳۸۸) اشاره نمود. بررسی وضعیت موجود و نظرات مدیران و صاحب نظران سازمان های مذکور حاکی از آن است که تعداد کمی از راهبردهای تدوین شده در این برنامه ها، پیاده سازی شده اند (۳).

اما نکته حائز اهمیت این است که، اجرای برنامه راهبردی در سازمان ها، موانع و مشکلات خاص خود را دارد و شناخت این عوامل و موانع به جهت ارائه راهکارهای تقلیل آن و کمک به اجرای موفقیت آمیز آن از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است. برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیت های بلندمدت خود و به منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم راهبردهایی نیاز دارند و این راهبردها در صورتی که به طور مؤثر و موفقیت آمیز اجرا نشوند، منفعتی برای سازمان نخواهند داشت (۴). از دیگر سو، شناخت این تنگناها برای دستیابی به سازمان های موفق که به توسعه و شهرت سازمانی می اندیشند، ضروری به نظر می رسد. بر این اساس، مطالعه و شناسایی عوامل

بازدارنده در پیاده سازی برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران، امری مهم و ضروری در جهت دستیابی به اهداف تدوین شده و پیاده سازی راهبردها و برنامه ها می باشد. حال اگر این عوامل شناخته شود که چرا راهبردها در مرحله اجرا با شکست مواجه می شوند، موفقیت بیشتر مدیران و سازمان ها ورزشی در دستیابی به اهداف راهبردی حاصل می شود. این موضوع در رشد و پیشرفت و بقای سازمان های ورزشی در محیط رقابتی و پرتلاطم امروز ضروری است و از هدر رفتن سرمایه های زیادی در حوزه مدیریت راهبردی جلوگیری بعمل می آورد (۳).

بعنوان مثال پژوهشی توسط رضایی و منظمی (۱) با هدف طراحی مکانیسم مؤثر پیاده سازی برنامه های راهبردی سازمان ها و فدراسیون های ورزشی ایران به روش کیفی و نظریه داده بنیاد انجام شد. نتایج نشان داد که پیاده سازی برنامه های راهبردی تابعی از عوامل توسعه منابع انسانی، عوامل بیرونی، عوامل فضای سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل آموزش، عوامل اصلاح فرهنگی، عوامل اصلاح ساختاری و فرآیندی و استقرار مکانیزم پیاده سازی می باشد. بعلاوه، پیمان فر و همکاران (۳) با هدف شناسایی موانع پیش روی پیاده سازی مؤثر راهبردها در نظام ورزش ایران به روش کیفی انجام دادند. نتایج حاکی از شناسایی ۳۱ مانع اصلی در برابر پیاده سازی راهبردها در نظام ورزش ایران بود. این موانع با عناوین ۱. موانع زیربنایی (۶ مانع)، ۲. موانع مرحله تدوین راهبردها (۶ مانع)، ۳. موانع مرحله انتقال راهبردها به عمل (۲ مانع)، و ۴. موانع مرحله ی اجرای راهبردها (۷ مانع) دسته بندی شدند. همچنین، آقائی و بحر العلوم (۵) با هدف به کارگیری یکی از روش های تصمیم گیری چندمعیاره در شرایط عدم قطعیت (روش تصمیم گیری خاکستری) جهت ارزیابی و رتبه بندی استراتژی های توسعه ورزش هندبال استان سمنان پژوهشی انجام دادند. این پژوهش در ۲ بخش کیفی و کمی شد. براساس نتایج، ۹ استراتژی تدوین شده با استفاده از ۹ معیار مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت، استراتژی های توسعه ورزش هندبال استان براساس شاخص های مربوطه رتبه بندی گردید. با بررسی پیشینه پژوهشی، مشاهده می گردد که پژوهش های انجام شده مربوط به بررسی موانع در پیاده سازی برنامه های راهبردی و رتبه بندی استراتژی های توسعه ورزش می باشد. لذا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران انجام شده است.

روش کار

پژوهش حاضر به روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش متشکل از تمامی مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و کارشناسان ارشد و نخبگان وزارت ورزش و جوانان ایران و همچنین صاحب نظران برنامه های راهبردی در ورزش کشور و اعضای هیئت علمی گروه مدیریت ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند. نمونه گیری نیز به روش گلوله برفی تا اشباع داده ها ادامه داشت که با ۱۳ تن، به اشباع اطلاعاتی رسید (۶). معیارهای ورود به پژوهش شامل: داشتن تجربه در زمینه موضوع مورد پژوهش (با عنایت به سابقه شغلی یا علمی) و حداقل ۵ سال سابقه خدمت مرتبط با پژوهش در ارتباط با سازمان های ورزشی و برنامه ریزی بود.

