



تحلیل اکتشافی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک

مرضیه بهادر^۱
مصطفی افشاری^۲
محسن باقریان فرح آبادی^۳

doi 10.22034/SSYS.2022.479

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۸/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۱۸

در دهه های اخیر نوعی افزایش هوشیاری درباره ارزش موفقیت ورزش قهرمانی و رویداد المپیک در میان کشورها و دولت ها رخ داده است. ازین رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک به روش PCA تدوین شد. روش پژوهش حاضر پیمایشی و جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران، کارکنان، مسئولان، روسا، دبیرکل، نائب رئیس و کارشناسان ستادی فدراسیون های ورزش المپیک ایران بودند که از آن میان، تعداد ۱۴۳ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ۳۱ سوالی بود که بر اساس مصاحبه با خبرگان و مبانی نظری بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی طراحی گردید. روایی صوری و محتوایی آن توسط اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی قرار گرفت. روایی سازه پرسشنامه $KMO = 0.792$ و پایایی به روش آلفای کرونباخ برابر با 0.89 محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و آزمون استنباطی (فریدمن، تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی) با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS نسخه ۲۴ استفاده شده است. بر اساس نتایج تحلیل عاملی، ۵ عامل به عنوان شاخص های موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های

E-mail: Afshari.ua@gmail.com

۱. کارشناس ارشد مدیریت راهبردی در ورزش، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار، گروه علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

● تحلیل اکتشافی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک

ورزشی المپیک شناسایی شدند: ۱- تدوین برنامه عملیاتی (۲۳/۲۷۵)؛ ۲- ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان (۹/۴۴۵)؛ ۳- ارزیابی صحیح محیط خارج سازمان (۸/۳۶۵)؛ ۴- تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندها (۶/۹۲۴)؛ ۵- روشن بودن مأموریت ها، اهداف و برنامه ها (۶/۰۸۶) که حدود ۵۴/۰۹۶ درصد از واریانس ها را شامل می شدند.

با توجه به نتایج به دست آمده لازم است عوامل شناسایی شده در این پژوهش در جهت موفقیت و استمرار برنامه راهبردی، مورد بررسی و توجه مدیران و مسئولان قرار گیرد.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی موفق، فدراسیون های المپیک و تحلیل اکتشافی

مقدمه

موفقیت در میادین ورزشی با توجه به ظرفیت آن ها در کمک برای رسیدن به گستره ای از اهداف ورزشی و غیرورزشی منبعی ارزشمند شناخته شده است. موفقیت در میدان های بین المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی از طریق میزبانی رویدادهای مختلف و همچنین کاربرد دیپلماتیک آن ارزش های مختلفی یافته است (سیف پناهی، شعبانی و خطیبی^۱، ۱۳۹۶). امروزه المپیک به ایجاد یک مدل سازمانی کمک کرده است که در مقیاس کوچکتر، در سایر رشته ها استفاده می شود که با برگزاری رویدادهای بزرگ بین المللی می تواند مورد توجه عموم مردم قرار گیرد و گسترش بیشتری یابد. المپیک بزرگترین رقابت چندرشته ای در سراسر جهان است که با برگزاری بازی ها، کشور میزبان را بر روی نقشه جهان قرار می دهد، اقتصاد آن را احیا می کند، گردشگری را رونق می بخشد، مدرن سازی می کند و در بهترین موارد، زیرساخت های آن را افزایش می دهد و از همه مهم تر شهری را که میراث خود را حفظ می کند، کاملاً دگرگون می نماید (موسسه جان کرافت^۲، ۲۰۱۶).

در این راستا کشورها دریافته اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره گیری از مزایای مستقیم و غیر مستقیم آن بدون برنامه ریزی و سیاست گذرای مناسب میسر نیست. بنابراین ورزش قهرمانی نیز مانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (مظفری، ۱۳۹۱). سازمان های ورزشی همانند سازمان های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان اند. برنامه ریزی در سازمان ورزشی سبب می شود تا اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود (کاتر^۳، ۲۰۱۰). گستردگی فعالیت های ورزش المپیک ایجاب می کند تا نظامی جامع، راهبردی و مدون بر آن حاکم باشد. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی راهبردی را از جنبه های مختلف بررسی کرده اند و همگی بر همبستگی برنامه ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان ها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه ریزی راهبردی فرایندی پویا و منطقی است. هدف از تبیین راهبرد این است که چشم اندازی برای توسعه ارائه شود و اینکه راهبرد، اولویت ها، برنامه ها و حمایت های خاص را برای فدراسیون های ورزشی مشخص می سازد (واد^۴، ۲۰۱۵). کریمادیس^۵ (۲۰۱۳) این گونه بیان می کند که نهادهای ورزشی با مشکلاتی همچون: دوره های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی حاصل از تغییرات محیطی مواجه اند. همچنین، کشورهای در حال توسعه به دلیل تحولات جهانی با مسائلی نظیر نوسانات شدید کمک های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه های منسجم، ضعف ارتباطات و نبود

1. Grin
2. Johan Cruyff Institute
3. Cater
4. Wade
5. Kreimadis

فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان های ورزشی مواجه شده اند و این موضوعات محدودیت هایی در رشد و توسعه ورزش آن ها ایجاد کرده است (راجر^۱، ۲۰۱۳).

در دنیای امروزه رقابت بسیار بالاست. بنابراین، سازمان ها برای عملکرد موثر و موفق باید راه هایی را بیابند که آنها را در دستیابی به اهداف خود و رقابت موفق در بازار قادر سازد. هنگام انتخاب مناسب ترین راهبرد، یکی از مهمترین مراحل استفاده از برنامه ریزی فعالیت هاست. در حالی که فرآیند مدیریت سازمان شامل استفاده از فعالیت های برنامه ریزی راهبردی است، تعیین چشم انداز و مأموریت، ایجاد اهداف مشخص و واقعی، تجزیه و تحلیل مداوم محیطی، در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف سازمان، تشکیل راهبرد های فعالیت مشخص و برنامه های دقیق برای تحقق آنها، کنترل دائمی و ارزیابی روند اجرا و همچنین تجدید نظر در راهبرد ها می تواند در موفقیت مدیران ورزشی موثر واقع گردد (پتکویچ و جیسینکاس^۲، ۲۰۱۶). احتمالاً هیچ سازمانی وجود ندارد که برنامه ریزی راهبردی را حداقل تا حدی در فرایند مدیریت اعمال نکند. برخی از سازمان ها در اجرای راهبرد موفق هستند، در حالی که برخی دیگر موفق نیستند. در این راستا موانع مشخصی نیز برای فعالیت های برنامه ریزی راهبردی وجود دارد که می توان به کمبود زمان، تجربه و دانش کافی در مورد فعالیت های برنامه ریزی راهبردی، عدم تمایل به اشتراک گذاری برنامه ها و ایده های راهبردی با کارکنان و با دیگران، نامحدود بودن محیط، اندازه کسب و کار، نوع صنعت، موانع داخلی برای اجرا، چرخه های عمر کسب و کار و سطح توسعه و ... اشاره نمود (وولویکوف^۳، ۲۰۱۱). در نتیجه توجه به برنامه ریزی راهبردی در موفقیت برنامه های ورزشی غیرقابل انکار است و از آنجا که این نوع برنامه ریزی با چالش ها و عوامل موثر متعددی روبرو می شود، شناخت این عوامل موثر جهت دستیابی به الگوی موفق برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون های ورزشی ضروری به نظر می رسد. عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که باید برای اطمینان از اجرای موفق برنامه ریزی راهبردی سازمان بررسی شوند. این عوامل را می توان برای ایجاد انگیزه و هدایت کارکنان اصلی در اجرای روش مدنظر به کار برد که به عملکرد موفق تمام راهبردهای سازمان منجر می شود (آبدرازاده و همکاران، ۱۳۹۴). عوامل کلیدی موفقیت نشان می دهد که تیم مدیریتی برای انجام سازمان مأموریت خود را انجام می دهد. زمینه های اصلی عوامل موفقیت، زمینه های ایجاد ارزش برای مشتری است که سازمان ها می توانند به طور موفقیت آمیزی به اهداف راهبردی خود نزدیک و در نهایت از آن بهره مند شوند. مناطقی که سازمان ها و رقابت موجود، بهترین ارزش را می تواند بر روی مشتری متمرکز کنند، به عنوان مناطق اولویت دار انتخاب می شوند (پارکر گیتس^۴، ۲۰۱۰). نکته ای که باید در نظر داشت این است که ایجاد راهبرد در سازمان دشوار است و ایجاد و اجرای راهبرد/ راهبردهای موثر در یک سازمان حتی دشوارتر است. بدون اجرای موثر، هیچ راهبرد سازمانی نمی تواند موفق باشد. در حال حاضر، مدیران از طیف گسترده ای از مدل ها و تکنیک های برنامه ریزی در سازمان خود استفاده می کنند. با این حال، عملکرد ضعیف معمولاً به دلیل برنامه ریزی نیست،

