

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### تدوین مدل پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

زهره ذوالفقاری<sup>۱</sup>، حسین زارعیان<sup>۲</sup>، سیروس احمدی<sup>۳</sup>

شیوه استناددهی: ذوالفقاری، زهره، زارعیان، حسین، و

احمدی، سیروس. (۱۴۰۶). تدوین مدل پیاده‌سازی

برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. توسعه

فردی و تحول سازمانی، ۵(۲)، ۱-۲۶.

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: h.zareian@ssrc.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۵ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۵ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲ خرداد ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدلی جامع برای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران و شناسایی عوامل مؤثر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای آن انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد، مبتنی بر الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین، انجام شد. جامعه پژوهش شامل متخصصان مدیریت راهبردی، مدیران ادارات ورزش و جوانان، مدیران و مسئولان فدراسیون‌های ورزشی و استادان مدیریت ورزشی و مدیریت بود. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری در ۱۸ مصاحبه ادامه یافت. داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد بالادستی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها از معیارهای گویا و لینکلن شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد و پایایی بازآزمون کدگذاری ۸۶ درصد به دست آمد. تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۵۸ کد اولیه، ۵۲ مفهوم و ۱۶ مقوله منجر شد. عوامل علی شامل «دسترسی به اهداف» و «پیشگیری از مشکلات» بودند. ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها و مشکلات مدیریتی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و مشکلات اقتصادی و سیاسی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. راهبردهای پیشنهادی در شش حوزه نیروی انسانی، مالی، مدیریتی، نظارتی، انگیزشی و قانونی طبقه‌بندی شدند. همچنین، توسعه ورزشی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی به‌عنوان پیامدهای اصلی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی شناسایی شدند. الگوی نهایی نشان داد که تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، نوع و اثربخشی راهبردهای اجرایی و در نهایت پیامدهای حاصل از اجرای برنامه‌های راهبردی را شکل می‌دهد. پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران مستلزم توجه هم‌زمان به کیفیت و قابلیت اجرای برنامه‌ها، شایستگی و تعهد منابع انسانی، توانمندی مدیریتی، تأمین منابع مالی، نظارت مستمر، حمایت قانونی و کنترل محدودیت‌های اقتصادی و سیاسی است. به‌کارگیری مدل پیشنهادی می‌تواند فاصله میان تدوین و اجرای راهبردها را کاهش دهد و از طریق تقویت ظرفیت‌های سازمانی، زمینه دستیابی به پیامدهای ورزشی، اجتماعی و اقتصادی را فراهم سازد.

کلیدواژگان: برنامه‌های راهبردی، پیاده‌سازی راهبردی، فدراسیون‌های ورزشی، برنامه‌های عملیاتی، نظریه داده‌بنیاد.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

# Personal Development and Organizational Transformation

## Developing a Model for Implementing Strategic Plans in Iranian Sports Federations

Zohreh Zolfaghari<sup>1</sup>, Hossein Zareian<sup>2\*</sup>, Sirous Ahmadi<sup>1</sup>

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

2. Associate Professor, Department of Sports Management, Institute of Physical Education and Sports Sciences, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email: h.zareian@ssrc.ac.ir

**How to cite:** Zolfaghari, Z., Zareian, H., & Ahmadi, S. (2027). Developing a Model for Implementing Strategic Plans in Iranian Sports Federations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-26.

### Abstract

This study aimed to develop a comprehensive model for implementing strategic plans in Iranian sports federations by identifying the influential factors, implementation strategies, and resulting consequences. This qualitative study employed grounded theory based on the systematic approach of Strauss and Corbin. The research population consisted of strategic management experts, including managers of Departments of Youth and Sports, managers and officials of sports federations, and university professors in sport management and management. Participants were recruited through snowball sampling, and sampling continued until theoretical saturation was achieved after 18 interviews. Data were collected through library studies, examination of upstream documents, and semi-structured interviews. Trustworthiness was evaluated according to Guba and Lincoln's criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. Test-retest coding reliability was 86%, indicating acceptable reliability. Data were analyzed through open, axial, and selective coding to construct the final paradigmatic model. Analysis yielded 158 initial codes, 52 concepts, and 16 categories. The causal conditions comprised achievement of objectives and prevention of problems. Characteristics of formulated strategic plans, weaknesses of plan implementers, and managerial problems emerged as contextual conditions, while economic and political problems constituted intervening conditions. Six categories of implementation strategies were identified: human-resource, financial, managerial, supervisory, motivational, and legal strategies. The principal consequences were categorized as sports, social, and economic development. The resulting model demonstrated that strategic plan implementation is shaped by the interaction among causal, contextual, and intervening conditions, which influence the selection and effectiveness of implementation strategies and ultimately determine organizational and societal outcomes. Effective implementation of strategic plans in Iranian sports federations requires simultaneous attention to the quality and feasibility of strategic plans, competent and committed human resources, managerial capacity, adequate financial support, continuous monitoring, legal support, and the management of economic and political constraints. The proposed model can help reduce the gap between strategy formulation and execution and strengthen organizational capacities required to achieve sustainable sports, social, and economic outcomes.

**Keywords:** *Strategic Plans, Strategy Implementation, Sports Federations, Operational Plans, Grounded Theory.*

Submit Date: 23 May 2026

Revise Date: 29 August 2026

Accept Date: 06 September 2026

Initial Publish: 06 September 2026

Final Publish: 22 May 2027



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، ورزش از یک فعالیت صرفاً جسمانی و تفریحی فراتر رفته و به حوزه‌ای چندبعدی با کارکردهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، آموزشی و حتی سیاسی تبدیل شده است. افزایش سطح انتظارات عمومی از سازمان‌های ورزشی، گسترش ورزش حرفه‌ای و قهرمانی، توسعه ورزش همگانی، پیچیده‌تر شدن روابط میان دولت، بخش خصوصی و نهادهای ورزشی و همچنین محدودیت منابع، موجب شده است که فدراسیون‌های ورزشی بیش از گذشته به مدیریت علمی و برنامه‌ریزی نظام‌مند نیاز داشته باشند. در چنین فضایی، برخورداری از جهت‌گیری راهبردی روشن یکی از الزامات اصلی بقاء، اثربخشی و توسعه سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود؛ زیرا سازمانی که نتواند اهداف بلندمدت خود را مشخص کند، منابع محدود را متناسب با اولویت‌ها تخصیص دهد و فعالیت‌های خود را با تحولات محیطی هماهنگ سازد، در دستیابی به اهداف سازمانی با دشواری مواجه خواهد شد. بررسی وضعیت سازمان‌های ورزشی نیز نشان می‌دهد که توسعه کمی و کیفی ورزش، همراه با محدودیت منابع و افزایش رقابت در محیط فعالیت، اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی را افزایش داده است (Habibi et al., 2021).

از سوی دیگر، فدراسیون‌های ورزشی به دلیل جایگاه واسط میان سیاست‌گذاری کلان ورزش، باشگاه‌ها، هیئت‌های استانی، ورزشکاران و نهادهای بین‌المللی، از ساختاری پیچیده برخوردارند و موفقیت آنها مستلزم تصمیم‌گیری هماهنگ، مدیریت ارتباطات و سازگاری با شرایط متنوع سازمانی و فرهنگی است (Kang et al., 2025).

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که از طریق آن سازمان، وضعیت موجود، جهت‌گیری مطلوب، اهداف اساسی و شیوه حرکت از شرایط فعلی به وضعیت مورد انتظار را مشخص می‌کند. با این حال، ارزش یک برنامه راهبردی تنها به کیفیت تدوین آن محدود نمی‌شود، بلکه زمانی آشکار می‌شود که برنامه بتواند به تصمیم‌ها، اقدامات، تخصیص منابع و رفتارهای سازمانی قابل مشاهده تبدیل شود. از این منظر، میان «تدوین راهبرد» و «اجرای راهبرد» تفاوت بنیادی وجود دارد. تدوین راهبرد بیشتر بر انتخاب جهت، تعیین اهداف و تصمیم‌گیری درباره مسیر آینده متمرکز است، در حالی که اجرای راهبرد به تبدیل این تصمیم‌ها به مجموعه‌ای منسجم از اقدامات، ساختارها، مسئولیت‌ها و سازوکارهای کنترلی مربوط می‌شود. ادبیات مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که اجرای راهبرد یک فرایند چندبعدی است و موفقیت آن به عوامل گوناگونی مانند هماهنگی، ساختار، رهبری، منابع، ارتباطات و کنترل وابسته است (Tawse & Tabesh, 2021). از همین رو، حتی راهبردی که از لحاظ تحلیلی و محتوایی مطلوب تدوین شده باشد، در صورت نبود ظرفیت اجرایی مناسب ممکن است به نتایج مورد انتظار منجر نشود.

فاصله میان تدوین و اجرای راهبرد یکی از مسائل پایدار سازمان‌های معاصر است. در بسیاری از موارد، شکست برنامه‌های راهبردی نه ناشی از ضعف ذاتی اهداف، بلکه حاصل ناتوانی سازمان در تبدیل راهبردهای مصوب به اقدامات اجرایی است. اجرای راهبرد نیازمند آن است که اهداف کلان به برنامه‌های عملیاتی قابل فهم تبدیل شوند، مسئولیت هر بخش مشخص شود، منابع متناسب اختصاص یابد، افراد درگیر نسبت به اهداف آگاهی و تعهد داشته باشند و سازوکارهای ارزیابی و بازخورد به‌طور مستمر فعال باشند. همچنین، برنامه‌ریزی باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد تا سازمان بتواند در برابر تغییرات نیروهای درونی و بیرونی واکنش مناسب نشان دهد (Tawse & Tabesh, 2021).

مطالعات مرتبط با اجرای راهبرد نیز بر این نکته تأکید دارند که اجرای موفق، صرفاً یک مرحله پس از تدوین نیست، بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های پیوسته مدیریتی و سازمانی است که باید با ساختارها، قابلیت‌ها و شرایط محیطی سازمان سازگار شود. در همین زمینه، توجه به تعامل میان تدوین سیاست، مشارکت بازیگران و اجرای تصمیم‌ها در فدراسیون‌های ورزشی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا مشارکت گروه‌های مختلف در فرایند سیاست‌گذاری می‌تواند بر پذیرش و قابلیت اجرای تصمیم‌های راهبردی اثرگذار باشد (Viollet et al., 2020).

پیچیدگی اجرای راهبرد در فدراسیون‌های ورزشی از ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها نیز ناشی می‌شود. فدراسیون‌ها معمولاً با مجموعه گسترده‌ای از ذی‌نفعان شامل وزارت ورزش، کمیته‌های ملی، هیئت‌های استانی، باشگاه‌ها، مربیان، ورزشکاران، حامیان مالی، رسانه‌ها و سازمان‌های بین‌المللی تعامل دارند. بنابراین، برنامه راهبردی در این سازمان‌ها در بستری اجرا می‌شود که تصمیم‌گیری در آن به تعامل میان ساختار رسمی، منافع ذی‌نفعان، توان مالی، منابع انسانی و شرایط سیاسی و اجتماعی وابسته است. پژوهش‌های جدید درباره مدیریت فدراسیون‌های ورزشی نشان داده‌اند که کیفیت ارتباطات و چارچوب‌های تصمیم‌گیری میان‌فرهنگی می‌تواند در عملکرد و هماهنگی این سازمان‌ها نقش مهمی داشته باشد (Kang et al., 2025). همچنین، قابلیت‌های سازمانی در صنعت ورزش باید به‌صورت روشن شناسایی و سامان‌دهی شوند تا سازمان بتواند ارتباط میان فرایندها، منابع و اهداف خود را برقرار کند (Van Riel & Poels, 2023). چنین دیدگاهی نشان می‌دهد که اجرای راهبرد در فدراسیون‌های ورزشی نیازمند توجه هم‌زمان به قابلیت‌های درونی و ویژگی‌های محیط بیرونی است. یکی از محورهای بنیادی اجرای موفق برنامه‌های راهبردی، منابع انسانی است. حتی در شرایطی که برنامه‌ها از طراحی مطلوب و منابع مالی مناسب برخوردار باشند، ضعف تخصص، فقدان تعهد، ابهام در مسئولیت‌ها و نبود انگیزه کافی در میان مجریان می‌تواند اجرای راهبرد را مختل سازد. یافته‌های پژوهشی در فدراسیون‌های ورزشی نشان داده‌اند که رفتار رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند رابطه میان برنامه راهبردی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری کنند؛ به بیان دیگر، برنامه راهبردی زمانی به عملکرد مطلوب منتهی می‌شود که مدیران بتوانند کارکنان را هدایت و ظرفیت‌های انسانی را به نحو مؤثر سازمان‌دهی کنند (Tadesse et al., 2023). در فضای ورزش ایران نیز استفاده مؤثر از منابع انسانی متخصص و برخورداری از ظرفیت‌های مدیریتی و حرفه‌ای، از عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمان‌های ورزشی شناخته شده است (Sadeghi et al., 2023). افزون بر این، نقش ویژگی‌ها و مهارت‌های سیاسی مدیران در فدراسیون‌های ورزشی نیز قابل توجه است و شواهد جدید نشان می‌دهد که هوش سیاسی و مهارت سیاسی مدیران می‌تواند با عملکرد مدیریتی آنان ارتباط داشته باشد (Faraji et al., 2025). بنابراین، پیاده‌سازی راهبرد بدون در نظر گرفتن کیفیت سرمایه انسانی و قابلیت‌های مدیریتی، با محدودیت جدی روبه‌رو خواهد شد.