در قسمت مصاحبه (نیمه ساختاریافته) سؤالات مصاحبه شامل موارد زیر بود:

- به نظر شما عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران از منظر عوامل مدیریتی کدامند؟

- به نظر شما عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران از منظر عوامل مربوط به کارکنان کدامند؟

- به نظر شما عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران از منظر عوامل مالی کدامند؟

- به نظر شما عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران از منظر عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی کدامند؟

- به نظر شما عوامل بازدارنده در اجرای برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران از منظر عوامل سیاسی کدامند؟

روش گردآوری داده ها نیز به این صورت بود که ابتدا، از حراست وزارت ورزش و جوانان ایران در تهران و دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی مجوز توسط نویسنده اول مقاله حاضر، کسب گردید. بدلیل وجود محدودیت های حاصل از بیماری کرونا، در فضای نرم افزار مجازی واتساپ (از طریق پیام صوتی) و توسط نویسنده اول، انجام گردید.

در آغاز هر مصاحبه در رابطه با اهداف پژوهش و چگونگی انجام آن توضیحاتی ارائه شده و رضایت مشارکت کنندگان به منظور شرکت در پژوهش، جلب گردید. زمان هر مصاحبه به طور میانگین ۳۰ الی ۵۰ دقیقه به طول انجامید. سؤالات محوری در روند انجام مصاحبه با افراد مختلف بنا به

ضرورت تعدیل و یا تشریح می شد. همچنین هر مشارکت کننده این فرصت را می یافت که نظر خود را آزادانه بیان کند. مدت جمع آوری داده ها نیز باتوجه به اینکه، بصورت مجازی بود و این موجب افزایش سرعت کار می شد و حدوداً ۲۰ روز به طول انجامید. مصاحبه ها تا زمان رسیدن به اشباع اطلاعاتی، با تعداد ۱۳ تن (با مشخصات مذکور در قسمت جامعه آماری)، خاتمه یافت.

در پایان، مصاحبه های ضبط شده به صورت کلمه به کلمه روی کاغذ آورده شده و به طور همزمان با فرایند جمع آوری داده ها تحلیل شدند. عبارات محتوایی حاصل از مصاحبه نمونه ها در قالب یک عبارت معنایی استخراج شدند.

پس از پایان هر مصاحبه، متن آن جهت تأیید به مصاحبه شوندگان ارائه و در صورت لزوم، نظرات حذف و اضافه شدند. سپس مصاحبه ها کدگذاری شده و کدهای مشابه به لحاظ مفهوم با یکدیگر ادغام شد و در گروه مرتبط، طبقه بندی شدند و این کار تا جایگزینی تمام کدهای استخراج شده، ادامه یافت.

روند انجام کار به این شرح بود: ۱- مرور داده ها ۲- تدوین راهنمای کدگذاری ۳- سازماندهی داده ها ۴- طبقه بندی داده ها ۵- کدگذاری باز ۶- کدگذاری محوری ۷- تدوین گزارش نهایی تحلیل داده های کیفی (۸،۷).

جهت بدست آوردن روایی داده های کیفی از روش بکارگیری افراد متخصص مختلف برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها استفاده شد (۹). برای بررسی پایایی و عینی بودن اطلاعات نیز از نظرات پژوهشگران خارج از پژوهش، بهره گرفته شد و مقبولیت داده ها (credibility)، با بازنگری همتا (check peer)، تاییدپذیری (confirmability) استفاده شد (۱۰). به این صورت که ابتدا اطلاعات کسب شده در اختیار پژوهشگران خارج از پژوهش (اعم از مدرسین دانشگاه و صاحب نظران در سازمان های ورزشی مذکور) قرار داده شد و مطالب مرتبط از نظر ایشان، تایید و مطالب نامربوط، حذف شدند؛ همچنین، برای قابلیت انتقال پذیری (transferability) سعی شد جمع آوری داده های مصاحبه ها با حداکثر تنوع در نمونه ها، انجام شود تا معنی دار بودن یافته ها در موقعیت های مشابه رعایت شود؛ به این صورت که ابتدا اطلاعات کسب شده در اختیار پژوهشگران خارج از پژوهش (اعضای هیئت علمی دانشگاه که در مصاحبه ها، شرکت نداشتند) قرار داده شد و در این راستا مطالب مرتبط از نظر ایشان، تایید و مطالبی که نامربوط بودند، حذف و در ادامه مطالب لازم را بر آن

در راستای ملاحظات اخلاقی پژوهش، از مصاحبه شونده‌گان رضایت شفاهی اخذ شد و به آن‌ها تعهد اخلاقی داده شد که مشخصات فردی مانند نام و نام خانوادگی و محتوای مصاحبه‌ها در جای دیگری فاش نخواهد شد و رعایت کامل امانت‌داری به عمل خواهد آمد. در نهایت، داده‌های پژوهش با روش تحلیل محتوای قراردادی، تحلیل شدند.

افزوده و مطالب مبهم نیز ویرایش شد. از این طریق متن مصاحبه‌ها استخراج گردید. قابلیت اعتماد (dependability) با مطالعه مجدد کل داده‌ها از طریق ویرایش مطالب مبهم و اضافه نمودن مطالب ضروری، فراهم گردید و تلاش شد تا بین یافته‌های مطالعه، تناسب و سازگاری منطقی وجود داشته باشد (۹).

