

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲

ص ص: ۹۷ - ۷۹

ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ایران با رویکرد ساختاری تفسیری

محسن زارعی^۱ - ولی نوذری^{۲*} - سید احسان امیرحسینی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران ۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۶/۱۴۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳/۰۶/۱۴۰۱)

چکیده

هدف پژوهش، ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ایران با رویکرد ساختاری تفسیری بود. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی بود. داده‌های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) جمع‌آوری شد. نمونه کیفی، شامل ۱۸ تن از خبرگان ورزش‌های المپیک بودند که به صورت غیر تصادفی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مسئولان و کارشناسان کمیته ملی المپیک ایران و رؤسای فدراسیون‌های رشته‌های ورزشی المپیک، برابر با ۱۲۰ تن بودند که به دلیل محدود بودن اعضا، به صورت تمام‌شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق‌ساخته، شامل ۳۷ شاخص مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک بود که روایی محتوایی آن توسط ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/89$). برای طراحی مدل تحقیق از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. مدل تحقیق نشان داد که ۳۷ شاخص در قالب ۹ مؤلفه و شش سطح بر اجرای موفق خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک اثرگذار است. بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های منابع انسانی و عوامل سازمانی در پایین‌ترین سطح و یکپارچگی و انسجام بین سازمانی در سطح اول قرار گرفتند. می‌توان گفت که روشن بودن مأموریت‌ها، عدم وجود اهداف متناقض، آموزش و توانمندسازی مجریان خط‌مشی‌ها و مسیر شغلی مشخص کارکنان در اجرای خط‌مشی‌ها، انسجام بین سازمانی و یکپارچگی را در کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک تقویت خواهد کرد و در نهایت، بهبود عملکرد کمیته ملی المپیک در اجرای موفق خط‌مشی‌ها را در پی خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی

انسجام بین‌سازمانی، خط‌مشی، کمیته ملی المپیک، مدل ساختاری تفسیری.

مقدمه

موفقیت‌های بین‌المللی به‌خصوص موفقیت در بازی‌های المپیک به‌صورت چشمگیری برای بسیاری از کشورها مهم شده است. هم سیاستمداران و برنامه‌ریزان و هم اصحاب رسانه و مطبوعات، مدال‌های کسب‌شده در مسابقات را به‌عنوان شاخصی از موفقیت بین‌المللی قلمداد می‌کنند (۱). اخیراً رقابت بین کشورها برای کسب مدال در رویدادهای بین‌المللی و رتبه‌بندی کشورها بر اساس امتیازهای کسب‌شده، شدت بالایی به خود گرفته است و این مسئله موجب شده که دربارهٔ علل موفقیت یا عدم موفقیت ورزشی کشورها، به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد ورزشی آنها در رقابت‌های مختلف، از جمله بازی‌های المپیک بپردازند (۲)، چراکه بازی‌های المپیک، بزرگ‌ترین رویداد ورزشی جهان است و کشورها سال‌ها قبل از برگزاری مسابقات، با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت سعی در به‌دست‌آوردن بهترین نتایج دارند (۳). از آنجا که رویدادهای المپیک، تنها یک رویداد ورزشی صرف نبوده؛ بلکه این رویداد بین‌المللی از جنبه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مختلفی برخوردار بوده است (۴)، بنابراین کشورها در تلاش‌اند تا به‌منظور موفقیت بیشتر، توجه ویژه‌ای به کمیته ملی المپیک داشته باشند و در همین زمینه خط‌مشی‌هایی تدوین کنند.

خط‌مشی، مقدم بر هر اقدامی در سازمان است و در انواع سازمان خصوصی و عمومی وجود دارد و پیش‌نیاز اقدام همه مدیران است (۵). خط‌مشی، عبارت است از بیانیه‌ای که توسط حکومت در هر سطحی دربارهٔ آنچه قصد دارد در ارتباط با مسئله عمومی انجام دهد. چنین بیانیه‌ای ممکن است قانون، اساسنامه، مقررات، اهداف و یا مأموریت مقام‌های حکومتی باشد (۶). در واقع، خط‌مشی، به‌عنوان

برنامه عمل است که توسط دولت یا قانونگذاران، برای نفوذ در تصمیمات و اقدامات به‌منظور دستیابی به چشم‌اندازها طراحی می‌شود (۷). خط‌مشی به قواعد، استراتژی‌های مدیریتی، فرایندها و طرح‌هایی اشاره دارد که مدیران در پی اجرای آن هستند. همچنین خط‌مشی‌ها، اهدافی هستند که سازمان‌ها به‌دنبال رسیدن به آن‌ها هستند (۸).

در ایران نیز کمیته ملی المپیک بر اساس منشور المپیک مأموریت دارد که نسبت به توسعهٔ ورزش، تربیت نیروهای جوان، حمایت از نهضت المپیک، رونق بخشیدن رشته‌های ورزشی و برنامهٔ بازی‌های المپیک و آسیایی، حضور تیم‌های ورزشی در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر بازی‌های مورد تأیید کمیته بین‌المللی المپیک، افزایش و پایدارسازی مقام‌ها و افتخارات و همچنین شرکت در اقداماتی که موجب ارتقای صلح و حمایت و ترغیب اخلاقیات ورزشی باشد، فعالیت کند (۹). این مأموریت‌ها در واقع خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ایران است. اما مهم‌تر از خط‌مشی، اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی است.

یکی از مراحل عمدهٔ فرایند خط‌مشی‌گذاری، مرحله اجرا است که در گذشته توجه چندانی به آن نمی‌شد و بیشتر تصمیمات و خط‌مشی‌ها، بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن، تهیه و تصویب می‌شد. اما امروزه جزء جدایی‌ناپذیر و مکمل خط‌مشی محسوب می‌شود و تأثیر آن روی شکل‌گیری خط‌مشی، اجتناب‌ناپذیر است و امروزه اجرای مناسب خط‌مشی سنگ‌زیرین آن محسوب می‌شود (۵، ۱۰، ۱۱). اما مدتی است که اجرای خط‌مشی به‌عنوان یک مرحلهٔ مشخص در فرایند خط‌مشی‌گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله‌ای منحصربه‌فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظارات برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی است (۱۲). برخی محققان معتقدند

ضعیف، اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب و هماهنگی ناکافی در اجرا موانعی‌اند که در اجرای خطمشی‌ها در سازمان‌های دولتی وجود دارد (۱۸).

نظام خطمشی‌گذاری به‌ویژه در بخش ورزش در ایران، بنیادهای معرفتی و نظری خاصی دارد که به‌وجودآورنده ابزارها و فنون متناسب با خود هستند؛ از این‌رو برای شناخت سیاست و سیاستگذاری، شناخت این بنیادها از یک سو به بهینه‌سازی فرایندهای آینده کمک زیادی می‌کند و از سوی دیگر ما را با نقاط قوت، نقاط ضعف و خلأهای موجود آشنا می‌کند (۱۹). فقدان یکپارچگی در نظام سیاستگذاری و وجود نهادهای متعدد سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر در عرصه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نظیر وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی به نداشتن وحدت رویه در این نهادها در عرصه سیاستگذاری ورزش قهرمانی و عدم ثبات در کسب مدال منجر شده است (۲۰). همچنین در اجرای راهبردها و خطمشی‌های ورزش، موانعی مانند دانش و مهارت اندک برخی مدیران برای اجرای راهبردها، فقدان سیستم ارزیابی مشخص، کمبود منابع انسانی متخصص، تعارضات بین نیروهای صف و ستاد و عدم تعامل مؤثر سازمان‌های اجرایی با تدوین‌کنندگان برنامه‌های راهبردی موجب اجرای ناقص و یا ناموفق استراتژی در سازمان‌های ورزشی شده‌اند (۲۱). اجرای برنامه‌های کمیته ملی المپیک نیز، با تنگناها و چالش‌های محیطی در حوزه‌های مالی و بازاریابی، جایگاه حقوقی در ورزش کشور، تأثیر مسائل سیاسی، فضای رسانه‌های ورزشی داخلی، بروز مسائل غیراخلاقی و دوپینگ در برخی میادین ورزشی کشور، فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور و وابستگی فدراسیون‌های ملی ورزشی به اعتبارات دولتی مواجهه است (۲۲). علاوه بر این چالش‌ها، ایران تنها در چند رشته ورزشی برای کسب مدال در بازی‌های المپیک