ظرفیت‌سازی نیز از دیگر عناصر مهم در اجرای راهبردهای ورزشی است. سازمان‌های ورزشی برای تحقق اهداف بلندمدت خود نیازمند توسعه دانش، مهارت، زیرساخت و مشارکت ذی‌نفعان هستند. مطالعه Hanlon و همکاران نشان داد که افزایش مشارکت زنان در باشگاه‌های ورزشی اجتماعی نیازمند ظرفیت‌سازی در سطح سازمانی و ایجاد بسترهای مناسب برای اجرای راهبردهاست (Hanlon et al., 2022). از سوی دیگر، Gohari و همکاران در طراحی الگوی اجرای راهبردهای فدراسیون فوتبال ایران با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، بر اهمیت پیوند میان یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی و تحقق اهداف راهبردی تأکید کردند (Gohari et al., 2022). این یافته‌ها مؤید آن است که اجرای راهبرد باید از سطح بیان اهداف فراتر رود و به توسعه قابلیت‌هایی منجر شود که امکان عملیاتی شدن اهداف را در ساختار واقعی سازمان فراهم کند.

توجه به فرایند انتقال دانش و تبدیل یافته‌ها و اهداف به عمل نیز در سازمان‌های ورزشی اهمیت دارد. شکاف میان تولید دانش و استفاده عملی از آن در حوزه ورزش، شباهت زیادی با شکاف میان تدوین و اجرای راهبرد دارد. Pyne و Périard تأکید کرده‌اند که انتقال و اجرای نتایج علوم ورزشی نیازمند رویکردهای مؤثر برای انتشار، ترجمه و کاربرد دانش در محیط واقعی ورزش است (Pyne & Périard, 2023). این مسئله در سطح مدیریت راهبردی نیز مصداق دارد؛ به‌گونه‌ای که تدوین اسناد و برنامه‌ها، بدون وجود سازوکارهایی برای انتقال اهداف به

سطوح اجرایی، مشارکت دادن مجریان، تعریف مسئولیت‌ها و ارزیابی پیشرفت، نمی‌تواند به تحقق راهبرد منجر شود. همچنین، مطالعات مربوط به سیاست‌گذاری در فدراسیون‌های ورزشی نشان داده‌اند که شکل‌گیری دستور کار، تدوین سیاست و تصمیم‌گیری، فرایندهایی وابسته به تعامل سازمانی و مشارکت بازیگران هستند (Piller & Nagel, 2023).

در کنار عوامل درون‌سازمانی، محیط بیرونی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست اجرای راهبردها دارد. فدراسیون‌های ورزشی در فضایی فعالیت می‌کنند که تحت تأثیر شرایط اقتصادی، الزامات قانونی، سیاست‌های دولتی، تحولات فناورانه، روابط بین‌المللی و فشارهای اجتماعی قرار دارد. Esmaeili و Shahraki در بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران، نیروهای اقتصادی، فناورانه، ارتباطی، سیاسی و ساختار سازمانی را در زمره عوامل اثرگذار معرفی کردند (Shahraki & Esmaeili, 2022). پژوهش Ghorbani و همکاران نیز در بررسی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران نشان داد که اجرای برنامه‌ها می‌تواند با مجموعه‌ای از موانع ساختاری، مدیریتی و محیطی مواجه شود (Ghorbani et al., 2015). این شواهد بیانگر آن است که تحلیل اجرای راهبرد باید علاوه بر ظرفیت‌های داخلی، محدودیت‌ها و فرصت‌های محیطی را نیز دربرگیرد.

اقتصاد و تأمین منابع مالی در این میان از اهمیت خاصی برخوردار است. فدراسیون‌های ورزشی برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، برگزاری مسابقات، آموزش نیروی انسانی، توسعه زیرساخت‌ها، حمایت از ورزشکاران و حضور در عرصه‌های بین‌المللی نیازمند منابع مالی پایدار هستند. محدودیت بودجه، تغییرات اقتصادی و وابستگی شدید به حمایت‌های دولتی می‌تواند سبب شود بخشی از اهداف راهبردی از اولویت اجرایی خارج شود. از سوی دیگر، سازمان باید بتواند در طراحی برنامه‌ها میان اهداف بلندپروازانه و ظرفیت واقعی منابع تعادل برقرار کند. در فراتحلیل کیفی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران، Mohammadi نشان داد که بخشی از مشکلات اجرایی از خود نحوه تدوین راهبردها ناشی می‌شود و برنامه‌های بیش از حد بلندپروازانه یا نامتناسب با قابلیت‌های واقعی سازمان می‌توانند به مانعی برای اجرا تبدیل شوند (Mohammadi, 2021). بنابراین، واقع‌بینی در تدوین اهداف و انطباق برنامه با ظرفیت‌های مالی و اجرایی از پیش شرط‌های تحقق راهبرد است.

ساختارهای حمایتی، قوانین و سازوکارهای مدیریتی نیز در فرایند پیاده‌سازی اهمیت دارند. Qiu و Huang در بررسی راهبردهای توسعه باکیفیت صنعت محصولات ورزشی هوشمند بر اقداماتی مانند توسعه استعدادها، اصلاح مقررات و ایجاد شرایط مناسب برای ارتقای کیفیت تأکید کرده‌اند (Huang & Qiu, 2024). هرچند حوزه مورد مطالعه آنان با مدیریت فدراسیون‌ها متفاوت است، نتایج آنها اهمیت هماهنگی میان توسعه سرمایه انسانی، محیط نهادی و راهبردهای سازمانی را نشان می‌دهد. در سطح فدراسیون‌ها نیز وجود مقررات روشن، تقسیم وظایف مشخص، استمرار مدیریتی و سازوکارهای نظارتی می‌تواند از گسست میان برنامه و عمل جلوگیری کند. نبود استمرار در مدیریت، تغییرات مکرر مدیران و کنار گذاشتن برنامه‌های دوره‌های پیشین نیز ممکن است موجب توقف اجرای راهبردهای بلندمدت شود.

از سوی دیگر، اجرای راهبرد در سازمان ورزشی صرفاً به مدیران رسمی محدود نیست، بلکه نیازمند مشارکت طیفی از کنشگران و ذی‌نفعان است. بررسی Fithroni و همکاران درباره نقش داوطلبان ورزشی در راهبردهای افزایش مشارکت اجتماعی نشان می‌دهد که موفقیت راهبردهای توسعه مشارکت ورزشی به میزان درگیر شدن نیروهای انسانی و اجتماعی در اجرای برنامه‌ها وابسته است (Fithroni et al., 2024). به همین ترتیب، در بسیاری از فدراسیون‌ها، اجرای برنامه‌ها بدون همکاری هیئت‌های استانی، مربیان، ورزشکاران، داوطلبان و سایر

گروه‌های ذی‌نفع امکان‌پذیر نیست. درگیری فعال بازیگران می‌تواند علاوه بر افزایش ظرفیت اجرایی، موجب افزایش پذیرش تصمیم‌ها و کاهش مقاومت در برابر تغییر شود.

برخی حوزه‌های نوین مدیریت ورزش نیز نشان می‌دهند که اجرای راهبرد مستلزم سازگاری مستمر با تحولات محیطی است. برای نمونه، موضوع پایداری زیست‌محیطی در فدراسیون‌های ورزشی به تدریج وارد دستور کار سیاست‌گذاری شده و فرایندهای تعیین دستور کار، تدوین سیاست و تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار داده است (Piller & Nagel, 2023). همچنین، تغییرات فناورانه و توسعه صنایع هوشمند ورزشی، ضرورت بازنگری در شیوه‌های برنامه‌ریزی و توسعه قابلیت‌ها را افزایش داده است (Huang & Qiu, 2024). این تحولات نشان می‌دهد که فدراسیون‌ها باید به جای اتکا به برنامه‌های ایستا، سازوکارهایی برای یادگیری سازمانی و بازبینی مستمر راهبردها ایجاد کنند.

مسئولیت اجتماعی نیز نمونه دیگری از حوزه‌هایی است که موفقیت آن به ظرفیت اجرایی فدراسیون‌ها وابسته است. Zeimers و همکاران در تحلیل عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مسئولیت اجتماعی شرکتی در فدراسیون‌های ورزشی نشان دادند که ویژگی‌های سازمانی و ترکیب عوامل داخلی می‌تواند در موفقیت اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی نقش تعیین‌کننده داشته باشند (Zeimers et al., 2021). چنین یافته‌ای نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود اراده برای اجرای یک سیاست یا راهبرد، دستیابی به نتایج مطلوب بدون فراهم شدن بستر سازمانی لازم امکان‌پذیر نیست. بنابراین، اجرای راهبرد را باید حاصل تعامل میان اهداف، منابع، ساختار، فرهنگ، نیروی انسانی و محیط دانست.

علاوه بر این، اجرای راهبردهای مرتبط با توسعه ورزش باید در نهایت به پیامدهایی ملموس برای سازمان و جامعه منجر شود. از جمله این پیامدها می‌توان به افزایش مشارکت ورزشی، بهبود عملکرد قهرمانی، توسعه استعدادها، ارتقای ظرفیت سازمانی و تقویت جایگاه اجتماعی ورزش اشاره کرد. پژوهش Yuldashev بر نقش رویکردهای نوآورانه در شکل‌گیری سبک زندگی سالم و توسعه ورزش تأکید کرده و نشان داده است که توسعه ورزش نیازمند نگرش برنامه‌محور و به‌کارگیری راه‌حل‌های متناسب با شرایط اجتماعی است (Yuldashev, 2021). در عین حال، هنگامی که اجرای برنامه با مسائل محیطی و سلامت مرتبط است، راهبردها باید قابلیت پاسخ به تهدیدهای جدید را داشته باشند؛ برای مثال، Hung و همکاران مجموعه‌ای از راهبردهای فردی برای کاهش آثار مواجهه با آلودگی هوا هنگام ورزش و فعالیت بدنی ارائه کرده‌اند که ضرورت انطباق تصمیم‌ها و اقدامات ورزشی با شرایط محیطی را برجسته می‌کند (Hung et al., 2023). این دسته مطالعات نشان می‌دهند که راهبرد در ورزش زمانی ارزشمند است که بتواند به رفتار و اقدام عملی تبدیل شود و نسبت به شرایط محیطی نیز پاسخ‌گو باشد.

شواهد داخلی نیز از اهمیت طراحی سازوکار اختصاصی برای اجرای برنامه‌های راهبردی در ورزش ایران حمایت می‌کنند. Rezaei و Monazzami در طراحی سازوکار مؤثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران، عواملی مانند توسعه منابع انسانی، شرایط بیرونی، فضای سازمانی، عوامل مدیریتی، آموزش، اصلاح فرهنگی، اصلاح ساختاری و فرایندی و استقرار سازوکار پیاده‌سازی را مؤثر دانسته‌اند (Rezaei & Monazzami, 2019). این یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای راهبرد در ورزش ایران مسئله‌ای تک‌عاملی نیست و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق افزایش بودجه یا تدوین اسناد جدید حل کرد. بلکه مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات سازمانی، مدیریتی، انسانی و محیطی باید در کنار یکدیگر قرار گیرند. همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه شکست یا عدم موفقیت برنامه‌های

راهبردی و عملیاتی در سازمان‌های دیگر نیز نشان داده‌اند که وجود برنامه، به خودی خود تضمین‌کننده تحقق اهداف نیست و نگرش مدیران و میزان آمادگی سازمان برای اجرای واقعی برنامه‌ها اهمیت اساسی دارد (Habibi et al., 2021).

یکی دیگر از نکات کلیدی، تناسب راهبردهای اجرایی با ویژگی‌های حرفه‌ای صنعت ورزش است. Van Riel و Poels با تمرکز بر صنعت حرفه‌ای ورزش نشان داده‌اند که ترسیم قابلیت‌های سازمانی می‌تواند ابزاری برای شناخت ظرفیت‌های ضروری و برقراری ارتباط میان قابلیت‌ها و نیازهای راهبردی سازمان باشد (Van Riel & Poels, 2023). این نگاه در فدراسیون‌های ورزشی ایران نیز اهمیت دارد؛ زیرا تفاوت میان رشته‌ها، منابع، ساختارها، میزان درآمدزایی، جایگاه بین‌المللی و گستره فعالیت هر فدراسیون باعث می‌شود استفاده از نسخه‌ای یکسان برای همه فدراسیون‌ها مناسب نباشد. از این رو، مدل اجرای برنامه‌های راهبردی باید ضمن برخورداری از اصول مشترک، امکان انطباق با شرایط متفاوت فدراسیون‌ها را فراهم کند.

از حیث مدیریت فرایند نیز اجرای راهبرد مستلزم تبدیل اهداف کلان به اهداف عملیاتی، شاخص‌های عملکرد، مسئولیت‌های مشخص و نظام بازخورد است. مطالعات مربوط به اجرای راهبرد در ورزش بر اهمیت پیوند میان برنامه، عملکرد و سازوکارهای ارزیابی تأکید دارند (Gohari et al., 2022). علاوه بر آن، ارتباط مناسب میان سطوح مختلف سازمان و مشارکت دادن بازیگران در تصمیم‌گیری می‌تواند احتمال پذیرش و تداوم اجرای برنامه‌ها را افزایش دهد (Viollet et al., 2020). بر همین اساس، نظارت نباید صرفاً به کنترل پایان دوره محدود شود، بلکه باید به صورت فرایندی مستمر برای شناسایی انحراف‌ها، اصلاح اقدامات و یادگیری سازمانی به کار رود.