یافته‌ها

ویژگی مشارکت کنندگان در (جدول ۱) آورده شده است.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ها

جنسیت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه شغلی مرتبط با پژوهش	شغل / سمت
۹ زن	دانشجوی دکتری	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۱-۵ سال	هیچ‌کدام
۴ زن	دکتری	مدیریت ورزشی	۱-۲۰ سال	مسئولیت اجرایی
۲		مدیریت و برنامه ریزی ورزشی	۲-۴ سال	
۱۱		بازاریابی ورزشی	۲-۳ سال	
۲			۵-۱۰ سال	
۹			۵-۱۰ سال	
۱				
۱				
۳				
۵				

داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، به ۵ درون مایه عوامل مدیریتی، عوامل مربوط به کارکنان، عوامل مالی، عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی، عوامل سیاسی به شرح ذیل منجر گردید.

جدول ۲: درون مایه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

درونمایه اصلی	درونمایه فرعی
عوامل مدیریتی	۱-جانشین پروری ۲-نداشتن اختیارات لازم ۳-جایجایی زود هنگام مدیران و کوتاه بودن دوره مدیریتی ۴- رابطه مدیری به جای ضابطه مدیری ۵- پارتی بازی و باندبازی برای پست‌های کلیدی ۶- برنامه محور بودن بجای مساله محور بودن ۷- سلیقه‌ای عمل کردن و عدم مشورت ۸- مقاومت در برابر تغییر ۹- منفعت طلبی
عوامل مربوط به کارکنان	۱۰- کمبود نیروی انسانی ۱۱- عدم نیروی دارای خلاقیت و تخصص ۱۲- افت یا نبود اشتیاق و انگیزه شغلی ۱۳- عدم وجدان شغلی ۱۴- عدم توانمندسازی کارکنان و تشکیل کلاس‌های آموزشی ۱۵- عدم وجود فرهنگ کار گروهی و همدلی سازمانی
عوامل مالی	۱۶- عدم تخصیص و اعتبار بودجه لازم و کافی ۱۷- حضور کمرنگ بخش خصوصی
عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی	۱۸- ضعف در هدف گذاری ۱۹- پیچیده بودن و عدم شفافیت در برنامه ریزی‌ها ۲۰- عدم تدوین برنامه‌ها بر اساس چهارچوب مشخص، الگوها و مکاتب مطرح ۲۱- عدم استفاده از روش‌های مدرن و به روز ۲۲- در نظر گرفته نشدن افق‌های برنامه ریزی / عدم وجود چشم انداز واحد ۲۳- منعطف نبودن برنامه‌ها ۲۴- نبود زیرساخت‌های فنی
عوامل سیاسی	۲۵- موانع و مسائل سیاسی و قانونی ۲۶- تغییر سیاست‌های ورزشی بر اساس سیاست‌های کشور ۲۷- دیوان سالاری‌های پیچیده اداری ۲۸- سیاسی کردن ورزش

۱- عوامل مدیریتی:

یافته‌ها حاکیست عوامل مدیریتی دارای ۹ درون مایه فرعی (عدم جانشین پروری، نداشتن اختیارات لازم، جابجایی زودهنگام مدیران و کوتاه بودن دوره مدیریتی، رابطه مداری به جای ضابطه مداری، پارتی بازی و باندبازی برای پست های کلیدی، برنامه محور بودن بجای مساله محور بودن، سلیقه ای عمل کردن و عدم مشورت، مقاومت در برابر تغییر، منفعت طلبی) بود.

مشارکت کننده ۷ (مسئول برنامه ریزی و هماهنگی امور مرتبط با توسعه ورزش) با ۲۷ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در خصوص عدم جانشین پروری چنین گفت:

” نبود برنامه جانشین پروری هم یکی از مشکلات مدیریتی است.“

مشارکت کننده ۵ (مدرس دانشگاه) با ۵ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در زمینه نداشتن اختیارات لازم اظهار داشت:

”مدیران، اختیار لازم تو سازمان های ورزشی رو ندارند و صرفاً خط و مشی اون ها بیشتر از اینکه تابع سازمان جهانی باشه، تابع وزارت ورزش و جوانانه.“

مشارکت کننده ۱ (معاون سازمان فوتبال) با ۱۵ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی در مورد جابجایی زودهنگام مدیران و کوتاه بودن دوره مدیریتی بیان کردند که:

”یکی از مهم ترین موانع این بخش ثبات اندک مدیریته؛ در واقع مدیران سازمان های ورزشی آسودگی خاطر از امنیت شغلی خود ندارد چون امروز سر این پست هستند و فردا رو خدا میدونه.“

مشارکت کننده ۱۲ (معاون فدراسیون کشتی) با ۸ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه رابطه مداری به جای ضابطه مداری معتقد بود:

”انتصاب مسئولین و مدیران ورزشی بر اساس رابطه است و متاسفانه رابطه مداری جای ضابطه مداری رو گرفته.“

مشارکت کننده ۲ (کارشناس اداره ورزش و جوانان) با ۲۱ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در خصوص پارتی بازی و باندبازی برای پست های کلیدی بیان کردند که:

