



The Formulation of a Model Based on Strategic Thinking of Human Resource Management in Iranian Sports

Samane Samimi¹, Rasool Nazari^{2*}, Saeid Tabesh³, Mohammad Ali Nadi⁴

^{1,2} Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasghan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

³ Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

⁴ Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Isfahan (Khorasghan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 2022/12/14

Accepted: 2023/01/29

Original Research

Abstract

Objective: The purpose of the research is to develop a model of intelligence and strategic thinking for the management of human resources in Iranian sports.

Methodology: The characteristics of the current research in terms of the methodology include the orientation of the research to the fundamental method; Qualitative research method; philosophy of research, and interpretation; The research strategy is based on the data theory method and the research approach is based on inductive method and finally with the goal of exploratory research. The methods of snowball sampling and theoretical saturation index were used for sampling from the research community who were professors and experts in sports management. Interviews with experts were considered as the starting point of the data collection process of this research. 15 people who were selected in a theoretical manner were interviewed. By selective coding and integrating the categories discovered from all the interviewees, the main and sub-categories were identified.

Results: The results show that 179 initial conceptual propositions were obtained in the codings. According to the results of research on different organizational factors, organizational culture can play a vital role in limiting or persuading; so do leaders who play important roles in relation to culture and strategic thinking processes. Finally, after analyzing all the categories related to thinking and intelligence, we reached the model. Mobin shows the relationships between the main components and components resulting from the central coding about the thinking and intelligence of human resource management in Iranian sports. The categories extracted from the components formed the paradigm model. The conceptual model in this research shows the intelligence and strategic thinking model of human resource management in Iranian sports, which is based on the findings of this research.

Conclusion:

Strategic planning alone cannot help managers in advancing their goals. Since strategic planning is based on past information, it will not be effective in the long term due to rapid changes in the external environment. Therefore, it is the responsibility of the strategy to guess the future of the business and plan for it. Senior management is not omnipotent in formulating a strategy and other factors are also

* Corresponding author's e-mail address: nazarirasool@yahoo.com

effective. Formulation of strategy requires a full understanding of business elements. The modern strategy leaves us in a dilemma. Strategy responds to needs and frees us from crisis. However, the role of management becomes particularly important when the environment is complex, unstable and ambiguous. May it be this manager who, with his tact, will lead the organization through the mysterious and foggy atmosphere of the crisis and bring it to its destination. The learning organization helps us in planning to promote people's innovation and their ability to deal with unpredictable situations, to promote innovators, people and their ability to deal with unpredictable situations, and educational planning to achieve the above goals. It will not be very difficult, but it needs to be careful. Learning should be a part of the daily schedule of the employees. Suggested that organizations pay more attention to employees through increasing motivation and raising the level of awareness and knowledge of employees in order to increase the information of employees in the field of intelligence and strategic thinking. Also, it is to differentiate their organizational position from competitors and create superiority over them.

Keywords: strategic thinking, sports organizations, management, human resources, Grounded Theory



تدوین مدل مبتنی بر تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران

سمانه صمیمی^۱، رسول نظری^{۲*}، سعید تابش^۳، محمد علی نادی^۴

^{۱،۲} گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

^۳ گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

^۴ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۹

چکیده

هدف: هدف از انجام تحقیق تدوین مدل تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران است.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع کیفی؛ فلسفه پژوهش، تفسیری؛ استراتژی پژوهش روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد پژوهش به روش استقرایی و هدف پژوهش اکتشافی است. از روش‌های نمونه‌گیری گلوله برفی و شاخص اشباع نظری نسبت به نمونه‌گیری، از جامعه پژوهش که استادان و خبرگان مدیریت و مدیریت ورزشی بودند استفاده شد. مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان به عنوان نقطه شروع فرایند جمع‌آوری داده‌های این پژوهش در نظر گرفته شد. افراد مصاحبه‌شونده شامل ۱۵ نفر بودند که به شکل نظری هدفمند انتخاب شدند. با کدگذاری باز، محوری و گزینشی با یکپارچه‌سازی مقوله‌های کشف شده از تمام مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌های اصلی و فرعی را شناسایی شد.