در مجموع، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ادبیات موجود هر یک بخشی از مسئله اجرای راهبرد در سازمان‌های ورزشی را بررسی کرده‌اند؛ برخی بر موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران متمرکز بوده‌اند (Ghorbani et al., 2015; Mohammadi, 2021)، برخی عوامل مؤثر و سازوکارهای اجرایی را شناسایی کرده‌اند (Rezaei & Monazzami, 2019; Shahraki & Esmaeili, 2022)، برخی نقش مدیریت منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌های سازمانی را برجسته ساخته‌اند (Sadeghi et al., 2023; Tadesse et al., 2023; Van Riel & Poels, 2023) و گروهی دیگر به ظرفیت‌سازی، مشارکت ذی‌نفعان، انتقال دانش، سیاست‌گذاری و سازگاری با تحولات جدید پرداخته‌اند (Fithroni et al., 2024; Hanlon et al., 2022; Pyne & Périard, 2023). با وجود این، هنوز نیاز به مدلی یکپارچه و برخاسته از بستر واقعی فدراسیون‌های ورزشی ایران وجود دارد که بتواند در یک چارچوب منسجم، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی را توضیح دهد؛ به‌ویژه آنکه ماهیت پیچیده و چندذی‌نفعی فدراسیون‌ها، تأثیر شرایط اقتصادی و سیاسی، تنوع قابلیت‌های انسانی و مدیریتی و ضرورت سازگاری با تحولات محیطی، استفاده از الگوهای عمومی و غیرزمینه‌ای را با محدودیت مواجه می‌سازد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر تدوین مدل پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود.

### روش‌شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراندد تئوری انجام گرفت. روش گراندد تئوری یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش گراندد تئوری یا نظریه داده بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه سیستماتیک، شیوه نوحاسته و شیوه سازه‌گرا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>1</sup> نسبت داده می‌شود، برای

<sup>1</sup> Strauss and Corbin

تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه افراد متخصص در زمینه مدیریت راهبردی (شامل مدیران ادارات ورزش و جوانان، مدیران و مسئولین فدراسیون‌های ورزشی، استادان مدیریت ورزشی و استادان مدیریت) بودند که به روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) انتخاب شدند و این انتخاب تا رسیدن به اشباع نظری (۱۸ نفر) انجام شد. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد بالادستی (آیین‌نامه‌های مصوب سازمان‌های ورزشی و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور) و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. فرایند انجام مصاحبه‌ها به این نحو بود که ابتدا سؤالات کلی و معدودی با توجه به عنوان پژوهش و همچنین مؤلفه‌های اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین به عنوان راهنمای شروع مصاحبه‌ها طراحی شد که پاسخ‌های باز و تفسیرگرایانه داشت و پاسخ نمونه‌ها و مصاحبه شوندگان روند ادامه مصاحبه‌ها را هدایت نمود. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی در همه مصاحبه‌ها مدنظر بود. همه مصاحبه‌ها توسط خود محقق انجام شد و محیط پژوهش، متناسب با پژوهش کیفی، محیط واقعی و طبیعی بود.

جهت بررسی روایی و پایایی مصاحبه‌ها از شاخص‌های گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> شامل قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید استفاده شد و نتایج نشان از روایی و پایایی مناسب ابزار پژوهش داشت. همچنین برای حفظ پایایی، بازبینی مطالب در دو مرحله، یکی پس از اینکه بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل شد و دیگری در پایان کار انجام شد و از معیار پایایی بازآزمون نیز جهت بررسی میزان پایایی مصاحبه‌های انجام شده استفاده شد. نتایج پایایی باز آزمون نشان داد که میزان توافقات کدهای به دست آمده بین دو کدگذار، ۸۶ درصد می‌باشد، بنابراین ابزار پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار بود. رهیافت کیفی در نظریه برخاسته از داده‌ها این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا با بررسی داده‌های گردآوری شده آن‌ها را تبدیل به مفاهیم، مقولات و در نهایت الگوهای پارادایمی نماید. لذا محقق با استفاده از مراحل سه گانه یعنی گردآوری اطلاعات، تحلیل داده‌ها و ساخت تئوری از داده‌ها به این منظور رسید. برای توسعه مدل نظری فرایند تحقیق، محقق به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت نمود. همان‌طور که استراوس و کوربین تأکید کرده‌اند، فرایند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی یک فرایند تحلیلی نیستند؛ بلکه فرایند کدگذاری، پویا و شناور انجام می‌گیرد. در ابتدای کدگذاری، تلاش شد که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شود و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط شدند. بعد از این که ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مفاهیم و ارتباط آن‌ها یکپارچه شد و مدل نظری توسعه یافت.

### یافته‌ها

در این قسمت قبل از پرداختن به یافته‌های مرتبط با کدگذاری‌ها و بخش‌های مختلف آن، ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ گزارش شده است.

<sup>1</sup> Guba & Lincoln



## توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۱- یافته‌های توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

| کد مصاحبه‌شونده  | سن  | جنسیت  | میزان تحصیلات   | شغل                      | سابقه      |
|------------------|-----|--------|-----------------|--------------------------|------------|
| Interviewee code | Age | Gender | Education level | Job                      | experience |
| ۱                | ۴۹  | مرد    | فوق لیسانس      | مدیر فدراسیون ورزشی      | ۱۱         |
| ۲                | ۶۳  | مرد    | دکتری           | هیئت علمی مدیریت ورزشی   | ۲۳         |
| ۳                | ۶۰  | زن     | لیسانس          | مدیر فدراسیون ورزشی      | ۲۰         |
| ۴                | ۵۹  | مرد    | دکتری           | هیئت علمی مدیریت ورزشی   | ۲۴         |
| ۵                | ۴۰  | زن     | دکتری           | هیئت علمی مدیریت ورزشی   | ۹          |
| ۶                | ۴۶  | زن     | دکتری           | هیئت علمی مدیریت ورزشی   | ۱۱         |
| ۷                | ۵۲  | مرد    | دکتری           | مدیر اداره ورزش و جوانان | ۱۹         |
| ۸                | ۳۹  | مرد    | دکتری           | مدیر اداره ورزش و جوانان | ۶          |
| ۹                | ۶۱  | مرد    | دکتری           | هیئت علمی مدیریت         | ۲۵         |
| ۱۰               | ۵۰  | مرد    | دکتری           | مدیر اداره ورزش و جوانان | ۱۵         |
| ۱۱               | ۴۸  | مرد    | دکتری           | مدیر فدراسیون ورزشی      | ۹          |
| ۱۲               | ۴۲  | مرد    | دکتری           | مدیر فدراسیون ورزشی      | ۷          |
| ۱۳               | ۵۶  | زن     | دکتری           | هیئت علمی مدیریت         | ۲۰         |
| ۱۴               | ۳۸  | مرد    | دکتری           | هیئت علمی مدیریت         | ۶          |
| ۱۵               | ۴۱  | مرد    | لیسانس          | مدیر فدراسیون ورزشی      | ۹          |
| ۱۶               | ۴۵  | مرد    | دکتری           | مدیر فدراسیون ورزشی      | ۱۲         |
| ۱۷               | ۵۵  | مرد    | دکتری           | هیئت علمی مدیریت ورزشی   | ۲۱         |
| ۱۸               | ۴۸  | زن     | دکتری           | هیئت علمی مدیریت ورزشی   | ۱۳         |

در ادامه با توجه به روش و همچنین اهداف تحقیق، مصاحبه‌های انجام شده، در سه مرحله باز، محوری و گزینشی کدگذاری شدند. بر اساس نتایج تحقیق در مجموع ۱۵۸ کد اولیه، ۵۲ مفهوم و ۱۶ مقوله شناسایی شدند که در پنج بخش شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند که در ادامه در بخش‌های جداگانه ارائه شدند.

در پژوهش حاضر دو مقوله دسترسی به اهداف و پیش‌گیری از مشکلات به عنوان عوامل علی اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی شدند که مفاهیم و کدهای مرتبط به آن‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. عوامل علی اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

| مقوله              | مفهوم               | کدهای اولیه                                                                                                      |
|--------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Category           | Concepts            | Initial cods                                                                                                     |
| دسترسی به اهداف    | کسب موفقیت          | لزوم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی جهت رسیدن به اهداف فدراسیون‌های ورزشی                                         |
|                    |                     | برنامه‌ای که پیاده‌سازی نشود، موفقیتی در پی نخواهد داشت                                                          |
|                    |                     | چگونگی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی عامل موفقیت فدراسیون‌های ورزشی                                              |
|                    |                     | لزوم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی جهت نتیجه‌بخش بودن تلاش‌های فدراسیون‌های ورزشی                                |
| پیش‌گیری از مشکلات | مشکلات درون‌سازمانی | هدف از طراحی راهبرد، عملی کردن آن است                                                                            |
|                    |                     | تنظیم برنامه‌های راهبردی بدون اجرا کردن آن، هیچ ارزشی ندارد                                                      |
|                    |                     | لزوم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مناسب به دلیل پویا و متغیر بودن محیط رقابتی فدراسیون‌های ورزشی                |
|                    |                     | بدون اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی تعیین‌شده از سوی فدراسیون‌های ورزشی، بقا در جامعه پویای فعلی امکان‌پذیر نیست |
| از مشکلات          | مشکلات درون‌سازمانی | بروز مشکلات در زمینه استعدادیابی فدراسیون‌های ورزشی در نتیجه عدم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی                   |
|                    |                     | بروز مشکلات در زمینه تجهیزات فدراسیون‌های ورزشی در نتیجه عدم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی                       |
|                    |                     | اتلاف زمان و انرژی در نتیجه عدم پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی                                |

در پژوهش حاضر سه مقوله ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها و مشکلات مدیریتی به عنوان عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی شدند که مفاهیم و کدهای مرتبط به آن‌ها در جدول ۳ گزارش شده است.

**جدول ۳. عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران**

| مقوله<br>Category                        | مفهوم<br>Concepts             | کدهای اولیه<br>Initial cods                                                                      |
|------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ویژگی برنامه‌های<br>راهبردی<br>تدوین شده | قابل اجرا بودن                | منطقی و قابل اجرا بودن برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی                                       |
|                                          |                               | قابل دسترس بودن برنامه‌ها و بیش از حد کمال‌گرایانه نبودن آن‌ها                                   |
|                                          | صریح و آشکار بودن             | واضح بودن برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت برای تمامی اعضای فدراسیون‌ها                           |
|                                          |                               | فراهم بودن چشم‌انداز واضح و مناسب برای هیئت‌های ورزشی از طریق برنامه‌های راهبردی                 |
|                                          | کیفیت برنامه‌ها               | پیچیده و غیرقابل فهم نبودن برنامه‌های راهبردی                                                    |
| ضعف<br>اجراکنندگان<br>برنامه‌ها          |                               | نبود برنامه‌های راهبردی با کیفیت                                                                 |
|                                          |                               | نداشتن برنامه‌های راهبردی متناسب در فدراسیون‌های ورزشی                                           |
|                                          | نبود تعهد و مسئولیت پذیری     | نبود روحیه جهادی و همدلی در بین نیروهای انسانی فدراسیون‌های ورزشی                                |
|                                          |                               | نداشتن دغدغه و تعهد در بین مدیران فدراسیون‌های ورزشی در قبال برنامه‌های راهبردی ارائه شده        |
|                                          |                               | نداشتن تلاش و پشتکار کافی در اعضای فدراسیون‌های ورزشی                                            |
| مشکلات<br>مدیریتی                        | نیروهای انسانی غیرمتخصص       | ضعف مسئولیت‌پذیری مدیران و مسئولین عالی رتبه فدراسیون‌های ورزشی                                  |
|                                          |                               | وجود مدیران غیرمتخصص و غیرآگاه در پست‌های عالی رتبه فدراسیون‌های مختلف ورزشی                     |
|                                          |                               | فعالیت افراد غیرمتخصص و غیر متعهد در بدنه فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی                           |
|                                          | ضعف زیرساختی                  | توزیع نامناسب امکانات و تجهیزات رشته‌های مختلف ورزشی                                             |
|                                          |                               | فراهم نبودن شرایط فیزیکی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری فدراسیون‌های مختلف ورزشی                       |
|                                          | مخالفت سودجویان               | فرسوده و ناکارآمد بودن امکانات و تجهیزات رشته‌های مختلف ورزشی                                    |
|                                          |                               | مخالفت افراد سودجو در مقابل راهبردهایی که منافع فردی آن‌ها را به خطر می‌اندازد                   |
|                                          |                               | مانع‌سازی در مسیر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی توسط افراد نالایق به دلیل به خطر افتاد جایگاهشان |
|                                          | ضعف دانش                      | نبود دانش در خصوص محیط داخل و خارج از فدراسیون‌های ورزشی                                         |
|                                          |                               | عدم آگاهی بر علم روز مدیریت و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی                                      |
|                                          | ضعف در عملیاتی کردن برنامه‌ها | نداشتن برنامه‌های عملیاتی متناسب با برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی                        |
|                                          |                               | پیگیری نکردن بسیاری از مدیران فدراسیون‌های ورزشی به عملی کردن برنامه‌های تدوین شده               |
|                                          | کوتاه بودن عمر مدیریت         | اکثر مدیران زمان کافی برای اجرایی کردن برنامه‌های خود ندارند                                     |
|                                          |                               | عدم ارائه برنامه‌های راهبردی در اکثر فدراسیون‌ها به دلیل عمر کم مدیریت                           |
|                                          | ضعف مالی                      | وجود ضعف منابع مالی در فدراسیون‌های ورزشی                                                        |
|                                          |                               | تعریف نشدن بودجه مشخص                                                                            |
|                                          |                               | وابسته بودن تنظیم راهبردها بر اساس منابع مالی و بودجه در دسترس فدراسیون ورزشی                    |

در پژوهش حاضر دو مقوله مشکلات اقتصادی و مشکلات سیاسی به عنوان عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی شدند که مفاهیم و کدهای مرتبط به آن‌ها در جدول ۴ گزارش شده است.