”همواره با پارتی بازی و باند بازی افراد برای تصدی پست های کلیدی انتخاب و گمارده می شوند در نتیجه مشخص است که افرادی که صلاحیت ندارند، برنامه را هم درست اجرا نمی کنند و این نتیجه اش، آن می شود که برنامه به

طور موثر و کارا اجرا نمی شود.“

مشارکت کننده ۲ (کارشناس اداره ورزش و جوانان) با ۲۱ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در خصوص برنامه محور بودن بجای مساله محور بودن بیان کردند که:

”مدیران ما برنامه محور نیستن و بیشتر سعی می کنن مسئله محور عمل کنن. به این معنی که علاج پیش از وقوع رو در دستور کار ندارند و همواره با پیش اومدن مسئله و مشکل های پیشرو سعی می کنن اون را به صورت آنی حل و فصل کنن و اگه مشکل اساسی هم وجود داره اون رو بعنوان میراث برای مدیران بعدی میذارن.“

مشارکت کننده ۱۰ (رئیس سازمان ورزش و جوانان) با ۵ سال سابقه شغلی مرتبط و دانشجوی دکتری بازاریابی ورزشی در خصوص سلیقه ای عمل کردن و عدم مشورت، بیان کرد:

”اینکه در نظام ورزش ما مدیران برنامه ها رو کنار گذاشته و با شیوه خود به اداره سازمان های ورزشی می پردازن.“

مشارکت کننده ۱ (معاون سازمان فوتبال) با ۱۵ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی در مورد مقاومت در برابر تغییر بیان کردند که:

”بحث مقاومت در برابر تغییر در مدیران، هم به عامل دیگست، برای مثال ممکنه سازمانی بخواد برنامه ای رو اجرا کنه که مستلزم تغییره. تو اولین گام نیاز داره نگرش به تغییر رو دنبال کنه چرا که ثابت شده خیلی از مدیران تمایلی به تغییر ندارند.“

مشارکت کننده ۱ (معاون سازمان فوتبال) با ۱۵ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی راجع منفعت طلبی اذعان داشت:

”منفعت طلبی شخصی مدیران که به نظرم یه عامل منفی اثرگذار قویه که سبب شده برنامه ها به درستی اجرا نشن.“

۲- عوامل مربوط به کارکنان:

یافته‌ها حاکیست عوامل مدیریتی دارای ۶ درون مایه فرعی (کمبود نیروی انسانی، عدم نیروی دارای تخصص، افت یا نبود اشتیاق و انگیزه شغلی، عدم وجدان شغلی، عدم توانمندسازی کارکنان و تشکیل کلاس های آموزشی، عدم وجود فرهنگ کار گروهی و همدلی سازمانی) بود.

مشارکت کننده ۱ (معاون سازمان فوتبال) با ۱۵ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی در مورد کمبود نیروی انسانی گفت:

”تعداد ناکافی نیروی انسانی که بخواد برنامه را اجرا و پیاده سازی کنه، هم یکی از مشکلاته.“

یافته‌ها حاکیست عوامل مدیریتی دارای ۲ درون مایه فرعی (عدم تخصیص و اعتبار بودجه لازم و کافی، حضور کم‌رنگ بخش خصوصی) بود.

مشارکت‌کننده ۴ (کارشناس کمیته ملی المپیک) با ۲۷ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه عدم تخصیص و اعتبار بودجه لازم و کافی گفت: "خانم شهرکی بنده بیش از ۲۵ ساله که در حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی مشغول به کارم. مهمترین دغدغه ما نبود اعتبارات لازم برای اجرای برنامه هاست که به نظر زیربنایی‌ترین مقوله است. شما وقتی اعتبار لازم رو ندارید نباید انتظار اجرا و پیاده سازی درست و اثربخش هم داشته باشی؛ حالا اگه تمام موارد هم به طور درست اجرا بشن، چه فایده داره وقتی شما اعتبارات ندارید."

"و بحث دیگه اینکه، بین اعتبارات سازمان‌های ورزشی تفاوت فاحش و بدون اصول و نظام مشخصی وجود داره." مشارکت‌کننده ۶ (کارشناس کمیته ملی المپیک) با ۱۳ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی در مورد حضور کم‌رنگ بخش خصوصی اذعان داشت:

"وقتی شما اعتبار لازم رو ندارید چطور می‌خواهی برنامه‌های تدوین شده خودتون رو اجرا کنید؟ به نظر من مهم‌ترین مسئله تو این راستا، نبود اعتبار لازمه. البته مشکل از سازمان‌ها به طور خاص سازمان‌های ورزشیه، که نمی‌تونند اعتباریابی کنن و دست رو توی جیب دولت می‌کنن." و همچنین مشارکت‌کننده ۱۲ (معاون فدراسیون کشتی) با ۸ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در مورد حضور کم‌رنگ بخش خصوصی معتقد بود که:

"از جمله مواردی که تو این حوزه میشه به اون اشاره کرد، دولتی بودن ورزشه. حضور کم‌رنگ بخش خصوصی در حوزه ورزشه که تو این زمینه میتون به عدم اختصاص منابع مالی و تمکن مالی از طرف دولت و وزارت ورزش برای منابع زیربنایی هم اشاره کرد."