مرحله اجرا، مرکز فرایند خطمشی‌گذاری است. اساساً اجرای خطمشی فرایند تبدیل خطمشی و پیش‌فرض‌ها به اقدامات و نتایج، از طریق پروژه‌ها و برنامه‌های مختلف است (۱۳). به‌طور کلی در اجرای خطمشی دو دیدگاه مختلف وجود دارد. دانشمندان و نظریه‌پردازان قبل از سال ۱۹۴۰ بر جدایی بین خطمشی‌گذاری و اجرا تأکید کرده و این را یکی از راهکارهای مناسب جلوگیری از فساد دانسته‌اند و برخی دیگر، نظریه وابستگی خطمشی و اجرا را مطرح کرده‌اند که تأیید شد (۱۴، ۱۵). اجرای خطمشی در واقع به روند و فعالیت‌های مرتبط با به‌کارگیری، انجام و مدیریت خطمشی‌ها اشاره دارد. فعالیت‌های مختلفی در فرایند اجرای خطمشی درگیرند که شامل تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی، تشکیل کمیسیون‌ها و کمیته‌ها، تعیین وظایف و مسئولیت‌ها و همچنین تصمیم‌گیری است (۱۳). اما بررسی‌ها حاکی از این است که در بسیاری از موارد، اجرای خطمشی‌ها موفقیت‌آمیز نبوده است. بدیهی است که موانعی موجب اجرای ناموفق خطمشی‌ها می‌شوند.

عدم تعریف دقیق و واضح اهداف، اهداف سیاسی مبهم، فقدان فناوری مناسب برای اجرا، عدم تعهد به خطمشی، عدم تعریف دقیق مسئولیت‌ها و هماهنگی‌ها، مقایسه خطمشی‌های شکست‌خورده در طول اجرای خطمشی (۱۶)، معضل اولویت‌گذاری، فقدان استفاده از نتایج آینده نگاری در تدوین اسناد، نداشتن انطباق سیاست‌ها با چالش‌های موجود، نبود شبکه‌سازی میان سیاستگذاران، حاکمیت نکردن سیاست‌های فرادستی، نبود نگاه فرابخشی، ساختار دیوان‌سالاری جزیره‌ای و نبود نگاه بلندمدت به مدیریت و راهبری برنامه‌های سیاستی (۱۷)، به‌عنوان موانع اجرای خطمشی‌ها شناسایی شده‌اند. رنگریز و همکاران (۱۳۹۷) بر این باورند که تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خطمشی، فناوری اطلاعات

عمومی-خصوصی سازمان و هویت‌های سازمانی با اجرای خطمشی مرتبطاند (۲۶).

در داخل ایران نیز پژوهش‌هایی در زمینه خطمشی در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است. گیاه‌شناس بن بازاری و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی خطمشی ورزشی ایران اشاره کردند که روند ناپایدار ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در ورزش ایران به عدم تحقق مطلوب برنامه‌های پنج‌ساله منجر شده و فعالیت‌های موازی، فقدان هم‌افزایی نهادهای تأثیرگذار در ورزش، پایین بودن سهم ورزش در تأمین سلامت عمومی، ضعف در بسترسازی ورزش قهرمانی، عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقتصاد ورزشی، فقدان فضاهای ورزشی مناسب، تعارض نظام ارزشی در ورزش حرفه‌ای از جمله چالش‌های اجرای خطمشی‌های ورزشی ایران است (۲۷). کاظمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل اجرای خطمشی‌های انرژی در بخش نفت و گاز دریافتند که ماهیت و چگونگی تدوین، خطمشی‌ها، اهداف شفاف، مبانی تئوریک، شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، ساختار سازمانی، منابع، ویژگی‌ها و گرایش‌های مجریان، رابطه علت و معلولی، کثرت نهادهای اجرایی، ارتباطات و اطلاعات و هماهنگی نهادهای مجری، فرایند اجرا، قوانین و مقررات بالادستی، حمایت سیاسی و اجرایی در سطح کلان، گروه‌های ذی‌نفع و مشکلات فنی اجرا در اجرای خطمشی مؤثرند (۲۸). ناصح و جلالی فراهانی (۱۳۹۸) در چارچوب نظری خطمشی ورزش ملی ایران به وابستگی توسعه ورزش به ورزش آموزشی و توسعه اجتماعی به توسعه ورزش دست یافتند (۲۹). طاهرخانی و همکاران (۱۳۹۸) در ارائه مدل خطمشی‌های محیط زیستی در ورزش به پیامدهای رویدادهای ورزشی، ساخت اماکن ورزشی، گردشگری

عملکرد موفق داشته است، این در حالی است که رویدادهای ورزشی زنان و رشته‌های تیمی و نیز مدال‌های رشته‌های مدال‌آوری همچون شنا، دو و میدانی، ژیمناستیک و غیره از دسترس ایران خارج هستند (۲۳) یا ورزشکاران ایران به‌ندرت موفق به کسب افتخار می‌شوند که این وضعیت عملکرد، نشان‌دهنده اجرای ضعیف خطمشی‌هاست.

در زمینه خطمشی‌های ورزشی پژوهش‌هایی اندک در خارج از ایران انجام گرفته است که در ادامه به‌اختصار به یافته‌های برخی از آنها اشاره می‌شود. برای مثال خسنیس^۱ و همکاران (۲۰۲۰) عوامل مؤثر بر اجرای موفق خطمشی‌های ورزش المپیک هند را اهداف واضح و روشن، مناسب بودن راه‌حل خطمشی، تأمین منابع کافی، داشتن افراد با دانش و مهارت‌های مناسب در اجرای خطمشی، تعامل و ارتباطات و حمایت مستمر می‌دانند (۱۰). بولاک^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی خطمشی را زمینه‌ساز، اهرم نفوذ، توانمندساز و تسهیل‌کننده توصیف کردند (۲۴). میتاگ^۳ و ناول^۴ (۲۰۲۱) در پژوهشی اشاره کردند که اجرای خطمشی‌های ورزشی اتحادیه اروپا، تحولی اساسی در ورزش ایجاد کرده است و تعداد زیادی از سازمان‌های ورزشی را اعم از سازمان‌های دولتی و خصوصی بر اجرای خطمشی‌ها تمرکز کرده‌اند که پیامدهایی مانند افزایش بودجه، تنوع منافع و ویژگی‌های کلیدی پویایی و رشد مرتبط با ورزش همراه با فرایندهای مداوم رشد و تمایز را در اروپا نشان می‌دهد (۲۵). ساگر و گوفن^۴ (۲۰۲۲) در پژوهشی اشاره کردند که اجرای خطمشی در یک محیط سازمانی مشخص صورت می‌گیرد و ساختار و سازمان خاصی نیاز است تا خطمشی اجرا شود. آنها نیز بیان کردند که همکاری عمودی و افقی در سطوح خرد و کلان، ویژگی

3. Mittag & Naul
4. Sager & Gofen

1. Khasnis
2. Bullock

ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی اشاره کردند (۳۰). لکی (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که موانع مربوط به منابع، شامل وجود و برنامه‌ریزی برای تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی و زمانی و موانع مربوط به ساختار از قبیل زیر نظام دستورالعمل تمامی ساختارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای اجرای قانون از مهم‌ترین نارسایی‌های تدوین و اجرای خطمشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی است (۳۱). جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در آسیب‌شناسی خطمشی‌گذاری ورزش همگانی ایران دریافتند که خطمشی‌گذاری صحیحی در ورزش همگانی کشور انجام نگرفته و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای خطمشی‌های ورزش همگانی کشور شامل مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و نیز مطالعات و پژوهش‌ها هستند (۳۲). زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری ایران دریافتند که در اجرای خطمشی، توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، نظام اداری و بوروکراسی، هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی-حقوقی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی اثرگذارند (۳۳).

ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی اشاره کردند (۳۰). لکی (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که موانع مربوط به منابع، شامل وجود و برنامه‌ریزی برای تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی و زمانی و موانع مربوط به ساختار از قبیل زیر نظام دستورالعمل تمامی ساختارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای اجرای قانون از مهم‌ترین نارسایی‌های تدوین و اجرای خطمشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی است (۳۱). جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در آسیب‌شناسی خطمشی‌گذاری ورزش همگانی ایران دریافتند که خطمشی‌گذاری صحیحی در ورزش همگانی کشور انجام نگرفته و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای خطمشی‌های ورزش همگانی کشور شامل مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و نیز مطالعات و پژوهش‌ها هستند (۳۲). زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری ایران دریافتند که در اجرای خطمشی، توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، نظام اداری و بوروکراسی، هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی-حقوقی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی اثرگذارند (۳۳).