## توسعه فردی و تحول سازمانی

**جدول ۴. عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران**

| مقوله<br>Category | مفهوم<br>Concepts   | کدهای اولیه<br>Initial cods                                                                                                   |
|-------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشکلات<br>اقتصادی | تورم بالا در جامعه  | کمبود بودجه و منابع مالی به دنبال تورم‌ها                                                                                     |
|                   |                     | در اولویت نبودن برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی در جامعه به دلیل مشکلات اقتصادی مانند گرانی، بیکاری و غیره              |
|                   |                     | ناتوانی بخش خصوصی از حمایت فدراسیون‌های ورزشی به دلیل مشکلات اقتصادی                                                          |
|                   | عدم حمایت مالی دولت | نبود حمایت مالی مناسب از سوی دولت                                                                                             |
|                   |                     | رها کردن فدراسیون‌های ورزشی به هنگام مواجهه با مشکلات مالی از سوی دولت                                                        |
|                   |                     | ناعادلانه بودن توزیع منابع مالی در بین فدراسیون‌های ورزشی                                                                     |
|                   |                     | توزیع ناعادلانه بودجه در بین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی فدراسیون‌های ورزشی                                                  |
|                   | توزیع ناعادلانه     | اتخاذ استانداردهای دوگانه در قبال فدراسیون‌های ورزشی مختلف از سوی دولت                                                        |
|                   |                     | اختصاص حداکثری بودجه به فدراسیون‌هایی که هیچ افتخاری برای ورزش کشور کسب نکرده‌اند و بی توجهی به فدراسیون‌های افتخارآفرین      |
|                   | دخالت سیاسیون       | دخالت کردن افراد سیاسی در تنظیم راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی                                                                  |
| مشکلات<br>سیاسی   |                     | مستقل نبودن برخی از فدراسیون‌های ورزشی در تصمیم‌گیری‌های خود و تبعیت از سیاسیون                                               |
|                   |                     | دخالت سیاسیون در شیوه اجرایی کردن برنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی                                                               |
|                   |                     | تأثیر تحریم‌های ظالمانه بر اجرایی کردن برنامه‌های تدوین شده از سوی فدراسیون‌های ورزشی                                         |
|                   | تحریم‌ها            | بلوکه شدن مبالغ هنگفت ورزش کشور به دلیل تحریم و ناتوانی فدراسیون‌ها از بهره‌برداری از آن‌ها جهت پیشبرد اهداف خود              |
|                   | روابط               | نداشتن رابطه مطلوب سیاسی-ورزشی با بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته                                                               |
|                   | نداشتن              | ناتوانی در انتقال تجارب کشورهای موفق در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های مختلف به دلیل مشکلات دیپلماتیک مناسب |
|                   |                     | سیاسی                                                                                                                         |

در پژوهش حاضر شش مقوله راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، راهبردهای مالی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای نظارتی، راهبردهای انگیزشی و راهبردهای قانونی به عنوان راهبردهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی شدند که مفاهیم و کدهای مرتبط به آن‌ها در جدول ۵ گزارش شده است.

**جدول ۵. راهبردهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران**

| مقوله<br>Category                  | مفهوم<br>Concepts        | کدهای اولیه<br>Initial cods                                                                                            |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| راهبردهای مرتبط<br>با نیروی انسانی |                          | برگزاری جلسات مدون با اعضای فدراسیون در طول سال                                                                        |
|                                    |                          | انتقال و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در اعضای فدراسیون‌های ورزشی                                                            |
|                                    | تقویت نیروی انسانی موجود | برگزاری کلاس‌های آموزشی برای اعضای فدراسیون‌ها زیر نظر اساتید خبره در رابطه با برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی   |
|                                    |                          | مثبت کردن دیدگاه تمامی افراد دخیل به برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی و پی بردن به اهمیت آن                       |
|                                    |                          | بکارگیری نیروهای انسانی متخصص در سطوح مختلف فدراسیون‌های ورزشی                                                         |
|                                    |                          | استفاده از پتانسیل نیروهای انسانی جوان و متخصص                                                                         |
|                                    |                          | استفاده از ورزشکاران نامدار و با دانش در تعیین اهداف و برنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی                                   |
|                                    |                          | بهره بردن از مدیران متخصص و کاربلد و باتجربه                                                                           |
|                                    | بکارگیری متخصص           | در نظر گرفتن تجربه، تحصیلات، تخصص و تعهد افراد در بکارگیری آن‌ها در سطوح مختلف فدراسیون‌های ورزشی                      |
|                                    | نیروی                    | بکارگیری مدیرانی در فدراسیون‌های ورزشی که به موفقیت‌های کوچک اکتفا نکنند و برای رسیدن به استانداردهای بالاتر تلاش کنند |
|                                    |                          | استفاده از افراد متعهد در امور مختلف فدراسیون‌های ورزشی                                                                |
|                                    |                          | استفاده از اساتید مجرب و مربیان ورزشی موفق و با سابقه                                                                  |

## Personal Development and Organizational Transformation

|                     |                     |                                                                                                             |
|---------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                     | استفاده از کارشناسان خبره در توجیه برنامه‌های برای رده‌های عملیاتی                                          |
| وظایف               | تقسیم               | تقسیم مسئولیت‌ها بر اساس توان روحی و جسمی افراد فدراسیون‌ها                                                 |
|                     | مناسب               | داشتن کنترل بر افراد علی‌رغم تقسیم وظایف بین آن‌ها                                                          |
|                     |                     | تقسیم وظایف به نحو عادلانه بین نیروهای انسانی                                                               |
| بر                  | تأکید               | اهمیت دادن به استعدادیابی و استعدادپروری در سنین پایه                                                       |
|                     | استعدادیابی         | اهمیت دادن باشگاه‌های ورزشی مختلف به رده‌های سنی                                                            |
|                     |                     | برگزاری مسابقات و رویدادهای مدون در رده‌های سنی رشته‌های مختلف ورزشی                                        |
| راهبردهای مالی      | حمایت مالی دولت     | حمایت مالی از سوی دولت و تخصیص بودجه مناسب                                                                  |
|                     |                     | ارائه دادن تسهیلات مالی مناسب برای فدراسیون از سوی دولت                                                     |
| از                  | حمایت               | حمایت از بخش خصوصی در زمینه سرمایه‌گذاری در اجرا کردن راهبردهای فدراسیون‌های ورزشی                          |
|                     | سرمایه‌گذاران خصوصی | ارائه تسهیلات و امتیازات برای سرمایه‌گذاران در اجرای برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی                  |
|                     |                     | شناسایی منابع مالی موردنیاز برای موفقیت ورزشکاران رشته‌های مختلف ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی و تأمین آنها  |
|                     | بودجه‌بندی مناسب    | منابع مالی مناسب راه‌گشای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی                                  |
|                     |                     | تعیین منابع تأمین بودجه در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی                                 |
|                     |                     | تأمین بودجه متناسب با اهداف تعیین‌شده در فدراسیون‌های ورزشی                                                 |
| از                  | بهره‌مندی           | مشخص کردن ذی‌نفعان در محیط خارج از فدراسیون‌های ورزشی                                                       |
|                     | ذی‌نفعان            | بکارگیری و استفاده از کمک‌های ذی‌نفعان خارج از فدراسیون‌های ورزشی                                           |
|                     |                     | ایجاد زیرساخت‌های مناسب فدراسیون‌های مختلف ورزشی در استان‌ها و شهرهای مختلف                                 |
| کردن                | فراهم               | پیش‌بینی و فراهم کردن زیرساخت‌های ورزشی مورد نیاز در آینده                                                  |
|                     | زیرساخت‌ها          | مشخص کردن اعتبارات و امکاناتی که قرار است در اختیار هیئت‌های ورزشی قرار بگیرد                               |
|                     |                     | فراهم شدن ملزومات برنامه‌های تعیین شده در فدراسیون‌های ورزشی                                                |
|                     |                     | ارائه برنامه‌های عملیاتی مناسب جهت اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی                        |
| برنامه‌ریزی عملیاتی |                     | تنظیم تقویم جامع و مناسب در فدراسیون‌های ورزشی                                                              |
|                     | مناسب               | مشخص کردن نتیجه مورد انتظار از راهبردهای ارائه شده برای افراد دخیل                                          |
|                     |                     | ارائه برنامه‌ها بر اساس توان و شرایط موجود در فدراسیون‌های مختلف ورزشی                                      |
|                     | بومی‌سازی           | در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور در بکارگیری قوانین بین‌المللی رشته‌های ورزشی                       |
|                     |                     | بومی‌سازی راهبردهای بین‌المللی مرتبط با فدراسیون‌های مختلف ورزشی                                            |
| ادامه دادن مسیر     | ادامه دادن          | ادامه دادن مسیر مدیران قبلی توسط مدیران فعلی فدراسیون‌های ورزشی که برنامه‌های راهبردی موفق ارائه کرده بودند |
|                     | مدیران موفق         | عدم کنار گذاشتن تمامی برنامه‌های قبلی بدون بررسی کیفیت آن‌ها                                                |
|                     |                     | بررسی وضع موجود و شناسایی وضعیت مطلوب فدراسیون‌های ورزشی                                                    |
| راهبردهای مدیریتی   |                     | بررسی محیطی و شناسایی نیازهای فدراسیون‌های ورزشی                                                            |
|                     | نیازسنجی            | بررسی و شناسایی پتانسیل‌های فدراسیون‌های ورزشی                                                              |
|                     |                     | تأثیر مثبت پیش‌بینی خلأهای احتمالی آینده در پیاده‌سازی مناسب برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی       |
|                     |                     | شناسایی نقاط قوت و ضعف فدراسیون‌های ورزشی مختلف ورزشی در شهرها و استان‌های مختلف                            |
| بین                 | هم‌فکری             | استفاده از تجارب فدراسیون‌های ورزشی موفق توسط سایر فدراسیون‌ها                                              |
|                     | سازمانی             | همکاری و هم‌فکری بین فدراسیون‌های مختلف ورزشی                                                               |
|                     |                     | بهره بردن از نظر گروه و تصمیم‌گیری گروهی در حل مسائل                                                        |
|                     |                     | اهمیت دادن به وحدت و ارائه کار تیمی در فدراسیون‌های ورزشی                                                   |
| تصمیم‌گیری گروهی    |                     | فرهنگ‌سازی مناسب در زمینه همکاری تیمی                                                                       |
|                     | گروهی               | فرهنگ‌سازی در زمینه تأکید بر موفقیت‌های گروهی و پرهیز از تلاش برای موفقیت فردی محض                          |
|                     |                     | اهمیت دادن به نظرات سطوح پایین مانند هیئت‌های ورزشی و نداشتن نگاه بالا به پایین                             |
|                     |                     | استفاده از خرد جمعی مانند فراخوان دادن در رابطه با تصمیم‌گیری‌های کلان فدراسیون‌های ورزشی                   |
|                     |                     | تأکید بر کار تیمی و گروهی در تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی                            |

## توسعه فردی و تحول سازمانی

|                   |                          |                          |                                                                                                                         |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| راهبردهای نظارتی  | نظارت بر اجرای برنامه‌ها | نظارت بر کیفیت برنامه‌ها | بازخورد گرفتن از نتایج برنامه‌های راهبردی اجرا شده در فدراسیون‌های ورزشی                                                |
|                   |                          |                          | تعیین و بکارگیری شاخص‌های عملکردی حیاتی فدراسیون‌های ورزشی                                                              |
|                   |                          |                          | چک‌وکاری و اصلاح راهبردهای تعیین‌شده و پرهیز از تعصب بی‌جا                                                              |
|                   |                          |                          | نظارت کردن در اجرای برنامه‌های راهبردی تعیین‌شده در فدراسیون‌های ورزشی                                                  |
|                   |                          |                          | نظارت بر بخش‌های مختلف اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده و ارائه گزارش آن به سطوح بالای مدیریتی                   |
|                   |                          |                          | فدراسیون‌های ورزشی                                                                                                      |
|                   |                          |                          | لزوم پیگیری اجرا شدن برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده در فدراسیون‌های ورزشی و رها نکردن آن‌ها                               |
|                   |                          |                          | بکارگیری ابزار و معیار مناسب جهت سنجش بهره‌وری در فدراسیون‌های ورزشی                                                    |
|                   |                          |                          | استفاده از فرآیند گزارش‌دهی مناسب و مدون در فدراسیون‌های ورزشی                                                          |
|                   |                          |                          | ارائه‌های مشوق‌هایی مانند ارائه لوح تقدیر، پاداش مالی و معنوی و ارائه تسهیلات به اعضای فعال فدراسیون‌های ورزشی          |
| راهبردهای انگیزشی | ارائه مالی انگیزه‌های    | انگیزه ناشی از موفقیت    | در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی                                                                                  |
|                   |                          |                          | شناسایی ایده‌های برتر و تقدیر از ارائه‌دهندگان آن‌ها                                                                    |
|                   |                          |                          | رسیدن به اهداف کوتاه مدت منجر به ایجاد انگیزه برای پرداختن به اهداف بلندمدت می‌شود                                      |
|                   |                          |                          | حمایت کردن و تشویق ورزشکاران موفق و افتخارآور ملی و بین‌المللی جهت افزایش انگیزه                                        |
|                   |                          |                          | تدوین قوانین توسط سازمان‌های متولی ورزش مانند وزارت ورزش و جوانان و ارائه آن به فدراسیون‌ها                             |
|                   |                          |                          | ایجاد پشتوانه حقوقی و قانونی برای راهبردهای تعیین‌شده از سوی فدراسیون‌های ورزشی از طریق ابلاغ قانونی و تصویب آن در مجلس |
|                   |                          |                          | تأکید بر اجرایی شدن راهبردهای تعیین‌شده توسط فدراسیون‌ها در تک تک هیئت‌های ورزشی                                        |
|                   |                          |                          | اصلاح برخی قوانین دست و پا بسته مرتبط با فدراسیون‌های ورزشی                                                             |
|                   |                          |                          | اصلاح شیوه سربازی رفتن ورزشکاران مرد که مانعی برای بهره‌وری ورزشکارها و فدراسیون‌ها است                                 |
|                   |                          |                          | رفع موانع و محدودیت‌های موجود در فدراسیون‌های ورزشی                                                                     |

در پژوهش حاضر سه مقوله توسعه ورزشی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی به عنوان پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شناسایی شدند که مفاهیم و کدهای مرتبط به آن‌ها در جدول ۶ گزارش شده است.