۴- عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی:

یافته‌ها حاکیست عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی دارای ۷ درون مایه فرعی (ضعف در هدف گذاری- پیچیده بودن و عدم شفافیت در برنامه ریزی‌ها- عدم تدوین برنامه‌ها بر اساس چهارچوب مشخص، مدل‌ها و مکاتب مطرح- عدم استفاده از روش‌های مدرن و به روز- در نظر گرفته نشدن افق‌های برنامه ریزی/ عدم وجود چشم انداز واحد- منعطف نبودن برنامه‌ها- نبود زیرساخت‌های فنی) بود.

مشارکت‌کننده ۲ (کارشناس اداره ورزش و جوانان) با ۲۱ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در جهت عدم نیروی دارای تخصص اظهار داشت که: "بنده معتقدم نیروهایی که در سازمان‌های ورزشی به کار گرفته می‌شن، نیروهای فاقد تخصص و شایستگی لازمند و این در پیاده سازی کارآمد و موثر نقش داره."

مشارکت‌کننده ۷ (مسئول برنامه ریزی و هماهنگی امور مرتبط با توسعه ورزش) با ۲۷ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در خصوص افت یا نبود اشتیاق و انگیزه شغلی معتقد بود: "نداشتن انگیزه کافی برای اجرای برنامه، خودش منجر به افت اشتیاق شغلی میشه و مسلماً اگه انگیزه نباشه، موتور محرک نیز خاموشه. انگیزه یکی از درایورهای اصلیه که با افزایش اون، پیاده سازی نیز بهتر می‌شه و با کاهش اون، وضعیت برعکس می‌شه."

مشارکت‌کننده ۳ (معاونت ورزش زنان) با ۱۵ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه عدم وجدان شغلی معتقد بود: "نداشتن وجدان کاری و از کار زدن هم یکی از مشکلات تو این زمینست."

مشارکت‌کننده ۲ (کارشناس اداره ورزش و جوانان) با ۲۱ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه عدم توانمندسازی کارکنان و تشکیل کلاس‌های آموزشی ادعا داشت:

"عدم توانمندسازی کارکنان سازمان‌های ورزشی مهم‌ترین مسئله است سازمان‌های ورزشی نیاز دارند. به مانند معلمان ورزش که سازمانشان برای آن‌ها دوره‌های توانمندسازی برگزار کند اما متأسفانه همچین بحثی اصلاً اجرا و پیاده سازی نمی‌شود."

مشارکت‌کننده ۳ (معاونت ورزش زنان) با ۱۵ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه عدم وجود فرهنگ کار گروهی و همدلی سازمانی چنین بیان نمود:

"در بین کارکنان سازمان‌های ایرانی که سازمان‌های ورزشی نیز از اون مستثنی نیستن، فرهنگ کار گروهی و همیت گروهی وجود نداره که این خودش بزرگترین ضربه رو به برنامه‌ها می‌زنه، چرا که تو این حالت هم افزایشی شغلی وجود نداره. بنابراین، نتایج حاصل شده، نتیجه کمترین تلاش بوده و مشخصه که اگه تلاش زیادی انجام نشه، نتیجه چندان پربار نباشه."

۳- عوامل مالی:

زمانی رو پوشش بده و آیا پس از زمان مورد نظر لازمه مجددا برنامه دیگری تنظیم بشه یا نه؟“

مشارکت کننده ۵ (مدرس دانشگاه) با ۵ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در خصوص منعطف نبودن برنامه ها اذعان داشت:

”آموزش های ارائه شده مبتنی بر نیاز سازمان و مبتنی بر نیازهای پیاده سازی کارا و اثربخش برنامه های راهبردی نیست“.

”ساختار غیرمنعطف استراتژیک یا به عبارتی خشک صفت که مانع از انعطاف پذیری می شود“.

مشارکت کننده ۴ (کارشناس کمیته ملی المپیک) با ۲۷ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه نبود زیرساخت های فنی معتقد بود“

”عدم ایجاد موارد کوتاه مدت مسئله فنی است که به آن دقت کافی نمی شود. چراکه، برنامه ریزی سیستماتیک یا نظام مند این است که همه جوانب امر در نظر گرفته شود“.

۵- عوامل سیاسی:

یافته ها حاکیست عوامل مدیریتی دارای ۴ درون مایه فرعی (موانع و مسائل سیاسی و قانونی، تغییر سیاست های ورزشی بر اساس سیاست های کشور، دیوان سالاری های پیچیده اداری، سیاسی کردن ورزش) بود.

مشارکت کننده ۶ (کارشناس کمیته ملی المپیک) با ۱۳ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در خصوص موانع و مسائل سیاسی و قانونی اذعان داشت:

”ورزش ابزاری در دست سیاستگذارانه و سازمان های ورزشی به طور خاص، سازمان های ورزشی کمتر اختیاری از خود دارن. هرچند اونها، ملزمند تابع سیاست های کلان ورزش کشور حرکت کنن؛ اما نباید آزادی عمل رو از اون ها صلب کرد که در کشور ما چنین نیست. و هر باره می بینم سازمان های ورزشی کشور از سازمان های بین المللی، خود متهم به این می شن که شما از ورزش استفاده سیاسی می کنید. برای مثال می تونیم سازمان جودو را نام ببریم که با حرکتی که ورزشکار انجام داد، سبب شده سازمان جودو محروم بشه. این در حالی که تو سیاست های کلان ما، برای اینگونه مسائل فکر شده و نیایست کار به اینجا می کشید“.