کمیته ملی المپیک از مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی است که اجرای موفق خطمشی‌های آن از اهمیت زیادی در توسعه ورزش کشور برخوردار است. مرور مطالعات پیش از این تحقیق نیز بیانگر اهمیت وجود خطمشی و اجرای موفق آن است. در برخی تحقیقات به اختصار به خطمشی‌گذاری در سازمان و عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی پرداخته شده است. عمده این تحقیق‌ها در یک سازمان بوده است. اما اجرای خطمشی در کمیته ملی المپیک، صرفاً محدود به کمیته ملی المپیک نمی‌شود. چون ۲۸ فدراسیون رشته‌های ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی اشاره کردند (۳۰). لکی (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که موانع مربوط به منابع، شامل وجود و برنامه‌ریزی برای تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی و زمانی و موانع مربوط به ساختار از قبیل زیر نظام دستورالعمل تمامی ساختارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای اجرای قانون از مهم‌ترین نارسایی‌های تدوین و اجرای خطمشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی است (۳۱). جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در آسیب‌شناسی خطمشی‌گذاری ورزش همگانی ایران دریافتند که خطمشی‌گذاری صحیحی در ورزش همگانی کشور انجام نگرفته و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای خطمشی‌های ورزش همگانی کشور شامل مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و نیز مطالعات و پژوهش‌ها هستند (۳۲). زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری ایران دریافتند که در اجرای خطمشی، توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، نظام اداری و بوروکراسی، هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی-حقوقی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی اثرگذارند (۳۳).

از طرفی، بازی‌های المپیک به‌مثابه بزرگ‌ترین رویداد ورزشی جهان، از جایگاه ویژه‌ای نزد دولت‌ها برخوردار است (۳۴). اما عملکرد ایران در بازی‌های المپیک در مقایسه با دیگر رقبا دارای نوسان بوده است. به‌طوری‌که نمودار عملکرد ایران، سینوسی شکل بوده و فاقد ثبات است (۲۳). برای مثال در رشته کشتی، ایران در المپیک ۱۹۴۸ لندن نتوانست مدالی کسب کند و در المپیک ۱۹۵۲ هلسینکی، ۵ مدال، در المپیک ۱۹۵۶ ملبورن، ۴ مدال و در دهه ۱۹۶۰ هر سال نتیجه غیرقابل پیش‌بینی کسب کرده است (المپیک ۱۹۶۰ و ۱۹۶۴، ۲ مدال)، در المپیک ۲۰۱۲ لندن، ۶ مدال و در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، ۱ مدال کسب شده است. در واقع هیچ پیشرفت و پسرفتی ادامه‌دار نبوده است (۳۵). این وضعیت و بررسی صورت‌گرفته نشان می‌دهد که خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ایران و فدراسیون‌های المپیک به خوبی اجرا نمی‌شود. چراکه درخشش ورزشکاران المپیک ایران محدود به چند رشته است و در بسیاری از رشته‌ها به ویژه رشته‌های پر مدال، ورزش زنان و ورزش‌های تیمی به‌ندرت با مدال‌آوری همراه بوده است. با توجه به اهمیت و نقش کمیته ملی المپیک در توسعه ورزش، این دغدغه وجود داشت که اجرای ناقص و ناموفق خطمشی‌ها و از طرفی، پیشرفت و سرمایه‌گذاری روزافزون رقبا در توسعه ورزش، موقعیت فعلی ایران در

ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی اشاره کردند (۳۰). لکی (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که موانع مربوط به منابع، شامل وجود و برنامه‌ریزی برای تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی و زمانی و موانع مربوط به ساختار از قبیل زیر نظام دستورالعمل تمامی ساختارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای اجرای قانون از مهم‌ترین نارسایی‌های تدوین و اجرای خطمشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی است (۳۱). جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در آسیب‌شناسی خطمشی‌گذاری ورزش همگانی ایران دریافتند که خطمشی‌گذاری صحیحی در ورزش همگانی کشور انجام نگرفته و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای خطمشی‌های ورزش همگانی کشور شامل مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و نیز مطالعات و پژوهش‌ها هستند (۳۲). زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری ایران دریافتند که در اجرای خطمشی، توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، نظام اداری و بوروکراسی، هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی-حقوقی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی اثرگذارند (۳۳).

کمیته ملی المپیک از مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی است که اجرای موفق خطمشی‌های آن از اهمیت زیادی در توسعه ورزش کشور برخوردار است. مرور مطالعات پیش از این تحقیق نیز بیانگر اهمیت وجود خطمشی و اجرای موفق آن است. در برخی تحقیقات به اختصار به خطمشی‌گذاری در سازمان و عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی پرداخته شده است. عمده این تحقیق‌ها در یک سازمان بوده است. اما اجرای خطمشی در کمیته ملی المپیک، صرفاً محدود به کمیته ملی المپیک نمی‌شود. چون ۲۸ فدراسیون رشته‌های ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی اشاره کردند (۳۰). لکی (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که موانع مربوط به منابع، شامل وجود و برنامه‌ریزی برای تخصیص مناسب منابع انسانی، مالی و زمانی و موانع مربوط به ساختار از قبیل زیر نظام دستورالعمل تمامی ساختارهای لازم و سازوکارهای مناسب برای اجرای قانون از مهم‌ترین نارسایی‌های تدوین و اجرای خطمشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی است (۳۱). جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در آسیب‌شناسی خطمشی‌گذاری ورزش همگانی ایران دریافتند که خطمشی‌گذاری صحیحی در ورزش همگانی کشور انجام نگرفته و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای خطمشی‌های ورزش همگانی کشور شامل مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و نیز مطالعات و پژوهش‌ها هستند (۳۲). زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری ایران دریافتند که در اجرای خطمشی، توجه به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان، نظام اداری و بوروکراسی، هدف‌گذاری و تدوین صحیح خطمشی، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی-حقوقی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خطمشی اثرگذارند (۳۳).

مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند به‌دست آمد. با روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز، مبانی اساسی استخراج و داده‌ها جمع‌بندی شد. تعداد کدهای شناسایی شده مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ۵۳ مفهوم بود که مفاهیم (داده‌ها) به‌منظور یکسان‌سازی، بازنگری، ویرایش و غربالگری در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرهای اصلاحی توسط اعضای پنل دلفی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی، داده‌ها از ۵۳ مفهوم (شاخص) به ۴۶ شاخص کاهش داده شد. در واقع، شاخص‌های کم‌اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در مرحله دوم، دوباره داده‌ها در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد. موارد مشابه یکسان‌سازی شد و مجدد پنج شاخص دیگر حذف شد و به ۴۱ شاخص کاهش داده شد. در مرحله سوم، نیز به‌منظور توافق نهایی و دسته‌بندی شاخص‌ها، داده‌ها برای اعضای پنل دلفی ارسال شد و بر اساس توافق اعضا، ۳۷ شاخص و در قالب ۹ مؤلفه تأیید شد. در نهایت (مرحله چهارم)، ترتیب و اهمیت عوامل و همچنین تهیه پرسشنامه انجام گرفت. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه که آشنا و صاحب‌نظر در کمیته ملی المپیک بودند و پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ با میانگین ۰.۸۹ درصد تأیید شد. پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه در جدول ۱ درج شده است.

رویدادهای المپیک متزلزل شده به چالشی بزرگ برای ورزش کشور تبدیل شود. از سوی دیگر بر اساس مرور مطالعات صورت‌گرفته، تحقیقات اندکی در زمینه اجرای خط‌مشی صورت گرفته و در سازمان‌های ورزشی نیز تاکنون، پژوهشی در ارتباط با اجرای خط‌مشی انجام نشده است، از این رو ضرورت شناسایی عوامل اثرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام به‌شدت احساس شد. بنابراین محقق در این پژوهش به دنبال پاسخ این پرسش‌ها بود:

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر اجرای موفق خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک کدام است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه آمیخته کیفی و کمی انجام گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی، شامل تمامی خبرگان و صاحب‌نظران کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی بودند که ۱۸ تن از آنها بر اساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت غیرتصادفی و هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری، شامل مسئولان و کارشناسان کمیته ملی المپیک ایران (۹۲ تن) و رؤسای فدراسیون‌های رشته‌های ورزشی المپیک (۲۸ تن) در مجموع برابر با ۱۲۰ تن بودند که با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت تمام‌شمار جامعه به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد که ۱۰۹ تن پرسشنامه را به صورت حضوری و الکترونیکی تکمیل کردند.