1. Roger
2. Petkovic, j. & Jasinskas
3. Volovikov
4. Parker Gates

بلکه به دلیل عدم برنامه ریزی موثر و موفق است (باقری و همکاران، ۲۰۲۰).

از میان تحقیقات انجام شده، باقری و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر مهارت های تفکر راهبردی بر اثربخشی فرایند ایجاد راهبرد در فدراسیون های ورزشی» دریافته اند که مهارت های تفکر راهبردی مدیران تأثیر بسزایی در روند ایجاد راهبرد در فدراسیون های ورزشی دارد. بر اساس یافته ها، بهبود مهارت های تفکر راهبردی مدیران در فدراسیون های ورزشی، در فرایند ایجاد راهبرد های موثر بسیار ضروری است. غلامپور و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که موفقیت تیم ملی فوتبال نیازمند موفقیت در برنامه ریزی راهبردی، راهبرد ها، مدیریت ثبات، مدیریت زمان و سبک رهبری می باشد. نیکویی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه راهبردی وزارت امور جوانان و ورزش پرداختند. نتایج نشان داد که تنها ساختار سازمانی و حفظ همکاری تیمی در برنامه ریزی راهبردی وزارت امور جوانان و ورزش نقش دارند. همچنین اولویت بندی عوامل، ساختار سازمانی، حفظ همکاری تیمی و پذیرش کارکنان به ترتیب دارای رتبه های اول تا سوم بود. آبدارزاده و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه ریزی راهبردی موفق پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد عوامل تعاملی سازمان به طور مستقیم و غیر مستقیم و عوامل عمومی سازمان به طور مستقیم بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی مؤثرند. رحیم نیا و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به چالش های برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی شهری موفق پرداختند و دریافته اند که فقدان رویکرد برنامه ریزی راهبردی موفق دقیق و مناسب، تدوین برنامه های غیر واقع بینانه، فقدان اجماع میان تصمیم گیران و نیز عدم تناسب راهبردهای تدوین شده با برنامه های بالا دستی در برنامه های توسعه از جمله مهمترین چالش های برنامه ریزی راهبردی موفق در این زمینه است. حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران» از میان هشت عامل عمده، تأثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی راهبردی، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه ریزی راهبردی، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه ریزی راهبردی، مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی راهبردی و ارزیابی درست محیطی را در موفقیت برنامه ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران مورد تایید قرار دادند. کوکسی^۱ (۲۰۱۵) نشان داد که پنج معیار توانایی کسب منابع، جو داخلی، کارایی فرایندهای درونی، تدوین اهداف واقعی و سطوح کلی فعالیت ها، معیارهای اثربخشی باشگاه های ورزشی در فنلاند هستند. بالدوک^۲ (۲۰۱۵) نیز نشان داد که ابعاد رضایت ذی نفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و روابط و اطلاعات سازمانی، پیش بینی کننده اثربخشی در باشگاه های ورزشی فنلاند هستند. ماچادو^۳ (۲۰۱۴) معتقد است برنامه ریزی راهبردی ورزشی، عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمان های ورزشی است. گوسلین^۴ (۲۰۱۵) در تحقیق خود به اهمیت و نقش کیفیت نیروی انسانی در تحقق برنامه و راهبرد ورزش های المپیک پرداخته است. انجمن المپیک مالزی با

1. Koski
2. Balduk
3. Machado
4. Goslin

اجرای اولین برنامه ی راهبردی (۲۰۰۳ - ۱۹۹۳) به موقعیت هایی چون: افزایش اعتبار و جایگاه آن، به کارگیری فناوری اطلاعات، بهره مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالانه، و تأسیس آکادمی ملی المپیک دست یافته است (اسکات کوک چی^۱، ۲۰۰۷). همچنین، می توان به برنامه ریزی راهبردی انجمن ووشو چین و انگلستان در بخش های مالی، منابع، تسهیلات و توسعه و استعداد یابی یا برنامه ریزی راهبردی در سازمان ها و انجمن های ورزشی و فدراسیون های ورزشی در دنیا نظیر برنامه ریزی ۴ ساله فدراسیون بین المللی پاورلیفتینگ و برنامه ریزی ۵ ساله سازمان ورزش و اوقات فراغت استرالیا اشاره کرد (حسینی، ۱۳۹۴).