مشارکت کننده ۸ (مسئول امور پژوهشی) با ۱۷ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در مورد تغییر سیاست های ورزشی بر

مشارکت کننده ۸ (مسئول امور پژوهشی) با ۱۷ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در خصوص ضعف در هدف گذاری اذعان داشت“

”برنامه ریزی بدون تعیین هدف یا اهداف مشخص یکی دیگه از مشکلاته. یه برنامه ریزی راهبردی باید با ارائه هدف، تعیین جهت کرده و تضمین می کنه که منابعی که در دسترسند، متناسب با زمان و مکان برای دستیابی به اهداف مناسبند؛ اما آیا در سازمان های ما واقعا این گونست!!“

مشارکت کننده ۱۱ (مسئول مسابقات) با ۱۰ سال سابقه شغلی و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در زمینه پیچیده بودن و عدم شفافیت در برنامه ریزی ها بیان نمود:

”پیچیدگی لایه های اجرایی و اینکه بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر راهبردی و هدایت عملیات بر پایه حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده که بر اساس آن اهداف، ماموریت، ارزش ها، چشم انداز و استراتژی های سازمان مشخص می شود ولی متاسفانه در سازمان های ورزشی ما این موارد وجود نداره“.

مشارکت کننده ۸ (مسئول امور پژوهشی) با ۱۷ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در مورد عدم تدوین برنامه ها بر اساس چهارچوب مشخص، مدل ها و مکاتب مطرح معتقد بود:

”عدم توجه به مدل های مختلف در زمینه تدوین استراتژی وجود داره که با توجه به اهداف سازمان کاربرد خاص خودش رو داره؛ که ما به این نکته توجه نمی کنیم“.

مشارکت کننده ۹ (مدرس دانشگاه) با ۱۱ سال سابقه شغلی مرتبط و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در زمینه عدم استفاده از روش های مدرن و به روز اعتقاد داشت که :

”یکی از مشکلات برنامه ریزان، سنتی بودن روش برنامه هاست. روش های طرح برنامه گذشته که ۵۰ سال گذشته و رو مد بوده و تو کل دنیا، ۳۰ سالی هست که دیگه با اون روش های برنامه های بلند مدت رو تنظیم نمی کنن؛ اما تو کشور ما متاسفانه برنامه ها به روز و مدرن نیستن“.

مشارکت کننده ۲ (کارشناس اداره ورزش و جوانان) با ۲۱ سال سابقه شغلی مرتبط با مدرک دکتری مدیریت ورزشی در زمینه در نظر گرفته نشدن افق های برنامه ریزی / عدم وجود چشم انداز واحد بیان نمود که:

”تو برنامه ها افق های برنامه ریزی در نظر گرفته نشده. برای مثال مشخص نیست برنامه تدوین شده قراره تا چه

اساس سیاست های کشور بیان نمود:
 ”سیاست های ورزشی بر اساس سیاست های کشور تنظیم میشه. یعنی، تغییر سیاست های اکثر سازمان ها در مواجهه با تحولاتی که پیش روی دارند، دائما در حال تغییره“.

مشارکت کننده ۱۱ (مسئول مسابقات) با ۱۰ سال سابقه شغلی و مدرک تحصیلی دکتری رشته مدیریت ورزشی در زمینه دیوان سالاری های پیچیده اداری بیان نمود:
 ”بروکراسی (دیوان سالاری) های پیچیده اداری که مانع ارتباطات سالم می شه“.

مشارکت کننده ۱۳ (مدرس دانشگاه) با ۱۰ سال سابقه شغلی و دانشجوی دکتری رشته مدیریت و برنامه ریزی ورزشی در مورد سیاسی کردن ورزش معتقد بود:
 ”دخالته سیاسیون یکی از موانع محیطی تو این حوزست که با تصمیمات نادرست که برگرفته از عدم تخصص اون ها و گرایشات سیاسی این افراده، می تونه تاثیر گذار باشه“.

بحث

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل بازدارنده در پیاده سازی برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران بود.