در این پژوهش، داده‌ها ابتدا با روش کیفی و سپس با روش کمی جمع‌آوری شد. داده‌های اولیه پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسشنامه و همچنین نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان به صورت

جدول ۱. نتایج محاسبه پایایی مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ایران

مؤلفه‌ها	عوامل	عوامل	مهارت	منابع	یکپارچگی، ارتباط و	منابع نظارت	شفافیت	نقشه
	ساختاری	سازمانی	مجریان	انسانی	هماهنگی بین سازمانی	مالی و پایش	خط‌مشی	راه
نتایج آلفای کرونباخ	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۸۴	۰/۹۴	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۸۷

روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به‌عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج شد. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به‌منظور تعیین سطح هریک از مؤلفه‌ها، برای هریک از آنها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول جای گرفت. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به‌منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین‌شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم شد.

یافته‌ها

اولین یافته‌های این تحقیق، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه کمی و کیفی تحقیق بود. جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی را به لحاظ جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه مدیریت درج شده است.

برای توصیف متغیرهای تحقیق، مانند توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد از آمار توصیفی و استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ استفاده شد. به‌منظور ساختاردهی عوامل اصلی و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدلسازی ساختاری تفسیری انتخاب شد. زیرا بر اساس نظر فایسال^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، یکی از اصلی‌ترین منطق‌های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند، از اهمیت بیشتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش‌شناسی به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای مدیران مشخص می‌کند (۳۶).

به‌منظور کاربرد روش مدلسازی ساختاری تفسیری، تعداد ۹ مؤلفه مؤثر بر اجرای خط‌مشی در کمیته ملی المپیک در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج شد و به‌صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل i بر عامل j تأثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که عامل j بر عامل i تأثیر می‌گذارد حرف A، اگر تأثیر دوطرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد، حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی عوامل، از

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تحقیق

نمونه کمی		نمونه کیفی		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۶۶/۹۷	۷۳	۶۱/۱۱	۱۱	مرد
۴۲/۱۱	۳۶	۳۸/۸۹	۷	زن
۱۱/۰۱	۱۲	۰	۰	کمتر از ۳۵ سال
۶۲/۳۸	۶۸	۳۸/۸۹	۷	۳۵ تا ۴۵ سال
۲۶/۶۱		۶۱/۱۱	۱۱	۴۵ سال و بیشتر
۲۲/۰۱	۲۴	۱۶/۶۷	۳	کارشناسی
۵۷/۷۹	۶۳	۳۸/۸۹	۷	کارشناسی ارشد
۲۰/۲۰	۲۲	۴۴/۴۴	۸	دکتری
۲۵/۶۹	۲۸	۵/۵۶	۱	کمتر از ۱۰ سال
۷۴/۳۱	۸۱	۹۴/۴۴	۱۷	بالاتر از ۱۰ سال

با بررسی اسنادی و نظرات خبرگان و با استفاده از روش دلفی، تعداد ۹ عمل و شاخص مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک شناسایی شد. فهرست عوامل و شاخص‌ها در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
نقشه راه	تعیین افق و چشم‌انداز ورزش‌های المپیک
	تحلیل محیطی کمیته ملی المپیک
شفافیت خطمشی‌ها	انتخاب راهبرد مناسب در راستای خطمشی‌ها، افق و چشم‌انداز اقدامات راهبردی متناظر با خطمشی‌ها و چشم‌انداز کمیته ملی المپیک
	واضح و روشن بودن خطمشی‌های کمیته ملی المپیک
عوامل ساختاری	الزامات قانونی و اجرای اساسنامه‌ها و مقررات کمیته بین‌المللی المپیک
	واضح و آشکار بودن ساختار سازمانی
عوامل سازمانی	شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌های کمیته ملی المپیک و سازمان‌های مرتبط
	تعیین چارچوب و رویه‌های مشخص انجام وظایف در کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها
تخصص و مهارت مجریان خطمشی‌ها	باور فدراسیون‌ها و واحدهای کمیته ملی المپیک به وحدت رویه
	نبوداهداف متناقض سازمانی در کمیته ملی المپیک و سازمان‌های مرتبط
منابع انسانی	مسیر شغلی مشخص کارکنان در اجرای خطمشی کمیته ملی المپیک و شرح وظایف آن‌ها
	وجود سیستم رتبه‌بندی عملکرد افراد و واحدها در فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک
تخصص و مهارت مجریان خطمشی‌ها	روشن بودن مأموریت‌های سازمانی کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک
	دانش به‌روز مجریان و مسئولان کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها
منابع انسانی	سازگاری مسئولیت‌ها با تخصص و دانش افراد
	مهارت‌های بالای رهبری مدیران کمیته ملی المپیک
منابع انسانی	آموزش و توانمندسازی مجریان خطمشی کمیته ملی المپیک
	تخصص و مهارت‌های مجریان خطمشی در کمیته ملی المپیک
منابع انسانی	تعهد مجریان خطمشی‌های کمیته ملی المپیک و مدیران
	تعداد کارشناسان، واحدها و فدراسیون‌های المپیک در اجرای خطمشی‌های

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
یکپارچگی، ارتباط و هماهنگی بین سازمانی	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در کمیته ملی المپیک
	زیرساخت‌های لازم برای ارتباط و همکاری بین سازمانی در کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها
	آموزش و جلسات مشترک بین سازمانی در کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها
	تشکیل جلسات انتقال تجربیات مدیران و کارشناسان باسابقه و باتجربه در ورزش حرفه‌ای همسویی سطوح مدیریت در انجام وظایف توسعه ورزش قهرمانی در بازی‌های المپیک
منابع مالی	همراستایی اهداف بلندمدت کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌ها
	دیدگاه سیستمی و وجود دیدگاه کل‌نگرانه
	ایجاد و تسهیل راهکارهای توافق‌پذیری بین کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها
	جذب منابع مالی دولتی
نظارت و پایش	جلب مشارکت بخش خصوصی
	توسعه درآمدزایی و بازاریابی
	هدایت متمرکز و مناسب منابع
	ارزیابی و دقت در قابلیت اجرایی بودن خطمشی‌ها
نظارت و پایش	تعیین شاخص‌های ارزیابی اجرای خطمشی‌ها
	ارزیابی عملکرد اجرای خطمشی‌ها در راستای فعالیت‌های متناظر با چشم‌انداز کمیته ملی المپیک
	افزایش ارزیابی‌های میدانی

اساس اصول یادشده در روش تحقیق، ماتریس را تکمیل کردند. سپس بر اساس نظر اکثریت، جدول خودتعاملی ساختاری تکمیل شد. نتایج در جدول ۴ درج شده است.

به‌منظور بررسی و سطح‌بندی و تعیین ارتباط عوامل اصلی در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا یک ماتریس نه در نه شامل عوامل اصلی در اختیار خبرگان مدیریت ورزشی قرار داده شد. آن‌ها بر

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج. ا. ایران

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	A	A							
۲		A	A						
۳			O	O	O				
۴				X	X				
۵					X	X			
۶						V	V		
۷							X	X	
۸									A
۹									

حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر

سپس برای به‌دست آوردن ماتریس دست‌یابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند.

تبدیل شد. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص شد. نتایج در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

قدرت نفوذ	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	کد	I	J
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	عوامل ساختاری
۶	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۲	۲	عوامل سازمانی
۳	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۳	۳	تخصص و مهارت مجریان خط‌مشی‌ها
۷	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۴	۴	منابع انسانی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۵	۵	یکپارچگی، ارتباط و هماهنگی بین سازمانی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۶	۶	منابع مالی
۶	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۷	۷	نظارت و پایش
۴	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۸	۸	شفافیت خط‌مشی‌ها
۶	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۹	۹	نقشه راه
	۸	۸	۷	۵	۷	۵	۵	۴	۷			میزان وابستگی

اول، متغیر سطح دوم مشخص شد. سپس برای تشکیل جدول تعیین سومین سطح، عوامل تعیین شده سطح دوم از جدول حذف شد و جدول سطح سوم تشکیل شد. این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده شد. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد. نتایج تعیین سطح اول عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران در جدول ۶ درج شده است.