به طور کلی امروزه دستیابی به موفقیت در ورزش المپیک تصادفی نیست و شناسایی عوامل موفقیت در ورزش های المپیک برای موفقیت فدراسیون ها امری ضروری است. موفقیت در ورزش های المپیک نشان از اعتقاد به استفاده از برنامه ریزی و راهبردهای بلند مدت دارد. از آنجا که کسب موفقیت در عرصه های بین المللی، جهانی و المپیک در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جوامع نقش بسزایی دارد، ضروری است فدراسیون های ورزشی المپیک برنامه ای راهبردی را برای رسیدن به اهداف راهبردی و پرهیز از شکست و ناکامی در عرصه های بین المللی داشته باشند. شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت یک برنامه راهبردی و همچنین اجرای کارآمد و اثربخش راهبرد می تواند به فدراسیون در جهت نیل به چشم انداز و مأموریت و اهداف منبث شده از آن و در نهایت کسب موفقیت ورزشی در عرصه های داخلی و بین المللی کمک شایانی نماید. با توجه به اینکه تاکنون چنین تحقیقی در فدراسیون المپیک و حتی ورزش صورت نگرفته است، ضرورت انجام پژوهش حاضر دوچندان می شود. با توجه به اهمیت روزافزون برنامه ریزی راهبردی، تدوین و اجرای درست برنامه ریزی راهبردی در گروه شناسایی عواملی است که در موفقیت فرایند برنامه ریزی راهبردی تأثیر می گذارد. عوامل مؤثر بر موفقیت راهبرد را باید مدیرانی که رهبری بخش های عملکردی گوناگون و مهم سازمان به خصوص سازمان های ورزشی و فدراسیون های ورزشی المپیک را برعهده دارند، استخراج کنند و به منظور جلوگیری از اتلاف زمان، سرمایه و انرژی در پیاده سازی برنامه راهبردی و کسب اطمینان از اجرای موفق، آنها را بررسی کنند. بدون شك عدم توجه به عوامل مؤثر بر پدیده های مختلف اجتماعی منجر به آسیب دیدن جامعه خواهد شد. از این رو، فدراسیون های ورزشی المپیک باید قبل از پرداختن به برنامه ریزی راهبردی، عوامل یاد شده را شناسایی کنند و به منظور دستیابی به فرایند برنامه ریزی راهبردی موفق، آنها را در سازمان اعمال کنند. با توجه به تمامی مسائل طرح شده، سازمان های ورزشی برای مقابله با تغییرات محیطی باید به فکر چاره باشند. به همین دلیل بیشتر سازمان های ورزشی و فدراسیون های المپیک به برنامه ریزی راهبردی روی آورده اند و کشورهای صاحب نام در عرصه ورزش قهرمانی با تدوین برنامه های راهبردی و اجرای آن توانسته اند حرکت توأم با موفقیت خود را تداوم بخشند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه ریزی راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک تدوین شده است.

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد که داده های آن به صورت میدانی جمع آوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارکنان، مسئولان، روسا، دبیرکل، نائب رئیس و کارشناسان ستادی فدراسیون های ورزش المپیک جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۶ (حدود ۳۰۰ نفر) می باشد. با توجه به جدول مورگان، تعداد ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که در نهایت تعداد ۱۴۳ نفر به صورت تصادفی ساده پرسشنامه های تحقیق را تکمیل نمودند - این پرسشنامه در بین فدراسیون های ورزشی کشتی آزاد و فرنگی، وزنه برداری، تکواندو، بوکس، تیراندازی، تیر و کمان، قایقرانی، تنیس روی میز، دوچرخه سواری، دوومیدانی، شمشیربازی، والیبال، جودو، شنا و سوارکاری توزیع گردید. در این تحقیق جهت اندازه گیری و شناسایی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزش المپیک از پرسشنامه محقق ساخته ای که بر اساس مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان تحقیق به دست آمده بود، استفاده گردید. این پرسشنامه با ۳۱ سوال طراحی گردید. در این ابزار برای پاسخگویی از طیف ۵ ارزشی لیکرت استفاده شده است که کمترین میزان (۱) را خیلی کم و بیشترین میزان (۵) را خیلی زیاد به خود اختصاص داد. روایی صوری و محتوایی آن توسط اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. همچنین روایی سازه آن توسط روش تحلیل عاملی اکتشافی تایید شد ($KMO = 0/792$). برای برآورد پایایی پرسشنامه تحقیق، پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی بین ۳۰ نفر از نمونه آماری توزیع شد. پس از گردآوری و جمع بندی، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه به مقدار $0/89$ تعیین شد که با توجه به بالاتر بودن مقدار آن از $0/7$ نشان می دهد دارای پایایی لازم است. در راستای تحلیل داده های استنباطی و آزمون سوالات تحقیق از مدل های آماری کولموگروف اسمیرنوف، آزمون های دو جمله ای، فریدمن، تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS نسخه ۲۴ استفاده گردید.

یافته های پژوهش

بر اساس نتایج تحقیق، میانگین سن نمونه های تحقیق $35/18$ سال با انحراف استاندارد $9/254$ بود. همچنین بالاترین سن در بین نمونه های تحقیق ۷۳ سال و کمترین آن ۲۰ سال بود. $47/6$ درصد (۶۸ نفر) از نمونه های تحقیق بین ۳۱ تا ۴۰ سال داشتند که بالاترین فراوانی را در بین گروه های سنی مختلف دارد. همچنین از ۱۴۳ نفر نمونه تحقیق، در مجموع ۹ نفر ($6/3$ درصد) بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. ۸۱ نفر (۵۷ درصد) مرد و ۶۲ نفر (۴۳ درصد) زن بودند. ۶۹ نفر (۴۸ درصد) آن ها مجرد و ۷۴ نفر (۵۲ درصد) متأهل بودند. در نهایت مشاهده شد که ۶۵ نفر ($45/5$ درصد) از نمونه های تحقیق دارای مدرک کارشناسی، ۴۷ نفر ($32/9$ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۲۳ نفر ($16/1$ درصد) دارای مدرک کاردانی و ۸ نفر ($5/6$ درصد) دارای مدرک دکتری بودند.

محقق به منظور بررسی ساختاری عاملی پرسشنامه تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی و روش تحلیل مؤلفه های

اصلی با چرخش واریماکس^۱ استفاده کرد. یکی از روش های معتبر علمی برای اندازه گیری روایی سازه، روش تحلیل عاملی تاییدی است که به برآورد بارعاملی و روابط بین مجموعه ای از شاخص ها و عوامل می پردازد. تایید یارد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری مقدار (T-Value) صورت می گیرد. در صورتی رابطه تایید می شود (در سطح خطای ۰/۰۵) که مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد که به ترتیب رابطه معنادار مثبت و معنادار منفی خواهد بود. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز- می پر- اولکین^۲ (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه ها) از آزمون بارتلت^۳ استفاده شد.

جدول ۱: نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار		
۰/۷۹۲	مقدار کایرز - می پر و اولکین (کفایت حجم نمونه)	
۲۷۰۴/۰۴۹	مقدار کای اسکوار ^۲ (χ^2)	آزمون کرویت بارتلت
۴۶۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۱	سطح معناداری	

با توجه به یافته ها، مقدار KMO به دست آمده ۰/۷۹۲ می باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است تعداد نمونه های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می کند و انجام تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر امکان پذیر است و می توان داده ها را به یک سری عامل های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ($\chi^2=2704/049$ ، Sig=۰/۰۰۱) نشان می دهند بین گویه ها همبستگی بالایی وجود دارد. از این رو، ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. به بیان دیگر، تحلیل عاملی برای شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های المپیک مناسب است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی در ماتریس چرخش یافته به تفکیک با مقدار بارعاملی به دست آمده، ارزش ویژه، درصد واریانس، درصد واریانس جمعی و آلفای کرونباخ برای هر عامل ارائه شده است.