نتایج پژوهش نشان داد عوامل مدیریتی شامل ۹ درون مایه از جمله: جانشین پروری، نداشتن اختیارات لازم، جابجایی زود هنگام مدیران و کوتاه بودن دوره مدیریتی، رابطه مداری به جای ضابطه مداری، پارتی بازی و باندبازی برای پست های کلیدی، برنامه محور بودن بجای مساله محور بودن، سلیقه ای عمل کردن و عدم مشورت، مقاومت در برابر تغییر، منفعت طلبی می باشد. نکته حائز اهمیت و شایان ذکر در بحث پژوهش حاضر این است که، با عنایت به اینکه پژوهشی که دقیقا مشابه و همخوان باشد، یافت نگردید؛ لذا به ناچار می بایست با نتایج پژوهش های مرتبط بحث گردد. در این زمینه، نتایج پژوهش پیمان فر و همکاران (۳) و رضایی صوفی و همکاران (۱۱) با پژوهش حاضر همخوانی داشته است. به این ترتیب که پژوهش پیمان فر و همکاران (۳) حاکی از شناسایی ۲۴ مانع اصلی در برابر پیاده سازی راهبردها در نظام ورزش ایران بود که این موانع در قالب ۴ زیرمقیاس با عناوین ۱- موانع زیربنایی (۶ مانع)، ۲- موانع مرحله تدوین راهبردها (۶ مانع)، ۳- موانع مرحله انتقال راهبردها به عمل (۵ مانع) و ۴- موانع مرحله اجرای راهبردها (۷ مانع) دسته بندی شدند.

همچنین، یافته های نتایج رضایی صوفی و همکاران (۱۱) نشان داد بهره گیری از نظرات متخصصان در پیش بینی ها و دسترسی به خبرگان و متخصصان ورزشی در سازمان های ورزشی به عنوان نقاط قوت و معیارهای دقیق پیش بینی در بخش مدیریت ورزش کشور، وضعیت حضور زنان در مدیریت ورزش کشور، نحوه انجام بازاریابی ورزشی در بین مدیران ورزشی و بهره گیری از جایگاه سازمانی برای برنامه ریزی به عنوان نقاط ضعف می باشد.

همچنین، نتایج پژوهش حاضر حاکیست عوامل مربوط به کارکنان دارای ۶ درون مایه فرعی (کمبود نیروی انسانی، عدم نیروی دارای تخصص، افت یا نبود اشتیاق و انگیزه شغلی، عدم وجدان شغلی، عدم توانمندسازی کارکنان و تشکیل کلاس های آموزشی، عدم وجود فرهنگ کار گروهی و همدلی سازمانی) بود. نتایج پژوهش رضایی و منظمی (۱) در خصوص عوامل توسعه منابع انسانی با عامل دوم پژوهش حاضر مطابقت داشت. به این صورت که نتایج پژوهش رضایی و منظمی (۱) نشان داد پیاده سازی برنامه های 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 روند پیاده سازی است.

بعلاوه، عامل سوم عوامل مالی بود که دارای ۲ درون مایه فرعی (عدم تخصیص و اعتبار بودجه لازم و کافی، حضور کم رنگ بخش خصوصی) بود. در این خصوص، پژوهش کشاورز و میراحمدی (۱۲) یافته های پژوهش حاضر همسو بوده است. نتایج پژوهش کشاورز و میراحمدی (۱۲) نشان داد که مدل اجرای برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، ۴ منظر مالی، دانشگاهی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد دارد و دارای از ۴۴ هدف راهبردی تشکیل شده است. همچنین در نتایج پژوهش نظری و همکاران (۱۳) ضعف در منابع انسانی و منابع مالی مهم ترین موانع اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان گزارش شد.

از سوی دیگر، عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی دارای ۷ درون مایه فرعی (ضعف در هدف گذاری، پیچیده بودن و عدم شفافیت در برنامه ریزی ها، عدم تدوین برنامه ها بر اساس چهارچوب مشخص، مدل ها و مکاتب مطرح، عدم استفاده از روش های مدرن و به روز، در نظر گرفته نشدن افق های برنامه ریزی / عدم وجود چشم انداز واحد، منعطف نبودن برنامه ها، عدم زیرساخت های فنی) بود. در این راستا، نتایج پژوهش میرزازاده و شجاع (۱۴) نشان

شامل: عوامل مدیریتی (با ۹ درون مایه فرعی)، عوامل مربوط به کارکنان (با ۶ درون مایه فرعی)، عوامل مالی (با ۲ درون مایه فرعی)، عوامل فنی و مربوط به برنامه ریزی (با ۷ درون مایه فرعی)، عوامل سیاسی (با ۴ درون مایه فرعی) را نشان داد. در این راستا، پیشنهاد می شود جهت شناسایی عوامل بازدارنده در پیاده سازی برنامه های راهبردی در سازمان های ورزشی ایران، از یافته های پژوهش حاضر، بهره گرفته شود. پژوهش حاضر در سازمان های ورزشی ایران انجام شده، در تعمیم نتایج به سازمان های ورزشی سایر کشورها می بایست احتیاط گردد.

سیاسگزاری

این مقاله حاصل پایان نامه دکتری دانشجو محدثه شهرکی به راهنمایی آقای دکتر محمدرضا اسماعیلی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی می باشد که به شماره ۱۷۰۸۶۳۳۲ و تاریخ ۱۴۰۰/۷/۲۸ در سایت <https://irandoc.ac.ir> ثبت گردیده است. در پایان، از همه عزیزانی که در انجام این پژوهش یاری رساندند، تقدیر و تشکر به عمل می آید.

تعارض در منافع

نویسندگان اظهار می دارند هیچگونه تعارض منافی در مورد این مقاله وجود ندارد.