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن عامل، دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیرها، آنها (عوامل سطح اول) را از جدول حذف شد، با بقیه متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول

جدول ۶. تعیین سطح اول، عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
-	عوامل ساختاری	۱	۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۰،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۰،۷،۶،۵،۴،۳،۱	-
-	عوامل سازمانی	۲	۸،۷،۶،۲،۱	۹،۵،۴،۳،۲	۲	-
-	تخصص و مهارت مجریان خط‌مشی‌ها	۳	۹،۳،۲،۱	۹،۷،۵،۳،۱	۹،۳،۱	-
-	منابع انسانی	۴	۹،۸،۶،۵،۴،۲،۱	۷،۶،۵،۴،۱	۶،۵،۴،۱	-
۱	یکپارچگی، ارتباط و هماهنگی بین سازمانی	۵	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۱
-	منابع مالی	۶	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۶،۵،۴،۲،۱	۶،۵،۴،۱	-
-	نظارت و پایش	۷	۹،۸،۷،۴،۳،۱	۹،۸،۷،۶،۵،۲،۱	۹،۸،۷،۱	-
-	شفافیت خط‌مشی‌ها	۸	۸،۷،۵	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۲،۱	۸،۷،۵	-
-	نقشه راه	۹	۹،۸،۷،۵،۳،۲	۹،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۹،۷،۵،۳،۲	-

عوامل، این عامل حذف شد و با بقیه عوامل، جدول تعیین سطح دوم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح دوم عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران در جدول ۷ درج شده است.

نتایج جدول ۶ برای تعیین اولین سطح، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران نشان داد که یکپارچگی و انسجام بین‌سازمانی در سطح اول قرار گرفت. بنابراین در تشکیل جدول برای تعیین سطح دوم

جدول ۷. تعیین سطح دوم، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۲	عوامل ساختاری	۱	۸.۷.۶.۴.۳.۱	۸.۷.۶.۴.۳.۲.۱	۸.۷.۶.۴.۳.۱	۲
-	عوامل سازمانی	۲	۸.۷.۶.۲.۱	۴.۳.۲	۲	-
-	تخصص و مهارت مجریان خطمشی‌ها	۳	۳.۲.۱	۷.۳.۱	۳.۱	-
-	منابع انسانی	۴	۸.۶.۴.۲.۱	۷.۶.۴.۱	۶.۴.۱	-
-	منابع مالی	۶	۸.۷.۶.۴.۱	۶.۴.۲.۱	۶.۴.۱	-
-	نظارت و پایش	۷	۸.۷.۴.۳.۱	۸.۷.۶.۲.۱	۸.۷.۱	-
۲	شفافیت خطمشی‌ها	۸	۸.۷	۸.۷.۶.۴.۳.۱	۸.۷	۲
-	نقشه راه	۹	۹.۸.۷.۵.۳.۲	۹.۷.۶.۴.۳.۲.۱	۹.۷.۵.۳.۲	-

سوم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح سوم عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران در جدول ۸ درج شده است.

نتایج جدول ۷ نشان داد که شفافیت خطمشی‌ها و عوامل ساختاری در سطح دوم قرار گرفته است، بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح سوم، این عوامل نیز از جدول حذف شد و با عوامل باقی‌مانده، جدول تعیین سطح

جدول ۸. تعیین سطح سوم، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
-	عوامل سازمانی	۲	۷.۶.۲	۴.۳.۲	۲	-
۳	تخصص و مهارت مجریان خطمشی‌ها	۳	۳	۷.۳	۳	۳
-	منابع انسانی	۴	۶.۴.۲	۷.۶.۴	۶.۴	-
-	منابع مالی	۶	۷.۶.۴	۶.۴.۲	۶.۴	-
-	نظارت و پایش	۷	۷.۴.۳	۷.۶.۲	۸.۷	-
۳	نقشه راه	۹	۹.۷.۵.۳.۲	۹.۷.۶.۴.۳.۲	۹.۷.۵.۳.۲	۳

عوامل باقی‌مانده جدول تعیین سطح چهارم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح چهارم عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران در جدول ۹ درج شده است.

نتایج جدول ۸ نشان داد که عوامل محیطی و نقشه راه در سطح سوم قرار گرفته است. بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح چهارم، این متغیر نیز از جدول حذف شد و با

جدول ۹. تعیین سطح چهارم، عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
-	عوامل سازمانی	۲	۷.۶.۲	۴.۲	۲	-
-	منابع انسانی	۴	۶.۴.۲	۷.۶.۴	۶.۴	-
-	منابع مالی	۶	۷.۶.۴	۶.۴.۲	۶.۴	-
۴	نظارت و پایش	۷	۷	۸.۷.۶.۲	۷	۴

و با عوامل باقی‌مانده جدول تعیین سطح پنجم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح پنجم عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران در جدول ۱۰ درج شده است.

نتایج جدول ۹ نشان داد که اطلاعات و ارتباطات بین سازمانی در سطح چهارم قرار گرفتند. بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح پنجم، این عامل نیز از جدول حذف شد

جدول ۱۰. تعیین سطح پنجم مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
-	عوامل سازمانی	۲	۶،۲	۴،۲	۲	-
-	منابع انسانی	۴	۶،۴،۲	۶،۴	۶،۴	-
۵	منابع مالی	۶	۶،۴	۶،۴،۲	۶،۴	۵

باقی‌مانده جدول تعیین سطح ششم تشکیل شد. نتایج تعیین سطح ششم عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران در جدول ۱۱ درج شده است.

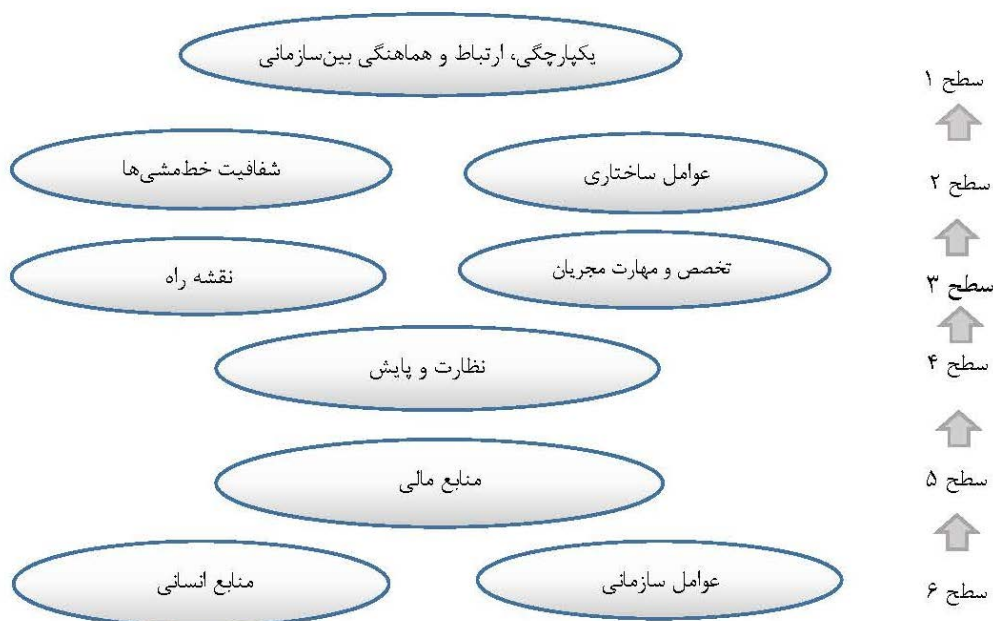
نتایج جدول ۱۰ نشان داد که منابع مالی در سطح پنجم قرار گرفته است. بنابراین برای تشکیل جدول تعیین سطح ششم، این مؤلفه نیز از جدول حذف شد و با عوامل

جدول ۱۱. تعیین سطح ششم مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران

تکرار	مؤلفه‌ها	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۶	عوامل سازمانی	۲	۲	۴،۲	۲	۶
۶	منابع انسانی	۴	۴،۲	۴،۲	۴،۲	۶

کمیته ملی المپیک ج.ا.ایران بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر مؤلفه‌ها در شش سطح در شکل ۱ نمایش داده شده است.