یافته‌ها: نتایج گویای آن است که ۱۷۹ گزاره مفهومی اولیه در این کدگذاری‌ها به دست آمد. طبق نتایج حاصل از تحقیق در میان عوامل علی مقوله‌های اقتصادی، فرهنگی و فردی شناسایی شد، مقوله مدیریت قوی به عنوان اصلی‌ترین راهبرد، تصمیم‌گیری بهینه به عنوان پیامد اصلی و عوامل زیرساختی و حمایت همه‌جانبه به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای و مداخله‌گر مد نظر قرار گرفت. **نتیجه‌گیری:** به طور کلی پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها با توجه بیشتری به کارکنان از طریق افزایش انگیزه و بالا بردن سطح آگاهی و دانش کارکنان برای افزودن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک کوشا باشند. همچنین در جایگاه سازمانی خود نسبت به رقبا تمایز و برتری ایجاد کنند.

کلمات کلیدی: تفکر استراتژیک، منابع انسانی، ورزش، داده‌بنیاد، مدیریت

مقدمه

مدیریت و رهبری موضوعی است که همواره در زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است (Rafeei Dehkordi, Nazari, & Rasool Nazari, 2022). انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی، مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است (Rasool Nazari & Tahami, 2014)؛ بنابراین افراد برای دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر توانمند و اثرگذار نیاز دارند (R Nazari, 2014). از این رو رهبری و مدیریت در حوزه ورزش برای شکل دادن به دیدگاه جامعه، پاسخ به تغییر و پذیرش نوآوری اهمیت زیادی دارد، به حدی که مطالعات نشان داده است که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که مدیران و کارکنان انطباق‌پذیر بوده و با یکدیگر برای بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای کاری تلاش نمایند (Rasoul Nazari, Ehsani, Ashraf Ganjavi, & Ghasemi, 2012). الگوی مدیریتی، نوعی الگوی رفتاری پایدار است که از ویژگی‌های مدیران ورزشی به حساب می‌آید (Sadeghi, Nazari, & Rahimi seroshbaderani, 2022). از آنجا که ورزش پدیده‌ای اجتماعی است می‌تواند به عنوان حوزه‌ای از جامعه‌شناسی به شمار رود. همه ساختارها، الگوها، سازمان‌ها و گروه‌های مختلف اجتماعی-فرهنگی مرتبط با ورزش در حوزه جامعه‌شناسی ورزشی جای می‌گیرند (Movahedi, 2022). ورزش به عنوان نیازی اجتماعی در ساختار جوامع بشری وجود داشته است (R Nazari, 2018). در ایران، کمتر به ورزش به طور سازمان‌یافته، توجه شده است (Shahvali Kohshouri, Askari, & Nazari, 2022)، که گویای ضرورت مهیا کردن شرایط مدیریت بهینه برای افزایش مشارکت در ورزش و نهادینه کردن ورزش است (Tabesh, shahryari, & Nazari, 2021). در این شرایط، موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک در ایران بسیار مورد توجه است. (Rasool Nazari & Shahvali, 2022b).

امروزه با افزایش پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار، شیوه‌ای مناسب از رفتار می‌تواند رهبران را در رسیدن به موفقیت یاری کند. پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و نقش آن بر عملکرد مدیر محسوب می‌شود. رفتارهای خاص رهبری که بر مشارکت و دانش استراتژیک تمرکز دارند، مدیران ارشد را به اثربخشی در زمینه اجتماعی می‌رسانند (Shao, Zhang, Chen, & Zhang, 2020). یکی از واقعیت‌های مهم در موفقیت هر سازمانی، نحوه رفتار منابع انسانی به‌ویژه رفتار مدیران در درون و بیرون سازمان است. در واقع هر مدیری که وارد سازمانی می‌شود باید تصور کند که وارد رقابتی ورزشی شده؛ از این رو ضروری است از تمام قوانین و مقررات آن مطلع بوده و در حین رقابت از آن پیروی کند. در این راستا مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش رهبری، نحوه تصمیم‌گیری، شیوه‌های تفکر، سبک و باورهای مدیریتی و به‌خصوص نوع رفتار آنها به‌ویژه در سطح مدیران پایه است. محققان بر نقش باورهای مدیریتی بر استراتژی تمرکز کرده نشان دادند که باورهای مدیریتی ثابت نیستند و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند عمیقاً بر تکامل آنها اثر بگذارد (Vecchiato, 2019).

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است (Rasool NAZARI, 2017)، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی در دستیابی به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها با بهبود و بهسازی آنان است (Boxall & Purcell, 2022). آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت

منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (Elbanna, 2018). امروزه نقش منابع در هر سازمانی به خوبی مشخص شده است. در میان تمام منابع سازمان‌ها، منابع انسانی حساس و حیاتی‌ترین منبع است که علت آن دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص در صورت نیاز است؛ از این رو حساسیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مهم و ضروری به نظر می‌رسد (D. C. Chou, 2018).