1. Varimax
 2. Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy (KMO)
 3. Bartlett' Test of Sphericity

جدول ۲: تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس در مورد بار عاملی گویه‌های پرسشنامه (تحلیل عاملی اکتشافی)

عامل	گویه	عبارت گویه	عامل					
			۱	۲	۳	۴	۵	
تدوین برنامه عملیاتی	q13	برنامه های تلفیقی (میان فعالیتی) در موفقیت برنامه های راهبردی مهم است	۰/۵۷۱					
	q14	برآورد‌های مالی عملیاتی در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	۰/۶۷۷					
	q15	فرایند های گزارش دهی مدون در موفق بودن برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	۰/۷۴۳					
	q16	ایجاد راه حل های متنوع برای حل مسئله، ارزیابی و مقایسه راه حل ها و انتخاب بهترین آنها در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون ها موثر است	۰/۵۷۱					
	q17	تخصیص منابع و ساختار مربوط به آن تا چه حد در موفق بودن برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	۰/۵۶۹					
	q18	استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC) در تخصیص و ارزیابی از منابع چهار گانه، به موفقیت برنامه های راهبردی کمک شایانی خواهد کرد	۰/۷۷۴					
	q19	در نظر گرفتن موقعیت راهبردی بر اساس ابزار مختلف سنجش آن، در موفقیت برنامه های راهبردی بسیار موثر است.	۰/۶۹۴					
	q20	تعامل با عوامل داخلی در تحلیل نقاط ضعف و قوت یکی از عوامل موثر در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی است	۰/۵۱۲					
	q21	تصمیم گیری در فدراسیون های ورزشی بر اساس تحلیل محیط داخلی از عوامل موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون هاست	۰/۴۸۹					
ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان	q22	تدوین برنامه زمانی منظم برای تحلیل محیط داخلی از عوامل موفق بودن برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی است	۰/۵۹۸					
	q23	عکس العمل به نتایج تحلیل محیط داخل در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی دخیل است	۰/۴۶۴					
	q24	استفاده از ابزار دقیق برای تحلیل محیط خارجی در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	۰/۷۴۰					
	q25	استفاده از ماتریس راهبرد در تحلیل محیط داخلی در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	۰/۴۶۸					

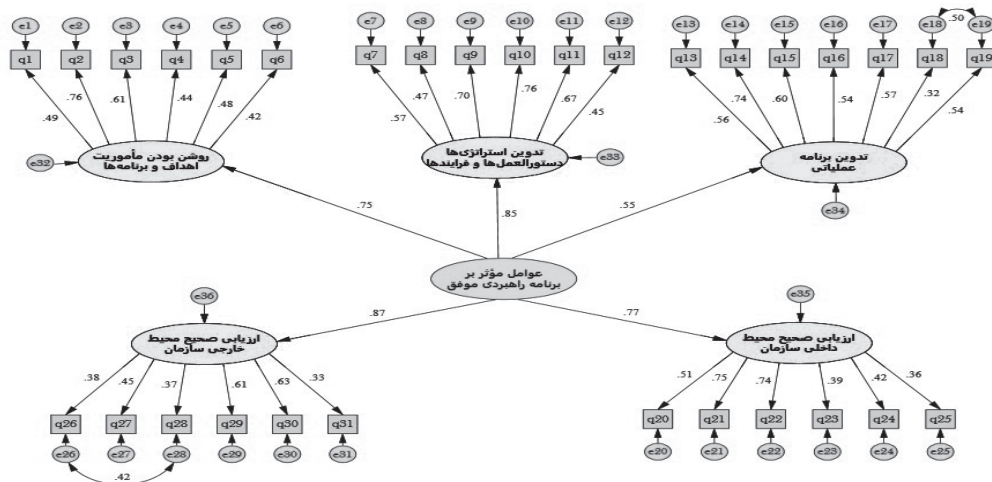
● تحلیل اکتشافی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک

		۰/۷۶۸			تشخیص محیط خارجی در موفقیت برنامه ی راهبردی فدراسیون های ورزشی کاربرد دارد	q26	ارزایی صحیح محیط خارج سازمان
		۰/۶۰۴			تدوین برنامه های تعاملی سازنده با دستگاه های مرتبط یکی از عوامل موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی است.	q27	
		۰/۵۶۲			تغییر راهبرد بر اساس تغییرات پویای بین المللی در فدراسیون های ورزشی تا چه حد در موفقیت برنامه های راهبردی آن موثر است	q28	
		۰/۵۵۸			تدوین دسته بندی موضوعی در بررسی محیط خارجی تا چه حد در موفقیت برنامه های راهبردی موثر است.	q29	
		۰/۴۴۷			استفاده از ابزار دقیق برای تحلیل محیط خارجی در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	q30	
		۰/۵۹۹			استفاده از ماتریس راهبرد در تحلیل محیط خارجی، در موفقیت برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی موثر است	q31	
	۰/۸۰۸				تهیه بانک اطلاعاتی برنامه راهبردی برای موفقیت برنامه راهبردی ضروری است	q7	تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندها
	۰/۶۱				تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی فدراسیون ها برای موفقیت برنامه راهبردی مهم است	q8	
	۰/۶۸۵				فعالیت تدوین و توسعه برنامه راهبردی برای موفقیت برنامه راهبردی فدراسیون ها ضروری است	q9	
	۰/۴۳۹				سنجش نحوه اجرا و عملکرد برنامه راهبردی فدراسیون در موفقیت برنامه موثر است	q10	
	۰/۵۵۵				محتوای برنامه های راهبردی در موفقیت این برنامه ها در فدراسیون های ورزشی موثر است	q11	
	۰/۶۳۵				فرایندهایی که برای برنامه راهبردی فدراسیون های ورزشی المپیک در نظر گرفته می شود، در موفقیت این برنامه ها موثر است.	q12	

۰/۶۷۲					در نظر گرفتن مأموریت مناسب برای موفقیت برنامه ی راهبردی فدراسیون های ورزشی ضروریست	روشن بودن مأموریت، اهداف، برنامه ها
۰/۵۳۶					اولویت بندی هدف ها و خط مشی ها برای برنامه ی راهبردی موفق در فدراسیون ها نیاز است	
۰/۶۴۱					اهداف بلند مدت در نظر گرفته شده در برنامه راهبردی نظیر سود آوری، توسعه رشته ها، رسیدن به مدال و ... در موفقیت این برنامه ها تاثیر گذار است	
۰/۴۱۳					پساده کردن برنامه راهبردی از طریق ایجاد ساختار سازمانی لازم و تدوین برنامه ها و خط مشی های مناسب در موفقیت این برنامه ها موثر است.	
۰/۶۶۰					تعیین بینش استراتژیست برای فدراسیون های ورزشی در موفقیت برنامه های راهبردی این فدراسیون ها مهم است.	
۰/۵۸۰					استفاده از برنامه های راهبردی کشورهای پیشرو در تدوین برنامه های راهبردی فدراسیون های ورزشی در موفق بودن این برنامه ها موثر است.	
۱/۸۸۷	۲/۱۴۶	۲/۵۹۳	۲/۹۲۸	۷/۲۱۵	ارزش ویژه	سهم واریانس عوامل
۶/۰۸۶	۶/۹۲۴	۸/۳۶۵	۹/۴۴۵	۲۳/۲۷۵	درصد واریانس	
۵۴/۰۹۶	۴۷/۰۰۹	۴۱/۰۸۵	۳۲/۷۲۰	۲۳/۲۷۵	درصد واریانس تجمعی	
۰/۷۸۰	۰/۸۶۴	۰/۷۰۸	۰/۷۸۵	۰/۸۶۴	آلفای رونباخ	

بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی، ترکیب ۳۱ گویه مورد نظر در تحقیق قابل تقلیل به پنج عامل بوده است. بنابراین می توان چنین گفت که پنج عامل به عنوان عوامل مؤثر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های المپیک شناسایی شدند که بر مبنای گویه هایی که در هر عامل قرار گرفته اند و با در نظر گرفتن مفهوم مشترکی که از این گویه ها برداشت می شود، عامل ها نامگذاری شده اند. همچنین توان پیشگویی این عوامل بر اساس مجموع درصد واریانس تجمعی عامل ها برابر با ۵۴/۰۹۶ درصد است. بنابراین برای تدوین مدل عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق فدراسیون های المپیک ۵ عامل شناسایی شدند: ۱- تدوین برنامه عملیاتی (۲۳/۲۷۵)؛ ۲- ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان (۹/۴۴۵)؛ ۳- ارزیابی صحیح محیط خارج سازمان (۸/۳۶۵)؛ ۴- تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندها (۶/۹۲۴)؛ ۵- روشن بودن مأموریت ها، اهداف و برنامه ها (۶/۰۸۶). بر اساس پنج عامل یاد شده به عنوان عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق، مدل تحقیق ارائه گردید. در مدل عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک پنج عامل روشن بودن مأموریت، اهداف و برنامه ها، تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندها، تدوین برنامه عملیاتی، ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان و ارزیابی صحیح محیط خارجی سازمان نشان داده شده است:

● تحلیل اکتشافی عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیکی



شکل ۱: مدل عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق

جدول ۳: شاخص های برازش مدل عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق^۱

تفسیر	مقادیر شاخص ها	مقدار مطلوب	شاخص های برازش
-	۱۹۶۶/۵۹۹	-	کای اسکوار (کای دو) ^۱
-	۴۲۷	-	درجه آزادی ^۲
مطلوب	۴/۶۰۶	کمتر از ۵	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df)
مطلوب	۰/۹۱۶	بیشتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش ^۳ (GFI)
مطلوب	۰/۸۵۹	بیشتر از ۰/۸	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده ^۴ (AGFI)
مطلوب	۰/۰۹۳	کمتر از ۰/۱	ریشه دوم میانگین خطای برآورد ^۵ (RMSEA)
مطلوب	۰/۰۳۳	کمتر از ۰/۰۵	ریشه دوم میانگین مجذورات باقیمانده ^۶ (RMR)
مطلوب	۰/۹۲۲	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی ^۷ (CFI)
مطلوب	۰/۹۰۲	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده ^۸ (NFI)
مطلوب	۰/۹۲۳	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی ^۹ (IFI)

1. Chi-Square

2. Degrees of Freedom (df)

3. Goodness of Fit (GFI)

4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

6. Root Mean Squared Residuals (RMR)

7. Comparative Fit Index (CFI)

8. Normed of Fit Index (NFI)

9. Incremental of Fit Index (IFI)

نتایج جدول ۳، برازش مدل عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون‌های ورزشی المپیک را نشان می‌دهد. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) به‌عنوان شاخص‌های اصلی برازش بالاتر از ۰/۹ بوده که نشان از برازش مطلوب مدل می‌باشد. همچنین سایر شاخص‌های برازش (AGFI، NFI، IFI) از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. در نهایت بر اساس مقادیر ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR=۰/۰۳۳) و ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA=۰/۰۹۳) می‌توان گفت که مدل از برازش کافی برخوردار است.

جهت بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی المپیک و اولویت‌بندی متغیرها در این پژوهش متناسب با نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف (غیرنرمال بودن داده‌ها) از آزمون دوجمله‌ای و فریدمن استفاده شد. بر اساس نحوه امتیازگذاری گویه‌های پرسشنامه تحقیق که به صورت طیف ۵ ارزشی لیکرت بود، مقدار میانگین بهینه یا میانگین مبنا ۳ در نظر گرفته شد.

جدول ۴: نتایج آزمون دوجمله‌ای عوامل اجرای موفق برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی المپیک

عوامل شناسایی شده	طبقه	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری	کای اسکوار	میانگین رتبه
روش بودن مأموریت، اهداف و برنامه‌ها	$3m \leq$ $3m >$	۶ ۱۳۷	۰/۰۴ ۰/۹۶	۰/۵	۰/۰۰۱	۷۹/۵۵۳	۳/۹۷
تدوین راهبردها، دستورالعمل‌ها و فرایندها	$3m \leq$ $3m >$	۲۵ ۱۱۸	۰/۱۷ ۰/۸۳	۰/۵	۰/۰۰۱	۷۹/۵۵۳	۳/۰۲
تدوین برنامه عملیاتی	$3m \leq$ $3m >$	۲۴ ۱۱۹	۰/۱۷ ۰/۸۳	۰/۵	۰/۰۰۱	۷۹/۵۵۳	۲/۷۶
ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان	$3m \leq$ $3m >$	۱۶ ۱۲۷	۰/۱۱ ۰/۸۹	۰/۵	۰/۰۰۱	۷۹/۵۵۳	۲/۶۹
ارزیابی صحیح محیط خارجی سازمان	$3m \leq$ $3m >$	۱۷ ۱۲۶	۰/۱۲ ۰/۸۸	۰/۵	۰/۰۰۱	۷۹/۵۵۳	۲/۵۶

بر اساس یافته‌های این پژوهش این عوامل در سطح معناداری $p < ۰/۰۱$ در بخش شاخص‌ها و عوامل اجرای موفق برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی المپیک معنادار می‌باشد.

جدول ۵: اولویت بندی عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق

رتبه	گویه	میانگین رتبه	کای اسکوار (۲X)
۱	روشن بودن مأموریت، اهداف و برنامه ها	۳/۹۷	۷۹/۵۵۳
۲	تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندها	۳/۰۲	
۳	تدوین برنامه عملیاتی	۲/۷۶	
۴	ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان	۲/۶۹	
۵	ارزیابی صحیح محیط خارجی سازمان	۲/۵۶	

بر اساس یافته های حاصل از آزمون فریدمن (جدول ۵) بین عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق از دیدگاه نمونه های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2 = 79/553$, $Sig = 0/001$). با توجه به نتایج به دست آمده، مهمترین عامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های المپیک «روشن بودن مأموریت، اهداف و برنامه ها» بوده و «ارزیابی صحیح محیط خارجی سازمان» در اولویت آخر قرار داشته است.

۱۶۲

بحث و نتیجه گیری

امروزه یک رویداد ورزشی موفق مستلزم درکی عمیق از محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است که در یک منطقه خاص و در یک زمان خاص اتفاق می افتد. از آنجا که موفقیت رویداد دارای پارامترهای مختلفی است و ذینفعان با انتظارات متفاوت که موفقیت را در شرایط مختلف تعریف می کنند، سازمان دهندگان باید در تشخیص ویژگی های خاص هر رویداد انعطاف پذیر باشند تا از موفقیت رویداد اطمینان حاصل شود. در این محیط سازمانی چند وجهی که سازمان دهندگان رویداد در آن فعالیت می کنند، شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه راهبردی موفق برای فدراسیون های ورزشی و المپیک می تواند یک چارچوب مدیریتی برای سازماندهی موفق رویدادها فراهم کند. موفقیت و تداوم موفقیت در ورزش مستلزم بهره گیری از برنامه راهبردی و راهبردی موفق است، زیرا از یک سو تحولات آینده را پیش بینی می کند و از سوی دیگر تمایل دارد که رابطه نزدیکی با محیط خود داشته باشد. بر مبنای برنامه جامع و راهبردی موفق، ورزش قهرمانی و حرفه ای در ایران خواهد توانست بدون تأثیرپذیری از شرایط مدیریتی، حرکت توأم با موفقیت خود را استمرار بخشد. زمانی که مأموریت ها، اهداف و مسیرهای تحقق آن ها مشخص باشد، طبعاً در حرکت سیستم یکپارچگی به وجود می آید و تغییر ناگهانی مدیر، همه حرکت ها را متوقف نخواهد کرد.