نتایج جدول ۱۱ نشان داد دو عامل باقی‌مانده عوامل سازمانی و منابع انسانی در پایین‌ترین سطح قرار گرفته‌اند. مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری تحقیق

است بر عواملی که از قدرت اثرگذاری بالاتری دارند، تمرکز شود تا با توجه به ویژگی اثرگذاری که دارند، موجب ایجاد و یا تقویت عواملی شوند که برای سازمان مفید است. از این رو در تحقیق حاضر از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی، ساختاردهی و تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق در بخش سطح‌بندی نشان داد که عوامل شناسایی‌شده در شش سطح قرار گرفته‌اند. بر اساس یافته‌ها، یکپارچگی، ارتباط و هماهنگی بین سازمانی در سطح اول مدل ساختاری تفسیری این پژوهش قرار گرفت که با یافته‌های سارگیت (۲۰۱۷) و میتاگ و ناول (۲۰۲۱) نیز همخوان است (۲۶،۲۵). گیاه‌شناس بن بازاری (۱۳۹۹) نیز اشاره کرده است که تعدد نهادهای تصمیم‌گیر، فعالیت‌های موازی و فقدان هم‌افزایی در ورزش ایران به عدم تحقق مطلوب برنامه‌های پنج‌ساله منجر شده است (۲۷). متغیر یا متغیرهایی که در سطح اول قرار می‌گیرند، از ویژگی اثرپذیری بالا و ویژگی اثرگذاری پایین برخوردارند. در عین حال، در برخی موارد ممکن است که عوامل قرارگرفته در سطح اول مدل ساختاری تفسیری، افق و از جمله اهداف اصلی سازمان محسوب شود. تحقق عوامل سطوح پایین در میزان تحقق و یا تقویت متغیر سطح اول ایفای نقش می‌کند. بدیهی است که یکپارچگی و انسجام بین‌سازمانی به موفقیت هرچه بیشتر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک کمک می‌کند. عوامل شفافیت خط‌مشی‌ها، نقشه راه، منابع مالی، منابع انسانی و عوامل سازمانی، عواملی‌اند که اگر مورد توجه قرار بگیرند، در تحقق یکپارچگی و انسجام بین‌سازمانی به اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک کمک می‌کنند. می‌توان گفت که چنانچه مأموریت‌ها و خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک برای همه مدیران و مسئولان، قابل درک و قابل فهم باشد و اهداف متناقض وجود نداشته باشد، در کنار مدیریت و هدایت

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل سازمانی و منابع انسانی به عنوان عوامل پایین‌ترین سطح هستند. همچنین عامل یکپارچگی و انسجام بین‌سازمانی در رأس مدل قرار گرفته است که از عوامل پایین مدل اثرپذیری دارد و در اجرای خط‌مشی کمیته ملی المپیک ج. ا. ایران نقش اساسی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ایران با رویکرد ساختاری تفسیری بود. اولین یافته‌های تحقیق نشان داد که ۳۷ شاخص در قالب عوامل ساختاری، عوامل سازمانی، تخصص و مهارت مجریان خط‌مشی‌ها، منابع انسانی، یکپارچگی، ارتباط و هماهنگی بین‌سازمانی، منابع مالی، نظارت و پایش، شفافیت خط‌مشی‌ها و نقشه راه، بر اجرای موفق خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک مؤثرند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های میتاگ و ناول (۲۰۲۱)، لکی (۱۳۹۷)، جوادی و همکاران (۱۳۹۶) و زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) همخوان است (۳۳،۳۲،۳۱،۲۵). در کمیته ملی المپیک نیز خط‌مشی‌های تعیین شده است که اجرای موفق آنها به توسعه این کمیته و حتی ورزش کشور کمک خواهد کرد. شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، برخی عوامل را که از دید مدیران پنهان بوده یا کمتر مورد توجه بوده است، آشکار می‌کند و مدیران و هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک و حتی مسئولان فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک با دقت نظر و نگرش بهتری در اجرای خط‌مشی‌ها از مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی‌شده بهره خواهند برد. اما توجه و تمرکز بر همه عوامل اثرگذار بر اجرای موفق خط‌مشی‌ها به‌طور هم‌زمان دشوار است و چه‌بسا در اولویت قرار دادن برخی عوامل نیز ضرورت نداشته باشد، چراکه در وهله اول لازم

تعاملات و ارتباطات و هماهنگی‌های بین‌سازمانی است. همچنین توجه به شفافیت اهداف کمیته ملی المپیک، شفافیت خط‌مشی‌ها، روشن بودن ساختار سازمانی در کمیته ملی المپیک و شفافیت نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف در اجرای موفق خط‌مشی‌ها ضرورت دارد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که در سطح سوم مدل پژوهش حاضر، عوامل نقشه راه و تخصص و مهارت مجریان قرار گرفته‌اند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های کاظمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) (۲۸) و زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) (۳۳) همخوانی دارد. در این تحقیق که عوامل در شش سطح ساختاردهی شده‌اند و متغیر سطح سوم از جمله متغیرهای سطوح میانی مدل به‌شمار می‌رود. متغیرها و یا عوامل میانه مدل از اثرگذاری و اثرپذیری مطلوب برخوردارند و نباید مغفول واقع شود. دستیابی به عوامل محیطی و نقشه راه در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک، وابسته به تحقق عوامل سطوح چهارم، پنجم و ششم به‌ویژه عوامل سازمانی و منابع انسانی متخصص است. بنابراین شایسته است که مدیران کمیته ملی المپیک به شاخص‌های تحلیل محیطی کمیته ملی المپیک، انتخاب راهبرد مناسب در راستای خط‌مشی‌ها، افق و چشم‌انداز، اقدامات راهبردی متناظر با خط‌مشی‌ها و چشم‌انداز کمیته ملی المپیک و روشن بودن مأموریت‌های سازمانی کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک توجه جدی کنند و الزامات قانونی زمینه لازم برای همکاری میان‌سازمانی به‌منظور توافق میان فدراسیون‌ها و دیگر نهادهای همکار با کمیته ملی المپیک فراهم شود.

بر اساس یافته‌ها، اطلاعات و ارتباطات بین‌سازمانی در سطح چهارم قرار گرفته‌است. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های کاظمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) (۲۸) و گیاه‌شناس بن بازاری (۱۳۹۹) (۲۷) همخوان است. بدیهی است که توسعه تعاملات و ارتباطات و نیز ایجاد بانک جامع

صحيح و در قالب برنامه‌ریزی عملیاتی و بلندمدت در راستای خط‌مشی‌ها و مأموریت‌های کمیته ملی المپیک و همچنین آموزش‌های لازم در زمینه نحوه اجرای برنامه و خط‌مشی‌ها می‌توان به اجرای موفق خط‌مشی‌ها امیدوار بود. کما اینکه دو عامل ساختاری و شفافیت خط‌مشی‌ها که در سطح دوم هستند، ضمن اثرپذیری از دیگر مؤلفه‌های شناسایی شده بر مؤلفه رأس مدل اثرگذار است. به هر حال می‌توان گفت که فعالیت‌های جزیره‌ای و غیرمنسجم، ورزش ایران را از دستیابی به رتبه‌های بالاتر در رتبه‌بندی‌ها و رتبه‌بندی جهانی دور خواهد کرد. اما چنانچه انسجام و یکپارچگی بین سازمان‌ها و فدراسیون‌های المپیک تقویت شود و خط‌مشی‌ها به‌صورت منسجم پیاده‌سازی شود، موجب ایجاد هم‌افزایی در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های تعیین شده خواهد شد. بنابراین شایسته است اقداماتی که موجب تقویت انسجام و یکپارچگی بین‌سازمانی در فدراسیون‌های المپیک و کمیته ملی المپیک می‌شود، از سر گرفته شود. به‌نظر می‌رسد در وهله اول لازم است که مسئولان فدراسیون‌ها و واحدهای مختلف کمیته ملی المپیک به وحدت رویه باور داشته و همچنین اهداف متناقض سازمانی وجود نداشته باشد و نیز آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در دستور کار مدیران قرار گیرد. از دیگر یافته‌های این پژوهش، قرار گرفتن عوامل ساختاری و شفافیت خط‌مشی‌ها در سطح دوم مدل بود. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های بولاک و همکاران (۲۰۲۱)، لکی (۱۳۹۷)، کاظمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) و زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) همخوانی دارد (۳۳، ۳۱، ۲۸، ۲۴). عواملی که در سطح و یا سطوح بالا در مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرد به تحقق عوامل سطوح پایین‌تر وابسته‌اند. دستیابی به این دو عامل، مستلزم دستیابی به عوامل سازمانی، منابع انسانی ماهر، عوامل محیطی درونی و بیرونی کمیته ملی المپیک و توسعه

آموزش و توانمندسازی مجریان خطمشی کمیته ملی المپیک، تعهد مجریان خطمشی‌ها، روشن بودن مأموریت‌های کمیته ملی المپیک و سازمان‌های مرتبط، رهبری و مدیریت مطلوب، برخورداری از برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و مشخص بودن شرح وظایف فدراسیون‌ها و ارکان کمیته ملی المپیک توجه جدی شود. چنانچه مدیران فدراسیون‌ها و مسئولان کمیته ملی المپیک به وحدت فرماندهی و وحدت رویه باور داشته باشند، اجرای بسیاری از فعالیت‌ها در راستای تحقق خطمشی‌ها تسهیل خواهد شد. همچنین توسعه اقدامات آموزشی مدیریتی و فنی می‌تواند به اجرای موفق خطمشی‌های این سازمان ورزشی کمک کند.