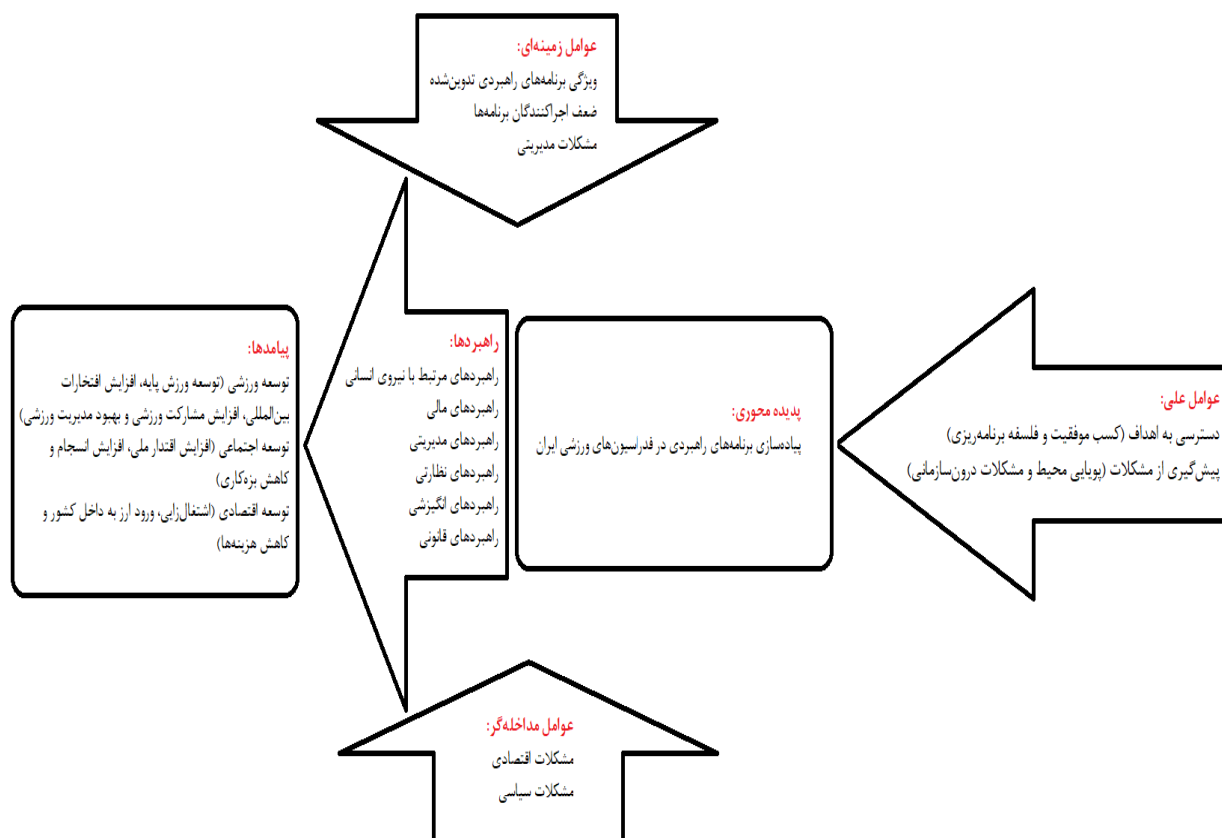
جدول ۶. پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

| مقوله             | مفهوم                      | کدهای اولیه                                                                               |
|-------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Category          | Concepts                   | Initial cods                                                                              |
| توسعه ورزش پایه   | افزایش افتخارات بین‌المللی | شناسایی بهتر استعدادها در رشته‌های مختلف ورزشی                                            |
|                   |                            | توسعه و بهبود فرایند استعدادیابی رشته‌های مختلف ورزشی در سطح استان‌ها و شهرهای مختلف کشور |
|                   |                            | افزایش انتقال استعدادها از ورزش پایه به سطح قهرمانی                                       |
|                   |                            | عملکرد مناسب تیم‌های ملی و باشگاهی در رویدادهای بین‌المللی                                |
|                   |                            | ارتقای رشته‌های ورزشی مختلف در سطح کشور و جهان                                            |
|                   |                            | موفقیت ورزشی کشور در سطح آسیا در کوتاه‌مدت و در سح جهانی در بلند مدت                      |
|                   |                            | رسیدن به قله‌های افتخار ورزش همگانی و قهرمانی در سطح جهانی                                |
|                   |                            | ارتقای جایگاه رشته و فدراسیون ورزشی در سطح جهانی                                          |
|                   |                            | نمایش مقتدرانه رشته‌های مختلف ورزشی کشور در جهان ورزش                                     |
|                   |                            | افزایش مشارکت ورزشی مردم هم در سطح همگانی و هم در سطح قهرمانی                             |
| توسعه ورزشی       | بهبود مدیریت ورزشی         | جذب مردم جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی فدراسیون‌های مختلف ورزشی                            |
|                   |                            | بهبود وضعیت تقویم‌های فدراسیون‌های ورزشی                                                  |
|                   |                            | بهبود مدیریت و سازماندهی فدراسیون‌های ورزشی                                               |
|                   |                            | افزایش میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده از سوی مدیریت                                     |
|                   |                            | سربلندی و سرافرازی ملی                                                                    |
| افزایش اقتدار ملی |                            | افزایش اقتدار ملی در جامعه جهانی                                                          |

## Personal Development and Organizational Transformation

|                                                             |                       |                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توسعه اجتماعی                                               | افزایش انسجام         | افزایش همبستگی بین اقشار مختلف جامعه در سایه توسعه ورزش ملی                                                    |
|                                                             |                       | افزایش وحدت و انسجام بین اقوام مختلف ایرانی                                                                    |
|                                                             |                       | افزایش روحیه همدلی و همکاری بین مردم جامعه                                                                     |
|                                                             | کاهش بزه کاری         | افزایش همبستگی بین مردم و جامعه ورزش                                                                           |
|                                                             |                       | افزایش مشارکت جوانان در ورزش و دوری از ناهنجاری‌های اجتماعی مانند دزدی و غیره                                  |
|                                                             |                       | افزایش روحیه ورزشکاری در بین جوانان و کاهش نزاع و درگیری                                                       |
|                                                             | اشتغال‌زایی           | کاهش میزان اعتیاد به دلیل افزایش مشارکت‌های ورزشی در بین مردم                                                  |
|                                                             |                       | به وجود آمدن شغل‌های مرتبط با رشته‌های مختلف ورزشی مانند مدارس رشته‌های مختلف                                  |
|                                                             |                       | ایجاد شغل‌هایی که به طور مستقیم با ورزش در ارتباط نیستند اما در کنار اماکن و رویدادهای ورزشی رونق پیدا می‌کنند |
| توسعه اقتصادی                                               | ورود ارز به داخل کشور | مانند رستوران‌ها، هتل‌ها و غیره                                                                                |
|                                                             |                       | رونق شغل‌های تهیه‌کننده تدارکات ورزشی مانند البسه و کفش و غیره                                                 |
|                                                             |                       | ورود پاداش‌های قهرمانی تیم‌های ملی و باشگاهی در رویدادهای بین‌المللی به داخل کشور                              |
|                                                             | کاهش هزینه‌ها         | ورود ارز به داخل کشور از طریق افزایش گردشگران ورزشی                                                            |
|                                                             |                       | کاهش هزینه‌های برنامه‌ریزی مجدد                                                                                |
|                                                             |                       | کاهش هزینه‌های اجرای ناقص برنامه‌های راهبردی                                                                   |
| سودآوری مالی برنامه‌های راهبردی که به درستی پیاده‌سازی شدند |                       |                                                                                                                |

در نهایت با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده در پژوهش حاضر، مدل پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران به صورت زیر (شکل ۱)، طراحی شد.



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که مدل نهایی پژوهش از پنج بخش اصلی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است و در مجموع ۱۵۸ کد اولیه، ۵۲ مفهوم و ۱۶ مقوله در فرایند کدگذاری شناسایی شدند. در این مدل، «دسترسی به اهداف» و «پیشگیری از مشکلات» به عنوان عوامل علی، «ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده»، «ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها» و «مشکلات مدیریتی» به عنوان عوامل زمینه‌ای، و «مشکلات اقتصادی» و «مشکلات سیاسی» به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. همچنین راهبردهای پیاده‌سازی در شش حوزه نیروی انسانی، مالی، مدیریتی، نظارتی، انگیزشی و قانونی قرار گرفتند و توسعه ورزشی، اجتماعی و اقتصادی نیز پیامدهای نهایی اجرای اثربخش برنامه‌های راهبردی بودند. این ساختار نشان می‌دهد که اجرای راهبرد در فدراسیون‌های ورزشی پدیده‌ای چندبعدی است و موفقیت آن نه به یک عامل منفرد، بلکه به تعامل میان ویژگی برنامه، ظرفیت اجرایی سازمان، شرایط محیطی و نوع راهبردهای مدیریتی وابسته است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که دستیابی به اهداف و پیشگیری از مشکلات، عوامل علی اصلی پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران هستند. این یافته نشان می‌دهد که فلسفه اصلی تدوین راهبرد زمانی معنا پیدا می‌کند که راهبرد از سطح سند و برنامه فراتر رود و به اقدام سازمانی منتهی شود. فدراسیون ورزشی برای کسب موفقیت در سطح ملی و بین‌المللی، ارتقای عملکرد ورزشکاران، توسعه استعدادها و تحقق اهداف تعیین‌شده ناگزیر است برنامه‌های تدوین‌شده را عملیاتی کند. در مقابل، اجرا نشدن برنامه‌ها می‌تواند زمینه اتلاف زمان، انرژی و منابع را فراهم کرده و مشکلاتی در حوزه‌هایی مانند استعدادیابی، تجهیزات و اداره سازمان ایجاد کند. این یافته با نتایج Sadeghi و همکاران همسو است؛ زیرا آنان اهمیت استفاده هدفمند از منابع انسانی و ایجاد شرایط مناسب برای بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های انسانی در ورزش ایران را برجسته کردند (Sadeghi et al., 2023). همچنین Hanlon و همکاران نشان دادند که برای نتیجه‌بخش شدن راهبردهای افزایش مشارکت ورزشی، ظرفیت‌سازی و ایجاد بستر اجرایی مناسب ضروری است (Hanlon et al., 2022). بنابراین می‌توان استدلال کرد که رسیدن به هدف صرفاً تابع تدوین صحیح راهبرد نیست، بلکه به میزان فراهم بودن ظرفیت‌های لازم برای انتقال اهداف راهبردی به اقدامات عملی بستگی دارد.

از منظر نظری نیز این نتیجه با ادبیات اجرای راهبرد سازگار است. Tawse و Tabesh اجرای راهبرد را فرایندی پیچیده معرفی کرده‌اند که موفقیت آن به مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، مدیریتی و رفتاری وابسته است و فاصله میان تدوین و اجرا می‌تواند یکی از علل اصلی ناکامی راهبردها باشد (Tawse & Tabesh, 2021). از این منظر، تأکید مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر بر دستیابی به اهداف و پیشگیری از مشکلات را می‌توان بیانگر درک عملی آنان از همین شکاف دانست. راهبرد زمانی می‌تواند به بقا و موفقیت فدراسیون کمک کند که اهداف آن به فعالیت‌های مشخص، مسئولیت‌های روشن و شاخص‌های قابل ارزیابی تبدیل شوند. یافته‌های Yuldashev نیز بر ضرورت اتخاذ رویکردهای نوآورانه و عملی برای توسعه ورزش و سبک زندگی سالم تأکید دارد (Yuldashev, 2021). بنابراین، پیاده‌سازی برنامه راهبردی را باید حلقه واسط میان «هدف‌گذاری» و «تحقق نتیجه» دانست؛ حلقه‌ای که در صورت ضعف، حتی اهداف مناسب نیز در سطح برنامه باقی خواهند ماند.