بر اساس نتایج پژوهش، پنج عامل زیر به عنوان عوامل مؤثر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های المپیک شناسایی شدند که توان پیشگویی آنها بر اساس مجموع درصد واریانس تجمعی عامل ها برابر با $54/096$ درصد است:

۱- تدوین برنامه عملیاتی (۲۳/۲۷۵)؛ ۲- ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان (۹/۴۴۵)؛ ۳- ارزیابی

صحیح محیط خارج سازمان (۸/۳۶۵)؛ ۴- تدوین راهبردها، دستورالعمل‌ها و فرایندها (۶/۹۲۴)؛ ۵- روشن بودن مأموریت‌ها، اهداف و برنامه‌ها (۶/۰۸۶). این نتایج با یافته‌های باقری و همکاران (۲۰۲۰)، کوکسی (۲۰۱۵)، آبدارزاده و همکاران (۱۳۹۴)، پاپادمیتریوس و تیلور (۲۰۱۳) و ماچادو (۲۰۱۴) همسویی دارد. ماچادو (۲۰۱۴) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی است. این فرایند روی اهداف راهبردی و عملیاتی، اهداف و راهبردهای مبتنی بر خط مشی سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی و موفقیت سازمانی است. پاپادمیتریوس و تیلور (۲۰۱۳) نیز برنامه‌ریزی درازمدت را یکی از عوامل مهم در اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی یونان بیان کرده‌اند. آبدارزاده و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی موفق پرداختند و نتایج پژوهش آنها نشان داد عوامل تعاملی سازمان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و عوامل عمومی سازمان به‌طور مستقیم بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی مؤثرند.

۱۶۳

در تبیین نتایج می‌توان گفت فرایند برنامه‌ریزی راهبردی موفق با نگرش کامل و تجزیه و تحلیل وضعیت فدراسیون‌های ورزش المپیک و محیط آن، وضعیت فعلی فدراسیون را گزارش می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت را شناسایی می‌کند. با تقویت همزمان عوامل موفق در برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزش المپیک، فدراسیون می‌تواند به نتایج شایان توجهی دست یابد، زیرا تقویت هر عامل بدون تقویت عوامل دیگر در هر حوزه، برای کسب موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون اثر ناچیزی دارد. برگزاری مداوم جلسات میان مدیران ارشد فدراسیون با مدیر تیم و یا کارکنان برنامه‌ریزی راهبردی جهت تعیین خطوط راهبردی برنامه و تشکیل کمیته‌هایی متشکل از کارشناسان کلیدی واحدهای مختلف سازمانی جهت حضور در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی باعث سهولت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی، عدم مقاومت در برابر تغییرات ناشی از اجرای برنامه‌ریزی راهبردی و جامعیت برنامه‌ریزی راهبردی از نقطه نظر درگیر کردن واحدهای مختلف فدراسیون المپیک می‌گردد. در این راستا باقری و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که بهبود مهارت‌های تفکر راهبردی مدیران در فدراسیون‌های ورزشی، در فرایند ایجاد راهبرد‌های مؤثر بسیار ضروری است و غلامپور و همکاران (۲۰۱۶) نیز دریافتند که تیم ملی فوتبال برای موفقیت نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی، راهبرد‌های مؤثر، مدیریت ثبات، مدیریت زمان و سبک رهبری می‌باشد. تشکیل کمیته‌هایی متشکل از مدیران کلیدی فدراسیون باعث پررنگ کردن حضور آنان در پروژه برنامه‌ریزی راهبردی می‌گردد و با فراهم کردن زمینه جهت آموزش‌های لازم به افراد درگیر در برنامه‌ریزی راهبردی درباره عملیات‌ها و فرایندهای داخلی فدراسیون موجب یکدست کردن تیم پروژه برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود. بنابراین لازم است که مولفه‌ها و عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر در جهت موفقیت برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزشی المپیک مورد بررسی قرار گیرد.

بر اساس نتایج تحقیق، روشن نمودن مأموریت، اهداف و برنامه‌ها به عنوان مهمترین عامل برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزش المپیک شناسایی شد که با یافته‌های برایشون (۲۰۰۵)، آبدارزاده و همکاران (۱۳۹۴)

و ماچادو (۲۰۱۴) همخوانی دارد. برایسون^۱ (۲۰۰۵) هدف اصلی تدوین مأموریت سازمان را این گونه بیان می کند که سرانجام برنامه ریزی راهبردی یک هدف، معنی، ارزش و فضیلت است و این نکته در هیچ جایی به روشنی تعیین مأموریت سازمان و به دنبال آن تدوین چشم انداز موفقیت نمی باشد. نیکویی و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان دادند که ساختار سازمانی و حفظ همکاری تیمی در برنامه ریزی راهبردی وزارت ورزش و جوانان نقش دارند. از این رو، هدف از رسالت فدراسیون های المپیک، مشخص کردن اهداف فدراسیون و نیز فلسفه و ارزش هایی است که فعالیت های فدراسیون را هدایت می نمایند. همچنین می توان مهمترین فایده تعیین رسالت فدراسیون و توافق بر سر آن را ترویج عادت متمرکز کردن بحث ها بر سر آنچه واقعا مهم است، دانست. از دیگر فوائد آن می توان به مشخص کردن اهداف و نیز توجه صریح به فلسفه و ارزش های سازمانی اشاره نمود که می تواند سبب موفقیت شود. همچنین بسیاری از فدراسیون های ورزشی هم راستا با دیگر فدراسیون ها به تعیین اهداف بلندمدت خود مبادرت نموده اند که سبب موفقیت شده است. به عنوان مثال، اهداف کلیدی کمیسیون ورزش استرالیا، صیانت و حفظ ملی ورزش مؤثری است که موجب شرکت بهتر استرالیایی ها در فعالیت های ورزشی کیفی می شود.