References

1. Rezayi SH. A, Monazzami AH. [Designing an effective mechanism for implementing strategic plans (Case Study: Iranian Sports Organizations and Federations)]. *New Trends in Sport Management*. 2019; 7 (26): 79-94. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1131-fa.html>
2. Nazari V, Razavi SMH, Hoseini SE. [The Design and codification of the strategic plan beach volleyball in Iran]. *Sport Management Review*. 2015; 6 (27): 63- 86. <http://ensani.ir/fa/article/338329/>
3. Peyman Far MH, Elahi AR, Hamidi M. [Why strategies lose in implementation? A qualitative study in Iranian sport system]. *Sport Management Review*. 2014; 6 (23): 35- 52. ensani.ir/fa/article/download/332471
4. Shahraki M. [Hierarchical analysis of the factors

داد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد باید از راهبرد محافظه کارانه برای توسعه ورزش خود بهره بگیرد. در ادامه با رسم ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی عوامل داخلی و خارجی، راهبردی استفاده از مدیران بلندپایه دانشگاه در برنامه ریزی های بلندمدت ورزش نیز در رتبه اول از منظر اولویت در راهبردها قرار گرفت.

در نهایت، عوامل سیاسی دارای ۴ درون مایه فرعی (موانع و مسائل سیاسی و قانونی، تغییر سیاست های ورزشی بر اساس سیاست های کشور، دیوان سالاری های پیچیده اداری، سیاسی کردن ورزش) بود. در این راستا، یافته های پژوهش نظری و همکاران (۲) همسو با پژوهش حاضر بود. به این ترتیب که پژوهش نظری و همکاران (۲) نشان داد والیبال ساحلی ایران از ضعف هایی در حوزه های منابع انسانی، فناوری اطلاعات، وضعیت مالی، امکانات و زیرساخت، توسعه نهادها و استعدادیابی برخوردار است و ضعف هایی چون عدم یک سیستم استعدادیابی والیبال ساحلی در کشور، عدم توجه به والیبال ساحلی در ورزش آموزش و پرورش و ورزش دانشجویی دارای بالاترین میزان اهمیت می باشد؛ که پژوهش حاضر در خصوص درون مایه تغییر سیاست های ورزشی بر اساس سیاست های کشور و دیوان سالاری های پیچیده اداری با درون مایه های امکانات و زیرساخت و ضعف هایی در حوزه های منابع انسانی مشابه و همسو بوده است.

نتیجه گیری

نتایج پژوهش ۵ درون مایه اصلی و ۲۸ درون مایه فرعی

- influencing the development and inhibition in the implementation of strategic planning in Iranian sports organizations with emphasis on contextual theory]. Ph.D. thesis. Islamic Azad university Central Tehran Branch. Faculty of Physical Education and Sports Sciences. Sports Management Field of Strategic Management in Sports Organizations and Events. 2021.
5. Aghaei AA, Bahrololoum H. [Prioritizing the strategies of Handball development by Grey System Theory]. *Sport Management Studies*. 2017; 9 (43): 103-24. Doi: https://smrj.ssr.ac.ir/article_1029.html
 6. Elo S, Kyngäs H. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*. 2008; 62 (1): 107-115. <https://onlinelibrary.wiley.com/https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

7. Cheraghi F, Hassani P, Yaghmaei F, Alavi Majd H. [Development and psychometrics of self-efficacy tools for clinical practice of nursing students]. *Journal of Payesh*. 2009; 9 (1): 51-60. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=101138>
8. Tayebi Abolhasani AH. [Introduction to research methodology: Standard procedures for qualitative data analysis]. *Journal of Science and Technology Policy Letters*. 2019; 9 (2): 67- 95. http://stpl.ristip.sharif.ir/article_21535.html
9. Yaghmaei F. [Measuring Behavior in Research by Valid and Reliable Instruments]. Tehran: Shahid Beheshti University of Medical and Gholbaran Publishing. 2006.
10. Yaghmaei F, Mohajeri S. [Quality of life of mothers of children with special needs: A qualitative study]. *Journal of Urmia Nursing and Midwifery Faculty*. 2014; 11 (12): 1033- 1043. URL: <http://unmf.umsu.ac.ir/article-1-1759-fa.html>
11. Rezay Soufi M, Shabani A, Khodaparast S. [Studying sport management strategies using SWOT technique]. *Sport Management Review*. 2015; 30 (1): 225- 240. <http://ensani.ir/fa/article/345171/>
12. Keshavarz L, Mirahmadi M. [Developing application strategic model of physical education general administration of Payame Noor University through balanced scorecard]. *Research on Educational Sport*. 2016; 5 (12): 52- 115. https://res.ssrc.ac.ir/article_947.html
13. Nazari R, Tabatabaei M, Karimian J. [An analysis of the barriers to implementing Isfahan sports strategic plan Based on the fortune model]. *Journal of Sport Management*. 2017; 1 (1): 99-112. https://jrm.ut.ac.ir/article_62275.html?lang=fa
14. Mirzazadeh Z, Shajie K. [Designing and development strategic plan of university sport (case study: physical education office of Ferdowsi University)]. *Research on Educational Sport*. 2016; 5 (15): 61- 78. https://res.ssrc.ac.ir/article_939.html