دومین یافته پژوهش نشان داد که ویژگی برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده، ضعف اجراکنندگان برنامه‌ها و مشکلات مدیریتی، مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی هستند. در سطح ویژگی‌های برنامه، قابل اجرا بودن، دسترس‌پذیری اهداف، روشن و صریح بودن برنامه و برخورداری آن از کیفیت مناسب اهمیت داشت؛ در مقابل، نبود تعهد و مسئولیت‌پذیری، حضور نیروهای غیرمتخصص، ضعف زیرساختی، مخالفت افراد ذی‌نفع، ضعف دانش مدیریتی، ناتوانی در عملیاتی کردن برنامه‌ها، کوتاه بودن عمر مدیریت و ضعف مالی از موانع زمینه‌ای مهم بودند. این یافته با نتایج Mohammadi همسو است که در فراتحلیل کیفی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران نشان داد بخشی از ناکامی اجرای راهبردها به غیرواقع‌بینانه یا بیش از حد بلندپروازانه بودن برنامه‌ها، ضعف‌های مدیریتی و ناهماهنگی میان برنامه و ظرفیت واقعی سازمان بازمی‌گردد (Mohammadi, 2021). بنابراین، کیفیت برنامه باید نه فقط بر اساس انسجام نظری آن، بلکه از طریق میزان اجراپذیری آن در شرایط واقعی فدراسیون ارزیابی شود.

در همین زمینه، یافته پژوهش درباره ضعف اجراکنندگان و مشکلات مدیریتی با نتایج Tadesse و همکاران نیز تطابق دارد. آنان نشان دادند که رفتار رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط میان برنامه راهبردی و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی نقش واسطه‌ای دارند (Tadesse et al., 2023). به عبارت دیگر، داشتن یک برنامه مناسب بدون وجود مدیران و کارکنان توانمند، متعهد و آگاه، الزاماً به عملکرد مطلوب منجر نمی‌شود. Sadeghi و همکاران نیز اهمیت عوامل مدیریتی و ظرفیت‌های مرتبط با استفاده از منابع انسانی در ورزش ایران را تأیید کرده‌اند (Sadeghi et al., 2023). از این رو، می‌توان گفت اجرای راهبرد اساساً یک فرایند انسانی است؛ زیرا برنامه‌ها توسط افراد تفسیر، تبدیل به فعالیت و نهایتاً ارزیابی می‌شوند. چنانچه مدیران و کارکنان نسبت به راهبرد احساس مالکیت نکنند یا دانش، انگیزه و توانایی لازم برای اجرای آن را نداشته باشند، احتمال شکل‌گیری مقاومت، اجرای صوری و انحراف از اهداف افزایش خواهد یافت. همچنین، کوتاه بودن دوره مدیریت و تغییر مکرر مدیران می‌تواند استمرار راهبردی را مختل کند. برنامه‌های راهبردی معمولاً افق زمانی چندساله دارند، در حالی که تغییر مدیریت ممکن است موجب کنار گذاشته شدن برنامه‌های قبلی و جایگزینی آنها با اولویت‌های جدید شود. این موضوع نشان می‌دهد که استمرار سازمانی باید فراتر از دوره تصدی مدیران تعریف شود. Van Riel و Poels نیز در مطالعه صنعت حرفه‌ای ورزش بر اهمیت قابلیت‌های سازمانی و ضرورت شناسایی و تثبیت ظرفیت‌هایی تأکید کرده‌اند که سازمان را قادر می‌سازند فارغ از تغییرات مقطعی، اهداف راهبردی خود را دنبال کند (Van Riel & Poels, 2023). بنابراین، نهادینه کردن برنامه، مستندسازی فرایندها و ایجاد تعهد سازمانی نسبت به اهداف می‌تواند آسیب ناشی از تغییرات مدیریتی را کاهش دهد.

سومین یافته نشان داد که مشکلات اقتصادی و سیاسی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی اثر می‌گذارند. در حوزه اقتصادی، تورم، کمبود منابع مالی، حمایت ناکافی دولت، ناتوانی بخش خصوصی در حمایت، توزیع ناعادلانه منابع و عدم تناسب بودجه با برنامه‌ها از مهم‌ترین مسائل شناسایی شدند. این یافته با نتایج Shahraki و Esmaeili همسو است که عوامل اقتصادی و سیاسی را در کنار مؤلفه‌های فناورانه، ارتباطی و ساختاری از نیروهای اثرگذار بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران معرفی کردند (Shahraki & Esmaeili, 2022). همچنین Ghorbani و همکاران نشان دادند که اجرای برنامه‌های راهبردی در ساختار ورزش ایران با مجموعه‌ای از موانع محیطی و سازمانی مواجه است که می‌تواند ظرفیت اجرای تصمیم‌های راهبردی را محدود کند (Ghorbani et al., 2015). بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی نمی‌تواند بدون لحاظ کردن واقعیت‌های اقتصادی و وابستگی منابع به سیاست‌های کلان انجام گیرد.



مشکلات سیاسی نیز در قالب مداخلات سیاسی در تصمیم‌گیری فدراسیون‌ها، تحریم‌ها و محدودیت روابط دیپلماتیک قابل تبیین است. ماهیت ورزش حرفه‌ای و بین‌المللی به گونه‌ای است که فعالیت فدراسیون‌ها به تعاملات برون‌مرزی، تبادل دانش، حضور در مسابقات، انتقال منابع مالی و ارتباط با نهادهای بین‌المللی وابسته است. بنابراین، محدودیت‌های سیاسی می‌تواند مستقیماً مسیر اجرای برنامه‌های راهبردی را تغییر دهند. اهمیت این موضوع با یافته‌های Faraji و همکاران درباره نقش هوش و مهارت سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی نیز قابل توضیح است؛ آنان نشان دادند که قابلیت‌های سیاسی مدیران می‌تواند با عملکرد آنان در محیط پیچیده سازمان‌های ورزشی مرتبط باشد (Faraji et al., 2025). از سوی دیگر، Kang و همکاران نیز بر نقش ارتباطات و چارچوب‌های تصمیم‌گیری در مدیریت بین‌فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی تأکید کرده‌اند (Kang et al., 2025). در نتیجه، توان مدیریت روابط سیاسی و بین‌سازمانی را باید بخشی از ظرفیت راهبردی فدراسیون‌ها در نظر گرفت.

یکی دیگر از یافته‌های اصلی پژوهش، شناسایی شش دسته راهبرد شامل راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی، مالی، مدیریتی، نظارتی، انگیزشی و قانونی بود. در حوزه منابع انسانی، تقویت کارکنان موجود، آموزش، استفاده از نیروهای متخصص و متعهد، استفاده از ظرفیت جوانان و تقسیم مناسب مسئولیت‌ها مورد تأکید قرار گرفت. این یافته با نتایج Tadesse و همکاران درباره نقش مدیریت منابع انسانی و رفتار رهبری در تحقق برنامه‌های راهبردی همسو است (Tadesse et al., 2023). همچنین Fithroni و همکاران نشان دادند که مشارکت فعال منابع انسانی، از جمله نیروهای داوطلب، می‌تواند بخش مهمی از راهبرد افزایش مشارکت جامعه ورزشی باشد (Fithroni et al., 2024). در واقع، نیروی انسانی نقطه اتصال میان برنامه رسمی و عملکرد واقعی است و سرمایه‌گذاری در آموزش، تخصص و مسئولیت‌پذیری می‌تواند کیفیت اجرای برنامه را افزایش دهد.

در حوزه راهبردهای مالی، حمایت دولت، جذب و پشتیبانی از سرمایه‌گذاران خصوصی، شناسایی منابع مالی و بودجه‌بندی متناسب با اهداف از اهمیت بالایی برخوردار بود. این نتیجه نشان می‌دهد که منابع مالی صرفاً یک نهاد اجرایی نیستند، بلکه نحوه تخصیص آنها خود بخشی از فرایند اجرای راهبرد است. اگر بودجه‌ها بر اساس اولویت‌های راهبردی تخصیص نیابند، شکافی میان اهداف اعلام‌شده و فعالیت‌های واقعی ایجاد خواهد شد. از این منظر، پژوهش Rezaei و Monazzami نیز نشان داده است که پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران تابع مجموعه‌ای از عوامل، از جمله عوامل بیرونی، مدیریتی، ساختاری و سازوکارهای پیاده‌سازی است (Rezaei & Monazzami, 2019). بنابراین، طراحی نظام تأمین و تخصیص منابع متناسب با برنامه باید در قلب نظام اجرای راهبرد قرار گیرد.

راهبردهای مدیریتی شناسایی‌شده در پژوهش شامل توسعه زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، بومی‌سازی راهبردهای بین‌المللی، استمرار برنامه‌های موفق مدیران گذشته، نیازسنجی، تحلیل وضعیت موجود و مطلوب، همکاری بین‌سازمانی و تصمیم‌گیری گروهی بود. این یافته با مطالعه Gohari و همکاران همسو است که در الگوی اجرای راهبردهای فدراسیون فوتبال ایران، بر تبدیل راهبردها به اقدامات قابل سنجش و ایجاد پیوند میان ابعاد مختلف عملکرد تأکید کردند (Gohari et al., 2022). همچنین Viollet و همکاران نشان دادند که مشارکت بازیگران مختلف در فرایند تدوین سیاست‌های فدراسیون ورزشی اهمیت دارد و کیفیت مشارکت آنان می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست اثر بگذارد (Viollet et al., 2020). بنابراین، تصمیم‌گیری گروهی و مشارکت ذی‌نفعان می‌تواند نه فقط کیفیت تصمیم را افزایش دهد، بلکه تعهد افراد نسبت به اجرای آن را نیز تقویت کند.

بومی‌سازی راهبردهای بین‌المللی نیز از دیگر ابعاد مهم راهبردهای مدیریتی بود. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که انتقال مستقیم الگوهای موفق بدون در نظر گرفتن شرایط فرهنگی، اقتصادی، قانونی و سازمانی ایران ممکن است اثربخشی محدودی داشته باشد. Kang و همکاران در بررسی مدیریت میان‌فرهنگی فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش نشان دادند که تفاوت‌های فرهنگی بر ارتباطات و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند و مدیریت اثربخش نیازمند توجه به این تفاوت‌هاست (Kang et al., 2025). همچنین Pyne و Périard در حوزه انتقال یافته‌های علوم ورزشی، بر ضرورت یافتن سازوکارهایی برای تبدیل دانش به عمل در محیط واقعی تأکید کرده‌اند (Pyne & Périard, 2023). از این رو، اقتباس از تجربه‌های بین‌المللی باید همراه با بازتفسیر و انطباق آنها با ویژگی‌های فدراسیون‌های ایرانی صورت گیرد.

راهبردهای نظارتی و انگیزشی نیز بخش مهمی از مدل بودند. در حوزه نظارتی، پایش کیفیت برنامه‌ها، کنترل روند اجرا، استفاده از شاخص‌های عملکرد، گزارش‌دهی منظم و بازخوردگیری مورد تأکید قرار گرفت؛ در حوزه انگیزشی نیز استفاده از مشوق‌های مالی و معنوی، شناسایی ایده‌های برتر و تقویت انگیزش ناشی از دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت مطرح شد. اهمیت این یافته را می‌توان بر اساس ادبیات اجرای راهبرد توضیح داد؛ Tawse و Tabesh بر آن‌اند که نظارت، هماهنگی و سازوکارهای مدیریتی از عناصر کلیدی تبدیل تصمیم‌های راهبردی به نتایج واقعی هستند (Tawse & Tabesh, 2021). از طرف دیگر، اگر کارکنان بازخورد مشخصی درباره پیشرفت اجرای برنامه دریافت نکنند یا پاداشی برای مشارکت مؤثر آنان وجود نداشته باشد، انگیزه لازم برای حفظ اجرای مستمر کاهش می‌یابد. بنابراین، نظام کنترل و نظام انگیزش باید مکمل یکدیگر باشند.

راهبردهای قانونی نیز شامل ایجاد پشتوانه حقوقی برای برنامه‌ها، اصلاح قوانین محدودکننده و الزام ساختارهای زیرمجموعه به اجرای راهبردها بود. این یافته با مطالعه Huang و Qiu همسو است که در بررسی راهبردهای توسعه صنعت محصولات ورزشی هوشمند، اصلاح قوانین و تقویت سازوکارهای نهادی را در کنار توسعه استعدادها از عناصر ضروری توسعه باکیفیت معرفی کرده‌اند (Huang & Qiu, 2024). وجود قوانین روشن می‌تواند ابهام در مسئولیت‌ها را کاهش دهد و اجرای برنامه‌ها را از وابستگی صرف به اراده مدیران خارج کند. همچنین، پشتوانه حقوقی می‌تواند استمرار برنامه‌های بلندمدت را در برابر تغییرات مدیریتی افزایش دهد.

آخرین بخش مدل به پیامدهای پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مربوط بود که در سه مقوله توسعه ورزشی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی طبقه‌بندی شدند. توسعه ورزشی شامل بهبود استعدادیابی، انتقال استعدادها به سطوح قهرمانی، افزایش افتخارات بین‌المللی، ارتقای مشارکت ورزشی و بهبود مدیریت فدراسیون‌ها بود. این یافته با نتایج Hanlon و همکاران درباره اهمیت ظرفیت‌سازی برای افزایش مشارکت ورزشی همسو است (Hanlon et al., 2022). همچنین Yuldashev بر ارتباط توسعه ورزش با ارتقای سبک زندگی سالم و مشارکت اجتماعی تأکید کرده است (Yuldashev, 2021). به بیان دیگر، اجرای اثربخش راهبردها می‌تواند از سطح بهبود عملکرد سازمان فراتر رود و بر گسترش مشارکت عمومی و ارتقای جایگاه ورزش اثر بگذارد.