دومین عامل موثر بر برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی المپیک، تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندهاست که این نتایج با یافته های آبدارزاده و همکاران (۱۳۹۴)، حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) و غلامپور و همکاران (۲۰۱۶) همسو می باشد. غلامپور و همکاران (۲۰۱۶) نیز دارا بودن راهبرد را به عنوان یکی از عوامل موفقیت تیم ملی بیان کرده اند. به طور کلی راهبرد به شیوه های مختلف تعریف و تجزیه و تحلیل می شود و برای برنامه ریزی مورد استفاده قرار می گیرد (حمیدی زاده، ۱۳۸۲). دیوید (۱۳۸۸) معتقد است که در تدوین راهبرد باید مأموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند یا عواملی که فرصت هایی را به وجود می آورند شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مشخص گردد، اهداف بلندمدت تعیین شوند و برای این فعالیت ها راهبردهای گوناگون شناسایی و انتخاب شوند (دیوید فرد آر، ۱۳۸۸). برخی تحقیقات (مایلز^۲، اسنو^۳، مایر^۴، کلمن^۵، ۱۹۷۸؛ و میلر^۶ ۱۹۸۷) نشان دادند که برای رسیدن به موفقیت، سازمان ها باید با انتخاب راهبردهای مناسب به تغییرات محیطی پاسخ دهند (اسلک ترور^۷، ۱۹۹۷). از این رو، برای این که راهبردها در فدراسیون المپیک از اثربخشی لازم برخوردار باشند، باید از ویژگی هایی مانند قابل قبول بودن از نظر تصمیم گیرندگان و مخاطبان اصلی، تأثیرگذاری روی مشتری یا مصرف کننده، مطابقت با رسالت و چشم انداز و ارزش های محوری سازمان، مناسب و مرتبط بودن، انسجام و هماهنگی با سایر راهبردها و برنامه ها و فعالیت ها، قابلیت اجرا از لحاظ تخصصی^۸، قابلیت اجرا از لحاظ هزینه، اثربخشی

1. Bryson
2. Miles
3. Snow
4. Meyer
5. Coleman
6. Miller
7. Slack Trever
8. Technical Feasibility

از نظر هزینه، تأثیر بلندمدت، ارزیابی خطرات، در نظر گرفتن نیازهای کارکنان، انعطاف پذیری، زمان بندی مناسب، تسهیلات مورد نیاز و نیازهای آموزشی برخوردار باشند.

تدوین برنامه عملیاتی نیز یکی از عوامل موثر بر موفقیت فدراسیون شناسایی گردید. این نتیجه با یافته های دیوید (۱۳۸۸)، بوید (۲۰۰۵) و غلامپور و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. غلامپور و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند موفقیت تیم ملی نیازمند موفقیت در برنامه ریزی راهبردی می باشد. بوید^۱ (۲۰۰۵) معتقد است که مرحله نهایی در آماده کردن برنامه راهبردی، تدوین برنامه عملیاتی می باشد. برای این که برنامه راهبردی به طور مؤثر اجرا شود، باید به خط مشی های جزئی و فعالیت هایی تبدیل شود که در سطح عملیاتی قابل درک و فهم باشد. برنامه عملیاتی دید بلندمدت را به فعالیت کوتاه مدت تبدیل می کند. این اولویت های راهبردی، اهداف، راهبردها و شاخص های کلیدی عملکرد را در مجموعه ای از دستورالعمل های کاری روشن و شفاف شکل می دهد. لذا در تدوین برنامه راهبردی، در بخش تعیین برنامه های عملیاتی فدراسیون تمام وظایفی که باید در یک دوره ۱۲ ماهه انجام شوند (یعنی اولویت های فعالیت ۱۲ ماه آینده) از سند برنامه راهبردی جدا و در سند جداگانه ای به نام «سند برنامه عملیاتی» درج شوند. این برنامه، سپس برای هدایت کار کارکنان و داوطلبان، توسط آن ها در طی این زمان تعیین شده مورد استفاده قرار می گیرد تا فدراسیون های المپیک بتوانند به موفقیت لازم برسند.

همچنین ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان و محیط خارجی به عنوان دو شاخص از عوامل موفقیت در فدراسیون های ورزش المپیک بوده است. این نتایج همسو با یافته های ماچادو (۲۰۱۴)، توماس و همکاران (۱۹۹۳) و حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) می باشد. حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود نشان داد که یکی از عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی، عامل ارزیابی درست محیطی می باشد که همسو با پژوهش حاضر است. محیط شامل فضای دربرگیرنده و درونی سازمان می شود که در مجموع از انواع کلان، وظیفه ای و داخلی تشکیل شده است (رضاییان، ۱۳۸۴). از نظر اعرابی (۱۳۹۱) بررسی عوامل محیطی شامل نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان می باشد و ابزاری است که از آن برای جلوگیری از شوک های راهبردی و تأمین سلامت بلندمدت سازمان استفاده می شود. علاوه بر این، توماس و همکاران^۲ (۱۹۹۳) اظهار می دارند که قبل از این که یک سازمان بتواند مرحله تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی و پویا کند تا بتواند فرصت ها و تهدیدهای بالقوه را کشف نماید. هم چنین باید محیط داخلی را کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد (به نقل از ابراهیمی، ۱۳۹۲). ازین رو، فرآیندی که باعث تفاوت و موفقیت فدراسیون در واکنش نشان دادن به محیطی یکسان می گردد، میزان توجه یا عدم توجه مدیریت به اتفاقات رخ داده در محیط خواهد بود. در مجموع، این روش یکی از ابزارهای راهبردی است که در آن نقاط قوت و ضعف درون فدراسیون با فرصت ها و تهدیدهای بیرون سازمانی تطبیق داده می شود و تحلیلی سیستماتیک برای شناسایی این عوامل و تدوین راهبردهایی که

1. Boyd

2. Thomas, S. M. Clark & D. A. Gioia

بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید، ارائه می کند.

به طور کلی می توان گفت تدوین برنامه راهبردی برای موفقیت فدراسیون های المپیک در جهت رسیدن به اهداف موردنظر خود امری ضروری و غیرقابل انکار است؛ به گونه ای که هر فدراسیون ورزشی می تواند برای فعالیت ها و اهداف کلی خود یک برنامه راهبردی جامع داشته باشد و در ادامه راه، جهت پیشرفت و توسعه بهتر و همچنین رسیدن به اهداف اختصاصی برای هر بخش از سازمان خود برنامه راهبردی ویژه و مرتبط تدوین کند تا فرآیند برنامه ریزی را در جهت اهداف موردنظر تسهیل نماید. مشخص کردن اهداف و مأموریت فدراسیون و نیز فلسفه و ارزش هایی که فعالیت های فدراسیون ورزش المپیک را هدایت می نمایند، می تواند در رسیدن به برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزشی المپیک بسیار مهم باشد. بیانیه مأموریت، اهداف و برنامه ها و روشن و شفاف بودن آن سندی است که مقاصد اصلی فدراسیون ورزش المپیک را منطبق با ارزش ها و باورهای پذیرفته شده فدراسیون به همراه فلسفه وجودی نشان می دهد و بیان می کند که داشتن شرح مأموریت سازمانی تنها در صورتی به افزایش کارایی فدراسیون منجر می شود که تدوین آن بر مبنای صحیح و روشن و شفاف انجام گرفته باشد. از طرف دیگر، عدم توجه کافی در تدوین و به کارگیری مأموریت، اهداف و برنامه های یک فدراسیون می تواند اصلی ترین عامل عقیم ماندن تلاش های مدیران و شکست فدراسیون در زمینه های مختلف ورزشی باشد. به طور کلی برای تعیین راهبرد و اجرای عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزش المپیک در سطح کل سازمان، باید چشم انداز و مأموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آنها اهداف بلندمدت تنظیم و راهبردهایی بررسی و انتخاب شوند. همچنین برنامه های عملیاتی به طور مناسب و قابل قبول انجام شوند تا موفقیت مجموعه فدراسیون المپیک را به ارمغان آورند. به عبارت دیگر، شناسایی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در فدراسیون های ورزش المپیک سبب می شود که در آن نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت ها و تهدیدهای برون سازمانی در فدراسیون های ورزش المپیک تطبیق داده می شود و تحلیلی سیستماتیک برای شناسایی این عوامل موثر و تدوین راهبردهایی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید، ارائه شود و زمینه موفقیت در ورزش المپیک فراهم گردد.