در چند دهه گذشته تغییرات محیطی و رشد بی سابقه سازمان‌های مختلف، تغییرات اساسی و هماهنگ‌سازی را با شرایط محیطی لازم کرده است؛ از این رو سازمان‌ها سعی در تغییرات گسترده در پیکره و بدنه خود دارند. نتیجه این کار، رشد تعداد کارکنان و گسترده شدن دامنه فعالیت سازمان‌های مختلف و به طور کلی جهانی شدن سازمان‌هاست. به تبع این رشد و توسعه، سازمان‌های ورزشی نیز به شکل گسترده‌ای رشد نموده‌اند و نیروها و کارکنان متخصصی در حوزه‌های مختلف جذب این سازمان‌ها شده‌اند (Taylor & McGraw, 2006)؛ از این رو توسعه منابع انسانی پاسخی است به رشد سازمان‌ها و تغییرات گسترده‌ای که در این سازمان‌ها و محیط رقابتی اطراف این سازمان‌ها وجود دارد (Kaufman, 2015). عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها منجر به بهبود انگیزش، عملکرد مناسب‌تر و به صورت کلی هماهنگی مناسب میان کارکنان و اجزای مختلف سازمان می‌گردد. عملکرد واقعی مدیریت منابع انسانی به محیط داخل و خارج سازمان و هماهنگی میان این محیط‌ها ارتباط مستقیمی دارد (Kikulis, 2000).

اقدامات مدیریت منابع انسانی، از جمله انتخاب کارکنان، آموزش و ارزیابی آنان به شکل تئوری مورد بررسی قرار گرفته است اما در حوزه‌های مختلف به صورت عملیاتی، متاسفانه تغییرات را شاهد نیستیم (Kim, Wright, & Su, 2010). توسعه منابع انسانی، برگ برنده سازمان‌های موفق است. این سازمان‌ها بخش مهمی از اهداف خود را به رشد و توسعه نیروی انسانی اختصاص می‌دهند. علت این اتفاق، دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص در صورت نیاز است. تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژی در عصر حاضر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است. این تغییرات، سازمان‌ها را با فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است (Y.-C. Chou, Sun, & Yen, 2012). چالش‌های جدید تا حدی است که حتی سازمان‌های موفق نیز برای اینکه بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند، باید راهبردهای مختلف را به کار بگیرند. بی‌توجهی به تفکر استراتژیک و در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خصوصی ممکن است بقای آن‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی را با مشکل روبه‌رو سازد و به نوعی موجبات شکست و افت عملکرد سازمان را فراهم سازد (Alfes, Antunes, & Shantz, 2017).

اصطلاح تفکر استراتژیک برای اشاره به تفکری که جنبی، انتقادی و ابتکاری است (Alsaaty, 2007). تفکر استراتژیک، توانایی سازگارپذیری با شرایط دائماً متغیر امروزی است که با گام برداشتن در مسیری ثابت و هموار مغایرت دارد؛ زیرا تمامی سیگنال‌ها و نشانه‌های رقابتی امروزی، ما را به سازگاری با شرایط متغیر فرا می‌خوانند (Trim, 2007). امروزه تفکر استراتژیک به عنوان اصول پایه‌ای صحت و سقم نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه جدی محافل علمی کسب و کار دنیا قرار گرفته است. یافته‌های علمی نوین، عامل برتری سازمان‌های بزرگ را نه در داشته‌های مادی و معنوی آن‌ها که در رویکرد و تفکرات حاکم در منابع انسانی سازمان‌ها می‌داند. تفکر استراتژیک یک فهم و بصیرت است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت فردی و سازمانی مؤثرند و کدام نیستند (Heinrichs & Lim, 2008).

در دنیای فعلی که تکنولوژی با پیشرفت شگرفی روبه‌روست بر این نکته تأکید فراوان می‌شود که مدیران ارشد سازمانها برای کارآمد شدن سازمان باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. تفکر استراتژیک مدت‌هاست که برگ برنده‌ای در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. این مهارت معمولاً در نگاه