در حوزه توسعه اجتماعی، افزایش اقتدار ملی، انسجام اجتماعی، همبستگی میان اقشار مختلف و کاهش برخی آسیب‌های اجتماعی در زمره پیامدهای مورد انتظار قرار داشت. این پیامدها نشان می‌دهد که فدراسیون ورزشی صرفاً یک سازمان تخصصی برای اداره یک رشته نیست، بلکه می‌تواند از طریق توسعه مشارکت و موفقیت‌های ورزشی، آثار اجتماعی گسترده‌ای ایجاد کند. Piller و Nagel نیز نشان داده‌اند که فدراسیون‌های ورزشی در فرایند سیاست‌گذاری خود با موضوعات اجتماعی و عمومی گسترده‌تری مانند پایداری مواجه هستند و تصمیم‌های آنها می‌تواند فراتر از عملکرد ورزشی صرف اثرگذار باشد (Piller & Nagel, 2023). همچنین Hung و همکاران با طرح راهبردهای

مربوط به کاهش پیامدهای آلودگی هوا در ورزش و فعالیت بدنی نشان داده‌اند که مدیریت ورزشی باید با مسائل کلان سلامت و محیط اجتماعی نیز ارتباط برقرار کند (Hung et al., 2023). بنابراین، موفقیت اجرای راهبرد می‌تواند ارزش عمومی فدراسیون‌ها را افزایش دهد. پیامدهای اقتصادی نیز شامل اشتغال‌زایی، افزایش ورود ارز از طریق موفقیت‌های بین‌المللی و گردشگری ورزشی، کاهش هزینه‌های ناشی از برنامه‌ریزی مجدد و اجرای ناقص، و افزایش سودآوری برنامه‌های موفق بود. این بخش از یافته‌ها نشان می‌دهد که اجرای اثربخش راهبرد افزون بر تحقق مأموریت ورزشی، می‌تواند به کارایی اقتصادی نیز منجر شود. اجرای ناقص برنامه نه تنها فرصت‌های سازمانی را از بین می‌برد، بلکه موجب هدررفت منابع و تحمیل هزینه‌های مجدد می‌شود. از سوی دیگر، یک فدراسیون با مدیریت مناسب می‌تواند با توسعه رویدادها، موفقیت بین‌المللی و افزایش مشارکت، زمینه ایجاد فعالیت‌های اقتصادی وابسته به ورزش را فراهم سازد. Zeimers و همکاران نیز نشان داده‌اند که اجرای برنامه‌های سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی به ترکیب مناسبی از عوامل سازمانی و ظرفیت‌های داخلی وابسته است (Zeimers et al., 2021). این نتیجه بار دیگر تأکید می‌کند که پیامدهای اقتصادی زمانی حاصل می‌شوند که راهبرد به صورت منسجم در کل ساختار سازمان اجرا شود.

در مجموع، مدل حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی را باید به عنوان یک نظام به هم پیوسته در نظر گرفت. عوامل علی، ضرورت حرکت به سمت اجرا را ایجاد می‌کنند؛ شرایط زمینه‌ای ظرفیت واقعی سازمان برای اجرا را تعیین می‌کنند؛ عوامل اقتصادی و سیاسی می‌توانند فرایند را تسهیل یا محدود کنند؛ راهبردهای انسانی، مالی، مدیریتی، نظارتی، انگیزشی و قانونی ابزار پاسخ سازمان به این شرایط هستند؛ و کیفیت این تعامل در نهایت میزان تحقق پیامدهای ورزشی، اجتماعی و اقتصادی را مشخص می‌کند. این تفسیر با رویکرد جامع Tawse و Tabesh به اجرای راهبرد (Tawse & Tabesh, 2021) و نیز با شواهد مطالعات انجام شده در سازمان‌های ورزشی ایران درباره نقش هم‌زمان عوامل ساختاری، انسانی، مدیریتی و محیطی (Ghorbani et al., 2015; Rezaei & Monazzami, 2019; Shahraki & Esmaeili, 2022) سازگار است. بنابراین، مهم‌ترین دلالت نظری پژوهش آن است که موفقیت راهبرد نه محصول کیفیت سند راهبردی به تنهایی، بلکه حاصل هم‌ترازی میان برنامه، مجریان، منابع، ساختار مدیریتی، محیط نهادی و سازوکارهای نظارت و انگیزش است.

پژوهش حاضر با وجود ارائه مدلی نسبتاً جامع، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی موجب می‌شود یافته‌ها بیش از آنکه قابلیت تعمیم آماری داشته باشند، بازتاب‌دهنده تجربه و ادراک خبرگان مشارکت‌کننده باشند. دوم، داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شدند و از این رو ممکن است پاسخ‌ها تحت تأثیر تجربه شخصی، موقعیت سازمانی، ملاحظات مدیریتی یا تمایل مشارکت‌کنندگان به ارائه تصویری مطلوب از سازمان قرار گرفته باشد. سوم، تفاوت محسوس فدراسیون‌های ورزشی از نظر نوع رشته، بودجه، ساختار، میزان حرفه‌ای بودن، درآمدزایی، جایگاه بین‌المللی و گستره جغرافیایی باعث می‌شود برخی عوامل شناسایی شده در همه فدراسیون‌ها به یک اندازه اهمیت نداشته باشند. همچنین، مدل پژوهش بر شرایط موجود فدراسیون‌های ورزشی ایران استوار است و ممکن است تغییرات آینده در ساختار ورزش کشور، شرایط اقتصادی، سیاست‌های عمومی و روابط بین‌المللی بر روابط میان مؤلفه‌های آن اثر بگذارد. محدودیت دیگر آن است که پژوهش حاضر به سنجش کمی قدرت اثر هر یک از مقوله‌ها یا روابط میان آنها نپرداخت و بنابراین امکان تعیین وزن نسبی مؤلفه‌ها بر اساس داده‌های این مرحله وجود ندارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده را با استفاده از رویکردهای کمی و بر روی نمونه‌ای گسترده از مدیران، کارشناسان و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی آزمون کنند تا اعتبار ساختاری مدل و شدت روابط میان مؤلفه‌های آن مشخص شود. طراحی پرسشنامه مبتنی بر مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی‌شده و آزمون مدل با تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری می‌تواند مکمل مناسبی برای یافته‌های کیفی حاضر باشد. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان فدراسیون‌های رشته‌های تیمی و انفرادی، فدراسیون‌های برخوردار و کم‌برخوردار، و فدراسیون‌های دارای موفقیت بین‌المللی بالا و پایین می‌تواند تفاوت در الگوی اجرای راهبرد را آشکار سازد. پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی دیدگاه سایر ذی‌نفعان، از جمله ورزشکاران، مربیان، اعضای هیئت‌های استانی، حامیان مالی و مسئولان نهادهای سیاست‌گذار نیز بررسی شود. انجام پژوهش‌های طولی برای ارزیابی تغییرات اجرای برنامه‌های راهبردی در طول دوره‌های مدیریتی مختلف، مطالعه نقش فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و حکمرانی ورزشی، و مقایسه مدل ایران با فدراسیون‌های کشورهای موفق نیز می‌تواند به تکمیل و توسعه چارچوب نظری این حوزه کمک کند.

پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیش از اجرای هر برنامه راهبردی، اهداف را به برنامه‌های عملیاتی روشن، زمان‌بندی‌شده و قابل اندازه‌گیری تبدیل کنند و برای هر اقدام، مسئول، منابع مورد نیاز و شاخص ارزیابی مشخص شود. لازم است در انتخاب و انتصاب مدیران و کارشناسان، تخصص، تجربه، تعهد و توان اجرایی بیش از ملاحظات غیرحرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد و آموزش‌های مستمر در زمینه مدیریت راهبردی برای کارکنان برگزار شود. همچنین، تداوم برنامه‌های موفق با تغییر مدیران حفظ شود و هر مدیریت جدید پیش از حذف برنامه‌های دوره قبلی، اثربخشی آنها را ارزیابی کند. توصیه می‌شود نظام بودجه‌بندی فدراسیون‌ها با اهداف راهبردی پیوند داده شود، منابع مالی متنوع از طریق مشارکت بخش خصوصی توسعه یابد و تخصیص منابع بر اساس عملکرد و نیازهای واقعی صورت گیرد. ایجاد سامانه منظم پایش و گزارش‌دهی، تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد، ارزیابی دوره‌ای پیشرفت برنامه‌ها و اصلاح سریع انحرافات ضروری است. همچنین، استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی برای مجریان مؤثر، تقویت تصمیم‌گیری گروهی، مشارکت دادن هیئت‌های استانی و سایر ذی‌نفعان، بومی‌سازی تجربه‌های موفق بین‌المللی، ایجاد پشتوانه حقوقی برای برنامه‌های بلندمدت و اصلاح مقررات محدودکننده می‌تواند احتمال اجرای پایدار برنامه‌های راهبردی را افزایش دهد. در سطح کلان نیز لازم است وزارت ورزش و جوانان شرایطی فراهم کند که استقلال حرفه‌ای فدراسیون‌ها، ثبات مدیریتی، حمایت مالی هدفمند و پاسخ‌گویی نسبت به تحقق برنامه‌های مصوب به‌صورت هم‌زمان تقویت شود.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract Introduction

The increasing complexity of contemporary sport has transformed sports federations into organizations that must simultaneously manage competitive performance, athlete development, public participation, financial resources, institutional relationships, regulatory requirements, and interactions with national and international stakeholders. Under such conditions, strategic planning has become an essential managerial mechanism for defining long-term priorities, allocating scarce resources, coordinating organizational activities, and responding to environmental change. Nevertheless, the existence of a strategic plan does not necessarily guarantee organizational effectiveness. The practical value of a strategy ultimately depends on whether formulated objectives can be translated into coordinated actions, operational programs, resource allocations, managerial responsibilities, and measurable outcomes. This distinction is particularly important in sports federations because these organizations operate within complex institutional environments characterized by multiple stakeholders, resource dependencies, changing managerial structures, and diverse political, economic, and social pressures. Strategic and operational plans may therefore fail to generate the expected outcomes when implementation mechanisms are weak or organizational actors are insufficiently prepared to execute them (Habibi et al., 2021).

Strategy implementation has increasingly been recognized as a multidimensional managerial process rather than a simple stage following strategy formulation. Effective implementation requires consistency among organizational objectives, structures, human resources, leadership, communication, monitoring systems, and environmental conditions. A theoretically appropriate strategy may therefore remain ineffective when an organization lacks the managerial and institutional capacity required to translate it into practice. Reviews of strategy implementation emphasize that implementation involves interconnected organizational and behavioral mechanisms and that many strategic failures originate from difficulties in execution rather than deficiencies in initial formulation (Tawse & Tabesh, 2021). Similarly, innovative approaches to sport development emphasize the importance of moving beyond formal policy statements toward practical mechanisms capable of producing sustainable behavioral and organizational outcomes (Yuldashev, 2021).

The implementation challenge is particularly significant in sports federations because these organizations depend extensively on human resources and managerial competence. Leadership behavior and human resource management practices can substantially influence the relationship between strategic plans and organizational performance (Tadesse et al., 2023). Within Iranian sport organizations, the effective utilization of specialized human resources is likewise associated with managerial, organizational, and contextual conditions that may facilitate or constrain organizational effectiveness (Sadeghi et al., 2023). Moreover, managerial political intelligence and political skill may become relevant in sports federations because managers must negotiate relationships with governmental institutions, stakeholders, and other influential actors (Faraji et al., 2025). At the international level, communication patterns and culturally responsive decision-making frameworks also influence the functioning of sports federations operating across different institutional and cultural settings (Kang et al., 2025).

Organizational capacity constitutes another important prerequisite for successful strategic implementation. Research on community sport clubs has demonstrated that capacity building is necessary when organizations seek to translate participation strategies into sustainable outcomes (Hanlon et al., 2022). Similarly, the implementation of federation strategies requires alignment between learning and development, internal processes, organizational resources, and performance objectives (Gohari et al., 2022). Organizational capabilities should therefore be identified and structured in ways that enable sport organizations to connect their strategic priorities with actual

operational capacities (Van Riel & Poels, 2023). Participation by organizational actors is equally important because engagement during policy formulation and decision-making can shape commitment to subsequent implementation (Viollet et al., 2020). Broader participation strategies in sport have also highlighted the contribution of volunteers and other stakeholders to the implementation of programs intended to enhance community participation (Fithroni et al., 2024).

Implementation is additionally affected by conditions outside the organization. Iranian studies have identified economic, political, technological, communicational, structural, managerial, and environmental factors as significant determinants of strategic-plan implementation in sport organizations (Shahraki & Esmaeili, 2022). Previous research on barriers to implementing strategic plans in Iran's sport administration has similarly demonstrated that strategic execution may be constrained by multiple organizational and environmental obstacles (Ghorbani et al., 2015). In public organizations more generally, unrealistic or overly ambitious strategies, managerial weaknesses, and insufficient correspondence between organizational capacity and strategic expectations have been identified as important implementation barriers (Mohammadi, 2021). Consequently, strategic plans must be sufficiently realistic, operational, and adaptable to the resources and environmental conditions of the organization.