هر سازمانی دارای خطمشی‌هایی است. چنانچه برنامه‌ها، اقدامات و فعالیت‌ها در راستای خطمشی‌ها باشد فرایند توسعه آن سازمان شتاب بیشتری خواهد گرفت. برای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی نیز خطمشی‌هایی منطبق با اساسنامه کمیته بین‌المللی المپیک و سیاستگذاری‌های توسعه ورزش کشور تعیین شده است که همان مقصود و نیت این سازمان است. چنانچه اجرای این خطمشی‌ها با موفقیت همراه باشد، شکوفایی و توسعه ورزش کشور و بهبود رتبه در رتبه‌بندی‌های جهانی را در پی خواهد داشت. این سازمان مهم ورزشی به مدل اجرای خطمشی نیاز داشت تا پیاده‌سازی خطمشی‌ها تسهیل شده و با اجرای موفق آن به توسعه ورزش کشور کمک شود. شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک، برخی عوامل اثرگذار، اما پنهان را برای مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزش‌های المپیکی آشکار کرد. از طرفی چون اثرگذاری همه عوامل یکسان نیست و تحقق و یا ایجاد برخی عوامل، مستلزم تحقق عوامل دیگری است، ضرورت داشت تا با ساختاردهی عوامل اولویت‌های اقدام تعیین شود تا مدیران در اجرای

اطلاعاتی به اجرای موفق خطمشی‌ها کمک فراوان خواهد کرد. بنابراین چنانچه جلسات و ارتباطات بین کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها، حوزه معاونت قهرمانی وزارت ورزش و جوانان و دیگر سازمان‌های مرتبط افزایش یابد، تأثیرات مفید و مثبتی را در پی خواهد داشت.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، منابع مالی در پنجم قرار دارند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های میتاگ و ناول (۲۰۲۱)، لکی (۱۳۹۷) و کاظمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) همخوان است (۳۱، ۲۸، ۲۵). در کمیته ملی المپیک پس از تمرکز بر مؤلفه‌های سطح ششم از بین مؤلفه‌های سطوح میانی، باید منابع مالی در اولویت اقدام مدیران قرار گیرد. افزایش درآمدزایی، بهره‌گیری از متخصصان بازاریابی، جلب حمایت‌های بخش خصوصی و جذب اعتبارات دولتی ضرورت فراوانی دارد. چراکه اگر در تأمین منابع مالی ضعف وجود داشته باشد، فرایند کلی اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. بنابراین شایسته است که به مؤلفه مالی توجه جدی شود و سپس به پرداختن به دیگر عوامل در دستور کار قرار گیرد.

در پایین‌ترین سطح مدل پژوهش حاضر که سطح زیربنایی و بسیار مهم به‌شمار می‌رود، عوامل سازمانی و منابع انسانی قرار گرفته‌اند که با یافته‌های لکی (۱۳۹۷) (۳۱) و زرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) (۳۳) همخوانی دارد. عواملی که در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند، به دلیل کمترین میزان وابستگی و ویژگی هدایتگری بالا، این قابلیت را دارند که موجب ایجاد یا تقویت مؤلفه‌هایی شوند که برای سازمان بسیار بااهمیت‌اند. به همین دلیل ضرورت دارد که مؤلفه‌های پایین‌ترین سطح در اولویت اقدام و تصمیم مدیران قرار گیرد. در کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران با توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود و توجه و تمرکز مسئولان و اقبال عمومی ورزشکاران و مدیران سازمان‌ها به بازی‌های المپیک، ضرورت دارد که نسبت به

موانع را رفع خواهد کرد. از آنجا که تاکنون پژوهشی در زمینه انسجام بین‌سازمانی در سازمان‌های ورزشی انجام نشده است (هرچند تحقیقات محدودی در خصوص انسجام سازمانی که همان انسجام عمودی است انجام گرفته است)، پیشنهاد می‌شود تا در آینده در این زمینه تحقیقی در کمیته ملی المپیک انجام گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی در زمینه هماهنگی بین‌سازمانی و مدیریت یکپارچه در توسعه ورزش‌های المپیک انجام گیرد.

در انجام این تحقیق، محدودیت‌هایی مانند کم‌توجهی برخی مسئولان و صاحب‌نظران فدراسیون‌ها به پژوهش و عدم درک صحیح از مفهوم خطمشی وجود داشت که البته با توضیحات مفصل، مفهوم خطمشی تبیین شد و سپس نظرهای خبرگان گردآوری شد.

خطمشی‌ها دچار سردرگمی نشود و با خیال آسوده‌تری اقدام لازم را انجام دهند.

نتایج تحقیق حاضر مشخص کرد که عوامل سازمانی در سطح ششم قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران واحدهای مختلف کمیته ملی المپیک به وحدت رویه در فعالیت‌های مشابه و مرتبط توجه داشته، مأموریت‌های کمیته ملی المپیک به‌روشنی بیان شده، با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب، فعالیت‌ها را در چارچوب برنامه علمی و مدون انجام دهند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که منابع انسانی نیز، همچون عوامل سازمانی در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است. از این رو پیشنهاد می‌شود تا نسبت به توسعه حرفه‌ای مهارت مجریان خطمشی‌ها که به‌طور عمده شامل مدیران می‌شود، اقدام لازم صورت پذیرد. همچنین توصیه می‌شود نسبت به توانمندسازی کارکنان اقدام شود و نیز مسیر شغلی مشخص جهت ارتقا و پیشرفت کارکنان مشخص گردد. بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، منابع مالی در سطح پنجم قرار می‌گیرد و نقش سازنده و اثرگذاری در اجرای خطمشی‌های این سازمان دارد. از طرفی تحقق برخی عوامل اثرگذار و نیز تحقق اجرای موفق برخی خطمشی‌ها به‌شدت وابسته به منابع مالی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با به‌کارگیری بازاربازان متخصص و مجرب، نسبت به توسعه درآمدزایی و بازاربازی پایدار اقدام لازم صورت پذیرد.