اول برای بسیاری از مدیران ابهام‌برانگیز است، گرچه می‌دانند که راه موفقیّت در کسب و کار از شناسایی می‌گذرد (Rasool Nazari & Shahvali, 2022a) لیکن برای آنکه این مهارت را بتوان به صورت آگاهانه ارتقا دهند؛ باید در شناخت آن کوشید. ارتقای این توانایی‌ها ما را در تصمیم‌گیری‌ها یاری می‌دهد. به‌ویژه در موقعیتهای استراتژیک که سردرگمی در نگاه مدیران موج می‌زند برای شناخت کامل این مهارتها تلاش فراوانی لازم است (Shahryari, Tabesh, Nazari, & Zolfagharzadeh, 2019). هنگامی که با دقت بیشتری به دلیل ورشکستگی شرکت‌ها می‌پردازیم، متوجه می‌شویم که اکثر آنها وجود مشکل را دریافته بودند؛ اما نتوانسته‌اند استراتژی حل مسأله را تشخیص دهند. اغلب آنها حاضر به تغییر در راستای شرایط جدید نبوده‌اند، زیرا پیش از آن سرمایه‌های انسانی و مالی زیادی را برای ایجاد ساختار خود هزینه نموده، تغییر این جبر ساختاری برایشان امر دشواری محسوب شده و در نهایت، کارمندان یک شرکت یا سازمانند که تحت تأثیر استراتژی توسعه‌یافته و مناسب قرار می‌گیرند؛ از این رو، «تفکر استراتژیک» را قابلیت نام نهاده‌اند که از طریق آن و با توجه به رفتارهای فردی و اجتماعی خود می‌توانیم روش صحیح سازگارپذیری را با شرایط جدید بیاموزیم (Vardarlier, 2016).

انجام بسیاری از فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی، نیازمند برخورداری از تعاملات چندگانه میان فردی است. انجام این تعاملات نیاز به برخورداری از مهارت‌های مناسبی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات است که این مسأله لزوم توسعه منابع انسانی این سازمان‌ها را در این حوزه گوشزد می‌کند (R Nazari, 2018).

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه‌ریزی استراتژیک غیر منطبق و بعضاً «رویایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار» سپرده است در حالی که تفکر استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک، چشم‌انداز متناسب با واقعیت‌های کنونی بازار و تحولات آینده آن را می‌آفریند که برای تبیین و اجرای آن از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود (Taylor & McGraw, 2006). تفکر استراتژیک، این امکان را به سازمان می‌دهد که در همان زمان که فعالیت‌ها و فرآیندهای عملیاتی و استراتژیک خود را به خوبی انجام می‌دهند، فرصت‌های موجود در تمایز و تفوق بر رقبا به شیوه‌ای استراتژیک را از دست ندهد. در برخی از این تمایزها شرایطی فراهم می‌شود که رقبا الگوبرداری هم نمی‌توانند داشته باشند چون عنصر زمان و تقدم و تأخر در استفاده از فرصت‌ها شرایط پایداری را در استفاده طولانی‌مدت از فرصت پیش می‌آورد که دیگر شرکت‌ها از آن بی‌بهره می‌شوند (Oosthuizen, 2022).

ضرورت تفکر استراتژیک برای سازمان‌ها یک الزام بوده و بهبودهای عملیاتی و حتی استراتژیک فاقد تفکر نمی‌تواند کارساز باشد. تحقیقات نشان داد نیاز به وجود برنامه استراتژیک در سازمان‌ها در مورد مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به خوبی سبب رشد و بهبود عملکرد آن سازمان گردد (Hanif, Arshed, & Farid, 2022)، وجود برنامه‌ریزی استراتژیک ضمن ایجاد نظم در مدیریت منابع انسانی سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها نیز می‌گردد (Haider & Tehseen, 2022)، وجود برنامه‌ای مناسب در جذب نیروهای انسانی و داوطلبان در رویدادهای ورزشی، می‌تواند سبب جذب و نگهداری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیاز رویدادهای ورزشی گردد (Madan, Taneja, & Taneja, 2022)، سازمان‌های ورزشی غیردولتی با توجه به اینکه دارای منابع مالی خاصی نیست، باید مدیریت منابع انسانی داشته باشند تا حداکثر استفاده را از منابع انسانی خود بکنند (Hong, Shi, Xing, & Chang, 2022)، مدیریت منابع انسانی در صورتی که شکل گیرد، سبب می‌گردد تا استراتژی‌های توسعه ورزش انجام شود. بررسی و تحلیل تفکر استراتژیک در تمام سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، سبب می‌گردد تا بتوان از پتانسیل‌های آن به خوبی بهره‌برداری نمود. امروزه نبود تفکر استراتژیک، یکی از کمبودهای اساسی در سازمان‌ها به شمار می‌رود که امکان شناسایی فرصت‌های جدید را تضعیف