بنابراین ۵ عامل تدوین برنامه عملیاتی، ارزیابی صحیح محیط داخلی سازمان، ارزیابی صحیح محیط خارج سازمان، تدوین راهبردها، دستورالعمل ها و فرایندها و روشن بودن مأموریت ها، اهداف، برنامه ها را می توان به عنوان عوامل موفقیت برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی المپیک برشمرد که با بررسی محیط داخلی و خارجی فدراسیون، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیطی شناسایی می گردد و با در نظر داشتن چشم انداز و مأموریت فدراسیون، اهدافی بلندمدت برای فدراسیون تنظیم می شود که برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می گردد که مشخص می کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدامیک از فعالیت های اولویت دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره وری به دست آید. با توجه به اهمیت مأموریت ها، ارزش ها و برنامه های موجود در جهت تعیین برنامه راهبردی موفق، ایجاد چشم انداز و مأموریت، بهبود مستمر فرایندهای کاری، یکپارچه سازی نگرش ها و اهداف، توانمندسازی کارکنان و حمایت

و پشتیبانی مدیران از ارائه برنامه ها و طرح های عملیاتی را می توان برشمرد. همچنین جهت بهبود وضعیت راهبرد ها، اهداف و برنامه های فدراسیون، تشکیل جلسات توجیهی برای مدیران با هدف شناسایی اهمیت، حوزه، اهداف و رویکردهای برنامه ریزی راهبردی در راستای رسیدن به موفقیت می تواند حائز اهمیت باشد. در پایان، برای اجرای برنامه ریزی راهبردی موفق در فدراسیون های المپیک، ارزیابی عوامل محیطی داخلی و خارجی در فدراسیون های ورزشی امری ضروری است. برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی راهبردی باید با به روز رساندن مهارت ها، داشتن ارتباطات مؤثر با سازمان های دیگر، مدیریت روابط مشتریان و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیطی در مسیر موفقیت گام برداشت. از آنجا که پژوهش حاضر محدود به فدراسیون های المپیک بوده، لازم است در پژوهش های آتی به شناسایی عوامل موثر بر برنامه راهبردی موفق در سایر فدراسیون ها پرداخته شود. همچنین نبود پژوهش های مرتبط در این زمینه نیز از دیگر محدودیت های پژوهش می باشد.

منابع

- آبدارزاده، پدram و همکاران. (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی موفق با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری (مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه ایران شهر تهران)». مدیریت بازاریابی. ۷ (۲)، صص ۲۵۳-۲۷۲.
- ابراهیمی، محمدرضا. (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی اجرایی آن به روش کارت امتیازی متوازن (BSC)». پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه.
- اعرابی، م. (۱۳۹۱). دست نامه برنامه ریزی راهبردی. چاپ ششم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- بریاسون، جان. ام. و الستون، فارنوم کی. (۲۰۰۵). خلق و پیاده سازی برنامه ی راهبردی. سید محمد اعرابی و مصطفی تقی زاده قمی. تهران: انتشارات مهکامه، صص ۳-۵.
- حسینی، سیده محبوبه. (۱۳۹۴). «تحلیل راهبرد ورزش های رزمی در استان مازندران بر اساس رویکرد swots». پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آیت ا. آملی.
- حقیقی، محمد و همکاران. (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران». مدیریت بازاریابی. ۱۱ (۳): ۳۹-۵۴.
- حمیدی زاده، مهرزاد. (۱۳۸۲). برنامه ریزی راهبردی. چاپ دوم، تهران: سمت
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۸)، مدیریت راهبردی. علی پارسیان و سید محمد اعرابی. چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- راجر، جکسون و پالمر، ریچارد. (۲۰۱۳). راهنمای مدیریت ورزشی. گروه مترجمان. چاپ سوم، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران
- رحیم نیا، فریبرز؛ به پور، الهام و قره باغی، نسترن. (۱۳۹۰). «چالش های برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی شهری موفق». سومین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۴). «ایجاد و استقرار مدل چشم انداز سازمانی در پرتو چشم انداز نظام جمهوری اسلامی ایران». کمال مدیریت (ویژه نامه مدیریت دولتی و چشم انداز جمهوری اسلامی ایران). شماره ۸ و ۹، صص ۵-۲۳.
- سیف پناهی شعبانی، جبار و خطیبی، امین. (۱۳۹۶). «تبیین و تحلیل عوامل موثر بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. ۶ (۲)، صص ۱۱.
- مظفری، امیراحمد و همکاران. (۱۳۹۱). «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص ۳۳-۴۸.
- Bagheri, J.SH. et al. (2020). "The Effect of Strategic Thinking Skills on the Effectiveness of Strategy Creation Process in Sport Federations". Journal of New Studies in Sport Management (JNSSM) 1(1):45-52
- Balduck, A.L, Baleens. (2015). "A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness". Ghent University, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Cater, T. Pucko, D. (2010). "Factors of Effective Strategy Implementation". Empirical.
- Gholampour, M., et al. (2016). "Finding and studying the relationship between factors affecting the success of Iran's national football". IRAN'S PHYSICAL EDUCATION

AND SPORTS SCIENCES ASSOCIATION.6.

- Goslin, Anneliese. (2015). **“Human resources management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities”**. Journal of sport management, 10, 207-217.
- Johan Cruyff Institute. (2016). **Factors that influence the organization of a major sporting event**. <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/factors-that-influence-the-organization-of-a-major-sporting-event/>
- Koski, P. (2015). **“Organizational effectiveness of Finnish sporting clubs”**. Journal of Sport Management, 9, 85-95.
- Mach ado, M., Taylor, J. (2014). **“The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions”**. Higher education policy. Vol. 7. No. 2.
- Machado-Taylor, M. L., White, K., Gouveia, O. M. R. (2014). **“Job satisfaction of academics: Does gender matter? In Higher Education Policy”**. 2014, 27, (363-384), International Association of Universities 0952-8733/14. CITATIONS-1
- Nikoie, N., et al. (2014) .**The effective factors on success of strategic planning In the Ministry of Youth Affairs and Sports**. J Nov. Appl Sci., 3 (2): 161-164
- Papadimitriou, D., & Taylor, R. (2013). **“Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach”**. Sport Management Review, 3, 23-46.
- Parker Gates, L. (2010). **“Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework”**. Copyright Carnegie Mellon University. Available via <http://www.sei.cmu.edu>.
- Patrick, Boyd. (2005). **“Forging Future Success: A Strategic Planning Guide for Fijis National Sport Federations”**. Fiji Association of Sports and National Olympic Committee, www.fijiolympiccommittee.com.
- Petkovic, j. & Jasinkas. (). **“Significance of strategic planning for results of sport organization”**. Economy a Management 19(4):56-72
- Scott Kok Chi. (2007). **Olympic Count of Malaysia, Strategies**.
- Slack, Trever. (1997). **Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory**. First Edition, Human Kinetics.
- Volovikov, B. (2011). **“Improvement of Methods of Strategic Planning at the Example of Industrial Enterprises”**. Montenegrin Journal of Economics, 7(1), 79-89
- Wade, H. (2015). **“Data inquiry and analysis for educational reform”**. <http://eric-web.tc.columbia.edu/p25>.