در این تحقیق مشخص شد که موفقیت در اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک، مستلزم همراهی و تعامل فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک است. می‌توان ادعان کرد که به‌شدت نیاز است تا به انسجام بین‌سازمانی (انسجام افقی) در توسعه ورزش‌های المپیک توجه شود. بنابراین نمی‌توان به‌سادگی از کنار انسجام بین سازمان و مؤلفه‌های تسهیل‌گر این انسجام عبور کرد و به آن کم‌توجه بود، زیرا ایجاد انسجام بین‌سازمانی بسیاری از چالش‌ها و

References

1. DE Bossher, V., Simon, SH, Hans, W and Maarten, V. Convergence and divergence of elite sport policies: is there a one-size-fits-all model to develop international sporting success? *Journal of Global Sport Management*, 2016, 1 (3-4): 70-89.
2. Luiz, J. & Fadal, R. An economic analysis of sports performance in Africa: *International Journal of Social Economics*, 2010, 38(10): 869-883.
3. Sajjadi, S. N.; Aghaei, N.; Akbari Yazdi, H.; Rahimi, Asg. Challenges and obstacles facing the sports caravan of the Islamic Republic of Iran in sending to the Olympic Games, *Sports Management Studies*, 2021, 13 (65): 15-34. (in persian)
4. Jackson R.; Palmer R. *Sports Management Guide*. Translated by Khabiri et al., National Olympic Committee, 2017, p. 85. (in persian)
5. Gharedaghi, R; Musa Khani, M.; Giurian, H. Identifying and prioritizing the components of employee participation in the implementation of public policies in the field of municipalities, *public policy in management*, 2018, 9 (31): 1-17. (in persian)
6. Birkland, A. () *An Introduction to the Policy Process Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*, 5th Edition, Copyright Year 2020, ISBN 9781138495616, Published July 3, 2019 by Routledge, 2020, 448, P, 38.
7. Bolaji, S.D. *Intent to action: overcoming the barriers to universal basic education policy implementation in Nigeria*. A doctoral thesis submitted to the graduate research school of Edith Cowan University, Western Australia. 2014, P, 1-3
8. Hirsch, C. Makers and shapers of environmental policy making: Power and participation in forest legislation in Bolivia, *Journal of Rural Studies*, 2017, 50(4): 148-158
9. *History of the National Olympic Committee of Iran (2021)*, History of the National Olympic Committee, Website of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran www.olympic.ir
10. Khasnis,U., Toering,T., Collins, D. Policy implementation in Indian Olympic sport: *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2021. 13(4): 623-640.
11. Stillman, R., *Public Administration: Concepts and Cases 9th Edition*, Houghton Mifflin. (2021). from www.amazon.com.
12. Hajipour, E,; Forouzandeh, L; Danaeifard, H; Fani, A. Designing a pathology model for the implementation of public policy in Iran, *Military Management Quarterly*, 2015, 15 (3): 1-23. (in persian)
13. Ugwuanyi, B. I & Emma E.O. The Obstacle to effective policy implementation by the public bureaucracy in developing nations: the case of Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 2013, 2 (7): 100-128.
14. Gholipour, R, Danaeifard; H; Zarei Matin; H. Provide a model for the implementation of industrial policies; Case study in Qom province, *Organizational Culture Management*, 2011, 9 (2): 130-103. (in persian)
15. Hiyuz, A., *Modern public management*, translator: Khalili, Sohrab and Maama, Gholamreza, Marvarid Publishing. (2021). (in persian)

16. Iyanda, K, A. & BELLO, S, D. Problems and Challenges of Policy Implementation for National development. *Research on Humanities and Social Sciences*. 2016, 6 (15): 60-65
17. Majidpour, M.; Namdarian, L. Identifying barriers to the implementation of the country's science and science policy documents, *Innovation Management*, 2016, 4 (4): .60-30. (in persian)
18. Rangriz, H; Kheir Andish, M; Latifi Jalisa, S. Investigating the barriers to the implementation of public policies in government organizations using the meta-combined method, *Public Policy*, 2019, 4 (1): 127-142. (in persian)
19. Alvani, M; Sharifzadeh, F. General counseling process. Allameh Tabatabaei University of Tehran. 2017. (in persian)
20. Giahshenas Bon Bazari, J; Saei, A; Ziba Kalam, S; Malek Mohammadi, H R. Iranian Sports Policy Making with Emphasis on Multiple Decision Making Authorities, *Contemporary Research in Sports Management*, 2019, 9 (18): 65-76. (in persian)
21. Peymanfar, M; Elahi, A; Hamidi, M. Why do strategies fail in practice? Qualitative study in the Iranian sports system, *Sports Management Studies*, 2014, 23 (2): 35-52. (in persian)
22. Khosravi Zadeh, A.; Hamidi, M.; Yadollahi, J. Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran and the bottlenecks and challenges facing it, *Sports Management*, 2009, 1 (1): 19-35. (in persian)
23. Eidi, H; Askari, B. Evaluating Iran's performance in the Olympic Games in comparison with competitors, *Bi-Quarterly Journal of Sports Management Studies*, 2015, 7 (32): 33-49. (in persian)
24. Bullock, H., Lavis, J., Wilson, M. () Understanding the implementation of evidence-informed policies and practices from a policy perspective: a critical interpretive synthesis, *Implementation Science*, 2021, 16(15): 16-18
25. Mittag, J. & Naul, R. (2021), EU sports policy: assessment and possible ways forward, European Parliament, Research for CULT Committee – Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels, 2021, 15(1): 652.251
26. Sager, F., & Gofen, A. The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation. *Governance*, 2022, 35(2): 347–364. <https://doi.org/10.1111/gove.12677>
27. Giahshenas Bon Bazari, J; Saei, A; Zibakalam, S; Malek Mohammadi, H. A Study of Sports Policy Making in Iran Based on the Model of Pirmoeller Decision Making Authorities, *Quarterly Journal of General Policy Making in Management*, 2020, 11 (40): 29-48. (in persian)
28. Kazemi Nejad, S; Alwani, S. M; Jamshidi Ivanki, M. Designing a model for implementing energy policies in the oil and gas sector, *Quarterly Journal of Energy Economics Studies*. 2019, 15 (62): 68-37. (in persian)
29. Naseh, M; Jalali Farahani, M. Theoretical framework of national sports policy, with the approach of educational sports, *sports management*, 2019, 11 (3): 410-395. (in persian)

30. Taherkhani, H.; Sharififar, F; Nikbakhsh, R. Presenting the model of environmental policies in sports based on the paradigm model, *Contemporary Research in Sports Management*, 2019, 9 (18): 140-123. (in persian)
31. Laki, B. Investigating the shortcomings of policy formulation and implementation in Iranian organizations. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 1397, 2 (5): 98-109. (in persian)
32. Javadipour, M; Rahbari, S. Identifying the effective components on Iran's public sports policy. *Scientific and Extension Quarterly of Science and Technology Policy*, 2017, 7 (2): 75-86. (in persian)
33. Zargham Borujeni, H; Bazrafshan, M. Investigating the effective factors on the implementation of tourism policies of the Islamic Republic of Iran, *Tourism Planning and Development*, 2014, 3 (9): 31-51. (in persian)
34. Eidi, H; Askari, H.; Theoretical, F; Eidi Pour, K. Evaluation and analysis of the performance of Iranian athletes in the Summer Olympic Games, *Applied research in sports management*, 2015, 2 (4): 91-101. (in persian)
35. Askari, B; Pirjamadi, N.; Eidi, H. Analyzing the presence of Iranian wrestling in the Olympic Games: from London to London, *Neprieh Sports Management Studies*, 2015, 7(28), 180-167. (in persian)
36. Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, *Business Process Management*, 2006, 12(4): 535-552.

Presenting a Model for Implementing the Policies of the National Olympic Committee of Iran with an Interpretive Structural Approach

Mohsen Zarei¹ - Vali Nozari^{*2} - Seyed Ehsan Amir Hosseini³

1. PhD Student, Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran 2. Associate Professor, Department of Sports Management, Arsanjan Branch, Islamic Azad University, Arsanjan, Iran 3. Associate Professor, Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran

(Received:2022/06/27;Accepted:2022/09/07)

Abstract

The purpose of this study was to present a model for implementing the policies of the National Olympic Committee of Iran with an interpretive structural approach. The research method was descriptive-survey and applied in terms of purpose. Research data were collected in the field and in a mixed manner (qualitative and quantitative). The qualitative sample consisted of 18 experts who were selected non-randomly and purposefully. The statistical population, in a small part, including the officials and experts of the National Olympic Committee of Iran and the presidents of the Olympic sports federations, was equal to 120 people, which, due to the limited number of members, were considered as a whole. The research instrument was a researcher-made questionnaire containing 37 indicators affecting the implementation of the policies of the National Olympic Committee, the content validity of which was confirmed by 10 professors of sports management and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ($\alpha = 0.89$). Interpretive structural modeling techniques were used to design the research model. The research model showed that 37 indicators in the form of 9 components and six levels affect the successful implementation of the policies of the National Olympic Committee. Based on the findings, human resource components and organizational factors were at the lowest level and inter-organizational integration and cohesion were at the first level. It can be said that clarity of missions, lack of conflicting goals, training and empowerment of policy makers and clear career path of staff in implementing policies will strengthen inter-organizational cohesion and integration in the National Olympic Committee and Olympic federations and ultimately improve the committee's performance. The National Olympic Committee will follow the guidelines in the successful implementation.

Keywords

Interpretive Structural, Interorganizational cohesion, National Olympic Committee, policy.

* Corresponding Author:Email: nowzari@yahoo.com