The implementation process also requires mechanisms for translating knowledge and strategic intentions into concrete practice. Effective dissemination and implementation of sport-science knowledge depend on deliberate approaches for transferring research outcomes into real-world sporting environments (Pyne & Périard, 2023). A comparable principle applies to strategic management: documents and formal objectives are unlikely to produce outcomes unless they are communicated, operationalized, monitored, and integrated into organizational routines. Policy development within sports federations similarly involves agenda setting, formulation, decision-making, and interaction among organizational actors (Piller & Nagel, 2023). Institutional and legal conditions may also facilitate strategic development, as regulatory reform, talent development, and supportive organizational mechanisms have been emphasized in strategies for the high-quality development of sport-related industries (Huang & Qiu, 2024).

Previous studies in Iranian sport have proposed several mechanisms for improving strategic implementation, including human-resource development, managerial reform, training, structural and process improvement, attention to organizational climate, and establishment of specific implementation mechanisms (Rezaei & Monazzami, 2019). Moreover, organizational characteristics have been shown to influence the implementation of broader strategic initiatives such as corporate social responsibility in sports federations (Zeimers et al., 2021). Contemporary sport organizations must also respond to emerging environmental and health-related challenges, demonstrating that strategic action requires adaptability to changing external circumstances (Hung et al., 2023). Despite these contributions, previous research has often examined specific barriers, factors, organizational functions, or individual federations separately. There remains a need for an integrated, context-sensitive model explaining how causal conditions, contextual conditions, intervening factors, implementation strategies, and consequences interact in Iranian sports federations. Therefore, the present study aimed to develop a model for implementing strategic plans in Iranian sports federations.

### Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on grounded theory. The systematic approach of Strauss and Corbin was used to develop a theoretical model directly from the collected data. The research population consisted of experts with knowledge and professional experience in

strategic management and sport administration, including managers of Departments of Youth and Sports, managers and officials of sports federations, university faculty members in sport management, and management scholars. Participants were recruited through snowball sampling, and sampling continued until theoretical saturation was reached after 18 interviews. Data were collected through library studies, examination of upstream documents, including approved regulations of sport organizations and national strategic documents, and semi-structured interviews. Initial interview questions were developed according to the research objective and the principal components of the Strauss and Corbin paradigm model. Questions were open-ended so that participants could explain their experiences and perceptions freely, while emerging responses guided subsequent interview questions. Interviews were conducted by the researcher, recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and analyzed continuously. Ethical requirements, including informed consent, voluntary participation, confidentiality, anonymity, and permission to record interviews, were observed. Trustworthiness was assessed according to credibility, transferability, dependability, and confirmability. Coding reliability was additionally examined through a test-retest procedure, and agreement between coders was 86%, indicating acceptable reliability. Data analysis involved open, axial, and selective coding, through which initial codes were progressively transformed into concepts, categories, relationships, and the final theoretical model.

### **Findings**

Data analysis generated 158 initial codes, which were reduced to 52 concepts and subsequently organized into 16 categories. These categories were arranged within five major components of the grounded-theory paradigm: causal factors, contextual factors, intervening factors, strategies, and consequences. The causal factors consisted of two categories: achievement of objectives and prevention of problems. Participants emphasized that strategic plans must be implemented if federations are to achieve organizational objectives, obtain meaningful results from their efforts, remain competitive, and prevent problems such as wasted resources, weaknesses in talent identification, and deficiencies in equipment and organizational functioning.

Three categories emerged as contextual factors: characteristics of formulated strategic plans, weaknesses of plan implementers, and managerial problems. Effective plans were described as realistic, accessible, explicit, understandable, and sufficiently high in quality. Implementation was constrained when managers and employees lacked commitment, responsibility, expertise, knowledge, or persistence. Managerial difficulties included inadequate infrastructure, resistance by individuals whose interests might be affected, limited managerial knowledge, inability to convert strategic plans into operational programs, short managerial tenures, and financial weaknesses.

Economic and political problems constituted the two intervening categories. Economic factors included inflation, shortages of financial resources, inadequate governmental financial support, limited private-sector capacity, and inequitable distribution of resources. Political factors included political interference in federation decisions, sanctions, and inadequate diplomatic relationships. These conditions could restrict organizational autonomy, reduce access to resources and international opportunities, and prevent formulated programs from reaching the implementation stage.

Six categories of implementation strategies were identified: human-resource, financial, managerial, supervisory, motivational, and legal strategies. Human-resource strategies included continuous training, strengthening existing personnel, employing qualified and committed specialists, using younger professional capacities, and appropriately allocating responsibilities. Financial strategies included governmental support, encouragement of private-sector investment, identification of



required financial resources, and budgeting consistent with strategic objectives. Managerial strategies included infrastructure development, operational planning, localization of international strategies, continuation of successful previous programs, needs assessment, analysis of current and desired conditions, interorganizational cooperation, and group decision-making. Supervisory strategies emphasized continuous monitoring, performance indicators, formal reporting, evaluation, feedback, and corrective action. Motivational strategies included financial and nonfinancial incentives and recognition of successful personnel and ideas. Legal strategies concerned establishing formal legal support for strategic programs and revising restrictive regulations.

Finally, three categories were identified as consequences: sports development, social development, and economic development. Sports development encompassed improved talent identification, progression from grassroots to elite sport, greater international success, increased participation, and improved federation management. Social development involved enhanced national pride, social cohesion, solidarity, youth participation, and potential reductions in selected social problems. Economic development included employment creation, increased foreign-currency inflows through sporting success and sport tourism, reduced costs resulting from incomplete implementation and repeated planning, and improved financial returns from successfully implemented strategic programs.

### **Discussion and Conclusion**

The findings demonstrate that strategic-plan implementation in Iranian sports federations is a systemic process in which organizational needs, internal capacities, environmental constraints, managerial responses, and resulting outcomes are interconnected. The identification of achievement of objectives and prevention of problems as causal conditions indicates that implementation is not an administrative activity separate from strategic planning; rather, it is the mechanism through which strategic intentions acquire organizational value. A plan that remains at the level of documentation cannot produce sporting, managerial, or societal outcomes.

The contextual findings further indicate that implementation depends heavily on the quality of both the strategy and those responsible for executing it. Strategic programs should therefore be realistic, clear, operational, and aligned with actual organizational resources. At the same time, implementation requires knowledgeable, committed, and professionally competent managers and personnel. Even a technically strong strategy may fail when organizational members do not understand it, lack commitment to it, or are unable to convert broad objectives into operational tasks. Managerial continuity also appears important because frequent changes in management may interrupt long-term programs and weaken institutional commitment to previously approved strategies.

The identification of economic and political conditions as intervening factors demonstrates that federations do not implement strategies in isolation from their broader environment. Financial instability, unequal resource allocation, political intervention, sanctions, and restricted international relations may alter organizational priorities and constrain implementation capacity. Accordingly, strategic plans should incorporate environmental uncertainty and provide flexible mechanisms for responding to changing external circumstances rather than assuming stable conditions throughout the implementation period.

The six groups of strategies identified in the model show that successful execution requires coordinated interventions rather than reliance on a single managerial solution. Human-resource development should operate alongside appropriate financing, operational management, performance monitoring, motivation, and legal support. Continuous supervision is particularly



important because implementation is dynamic; deviations from intended objectives should be identified early and corrected through structured feedback. Similarly, motivational mechanisms can strengthen personnel commitment, while legal support can protect strategic continuity and clarify institutional responsibilities.

The consequences identified in the study suggest that effective implementation can extend beyond the internal performance of federations. Properly implemented strategic programs may enhance talent development, competitive performance, public participation, social cohesion, employment, sport tourism, and economic efficiency. The proposed model therefore conceptualizes strategic implementation as a pathway connecting organizational management with broader sporting, social, and economic development.

Overall, the study concludes that effective implementation of strategic plans in Iranian sports federations depends on alignment among strategic-plan quality, competent human resources, managerial capacity, sufficient financial support, continuous monitoring, motivational mechanisms, legal backing, and appropriate management of economic and political constraints. The resulting grounded-theory model provides an integrated framework through which federation managers and sport policymakers can understand implementation barriers, select coordinated responses, and strengthen the likelihood that strategic plans will be translated into sustainable organizational and societal outcomes.

## References

- Faraji, G., Nafar, Z., & Fattahi Milasi, S. (2025). The Effect of Political Intelligence on the Performance of Managers of Sports Federations: The Mediating Role of Political Skill. *Journal of Innovation Management*.
- Fithroni, H., Nurhasanah, N., Setijono, H., Aman, M. S., Dafun Jr, P. B., Kartiko, D. C., & Ayubi, N. (2024). Sports Volunteer Involvement in Strategies to Increase Sports Community Participation: Systematic Review. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(51), 373-376. <https://doi.org/10.47197/retos.v51.101788>
- Ghorbani, M.-H., Goudarzi, M., & Safari, H.-R. (2015). Identifying and Developing a Model of Barriers to the Implementation of Strategic Plans in Iran's Ministry of Sport and Youth. *Sport Management Studies*, 7(31), 13-32. [https://jssm.ssrc.ac.ir/article\\_635.html](https://jssm.ssrc.ac.ir/article_635.html)
- Gohari, Z., Hamidi, M., Amirhosseini, S. E., & Emadi, S. (2022). Designing a Model for Implementing the Strategies of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran Using the Balanced Scorecard Method. *Sport Management Studies*, 14(71), 155-184. [https://jssm.ssrc.ac.ir/article\\_1987.html](https://jssm.ssrc.ac.ir/article_1987.html)
- Habibi, F., Sharifi, M., & Khosravi, B. (2021). Hospitals Strategic and Operational Plans: Unwillingness, Lack of Success, and Prosperity: A Letter to the Editor. *jhosp*, 20(2), 891. <https://www.sid.ir/paper/905777/fa>
- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M. (2022). Building Capacity of Community Sport Clubs to Increase Female Participation. *Leisure Sciences*, 44(7), 827-846. <https://doi.org/10.1080/01490400.2021.1905770>
- Huang, H., & Qiu, J. (2024). Strategic Choices for High-Quality Development of Intelligent Wearable Sporting Goods Industry in the New Era. *Wearable Technology*, 1(1), 41-55. <https://doi.org/10.1017/wtc.2024.5>
- Hung, A., Koch, S., Bougault, V., Gee, C. M., Bertuzzi, R., Elmore, M., McCluskey, P., Hidalgo, L., Garcia-Aymerich, J., & Koehle, M. S. (2023). Personal Strategies to Mitigate the Effects of Air Pollution Exposure during Sport and Exercise: A Narrative Review and Position Statement by the Canadian Academy of Sport and Exercise Medicine and the Canadian Society for Exercise Physiology. *British Journal of Sports Medicine*, 57(4), 193-202. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2022-106161>
- Kang, J. W., Coughlan, D., Kang, J. Y., & Beck, K. (2025). Cross-Cultural Management in International Sports Federations: Communication and Decision-Making Frameworks. *Research Journal of Business Management*, 19, 1-10. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2025.1.10>
- Mohammadi, S. (2021). A Meta-Synthesis of Barriers to Strategy Implementation in Iranian Public Organizations. *Strategic Management Thought Journal*, 15(1), 363-396. <https://www.noormags.ir/article/457837/fa>
- Piller, S., & Nagel, S. (2023). Environmental Sustainability in Swiss Sports Federations—A Case Study on Agenda Setting, Policy Formulation and Decision-Making Processes. *Current Issues in Sport Science (Ciss)*, 8(2), 027. <https://doi.org/10.15290/ciss.2023.08.02.27>

- Pyne, D. B., & Périard, J. D. (2023). New Approaches for Dissemination and Implementation of Sport-Science Research Outcomes. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 18(2), 109-110. <https://doi.org/10.1123/ijsp.2022-0557>
- Rezaei, S. a.-D., & Monazzami. (2019). Designing an Effective Mechanism for Implementing Strategic Plans in Sports Organizations and Federations of Iran. *Modern Approaches in Sport Management*, 7(26), 79-94.
- Sadeghi, M., Kashef, S. M., & Behnam, M. (2023). Modeling the Factors Affecting the Utilization of International Human Resources in Iranian Sports. *Journal of Sport Management*, 15(4), 353-371. <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.362916.3169>
- Shahraki, H., & Esmaeili, M. (2022). Identifying Effective Factors in the Implementation of Strategic Plans in Iranian Sport Organizations. *Sport Management Studies*, 14(73), 335-362. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8235.2821>
- Tadesse, S., Asgedom, T., & Tadesse, A. (2023). Leadership Behaviour and Human Resource Management Practice Mediation between Strategic Plan and Performance of Selected Ethiopian Sports Federation. *Indonesian Journal of Sport Management*, 3(1), 84-92. <https://doi.org/10.29103/ijosm.v3i1.8475>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy Implementation: A Review and an Introductory Framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.005>
- Van Riel, J., & Poels, G. (2023). A Method for Developing Generic Capability Maps: A Design Science Study in the Professional Sport Industry. *Business & Information Systems Engineering*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00808-1>
- Viollet, B., Scelles, N., & Ferrand, A. (2020). The Engagement of Actors during the Formulation of a National Federation Sport Policy: An Analysis within the French Rugby Union. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(1), 49-71. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1679227>
- Yuldashev, M. (2021). Innovative Aspects for Healthy Lifestyle Formation and Development of Sports. *Current Research Journal of Pedagogics*, 2(05), 102-107. <https://doi.org/10.47175/crjp.v2i05.42>
- Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2021). Organisational Factors for Corporate Social Responsibility Implementation in Sport Federations: A Qualitative Comparative Analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173-193. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1611618>