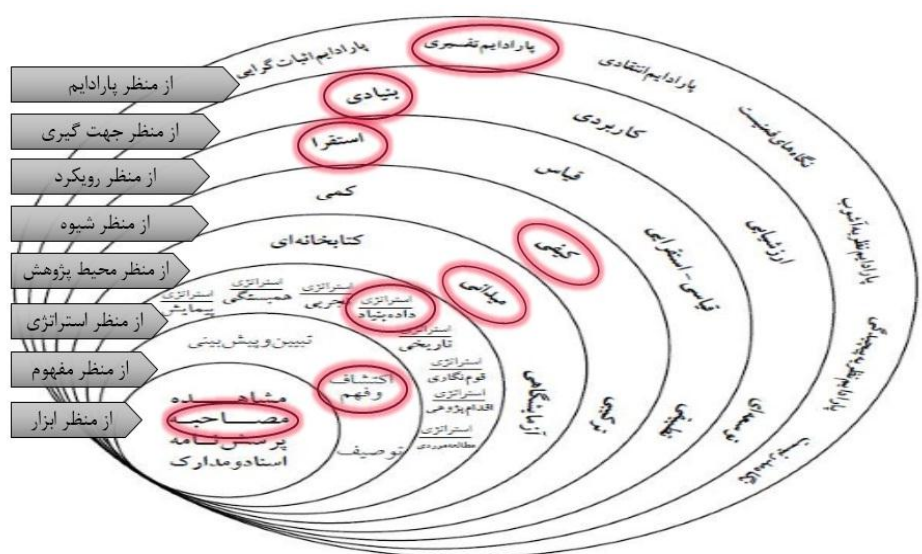
می‌کند. توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتبط و برنامه‌ریزی نشده، بزرگترین نشانه موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی بوده و این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در سازمان است که خود نشان‌دهنده کمبودی اساسی برای رساندن سازمان به تعالی و توانمندسازی است (Xu, Liu, & Jin, 2022).

در سازمان‌های ورزشی ایران، تفکر استراتژیک جایگاه ضعیفی دارد و بعضاً با الفبای تفکر استراتژیک آشنایی کمی دارند و همچنین در زمینه تفکر استراتژیک تحقیقی در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است؛ بنابراین تحقیق حاضر به خوبی می‌تواند در مسیر نهادینه نمودن تفکر استراتژیک در ورزش ایران، اهمیت و ضرورت آن را به سازمان‌ها و مدیران ورزشی نشان دهد. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به بهبود و توسعه تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران کمک شایانی کند؛ از این رو منابع انسانی سازمان‌های ورزشی باید متناسب با تغییرات محیطی به خوبی در مسیر بهبود قابلیت‌های تفکر استراتژیک منابع انسانی خود گام بردارند. نبود تحقیقات جامع در این حوزه سبب گردیده است که نیاز به توسعه تفکر استراتژیک منابع انسانی سازمان‌های ورزشی به خوبی درک نگردد که خود، باعث شده بسیاری از منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی به خوبی خود را هم‌راستا با تغییرات فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی در سطح ملی و بین‌المللی نسازند. تحقیق حاضر ضمن شناسایی مقوله‌های تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران، سعی در پاسخ به این سؤال دارد که تدوین مدل تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی چگونه است؟

روش شناسی

در این پژوهش، از استراتژی یا روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. علت استفاده محقق از یک روش‌شناسی خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهم‌ترین آنها سؤال تحقیق است. هرگاه پژوهشگر در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را برای صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. پژوهشگری که می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر را با مسائلی خاص دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آنها چیزی نمی‌دانیم یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم تازه‌ای از آنها به دست بیاوریم به کار برد. هدف اصلی تحقیق، تعیین‌کننده نوع روشی است که پژوهشگر می‌تواند بر اساس آن به شکل مطلوب‌تری به پاسخ سؤالات خود دست یابد. محقق که قصد بررسی تجارب افراد برای خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش گراند تئوری به خوبی بهره‌مند شود (Ajimotokan, 2022).

مدل پیاز فرآیند، فرایندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. این لایه‌ها عبارتند از: لایه پارادایم پژوهش، لایه جهت‌گیری پژوهش، لایه رویکرد پژوهش، لایه شیوه پژوهش، لایه محیط پژوهش، لایه استراتژی پژوهش، لایه مفهوم پژوهش و لایه ابزار پژوهش.



شکل ۱. مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران ۲۰۰۹)

بر اساس مدل مشخصات تحقیق حاضر از حیث روش‌شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت‌گیری پژوهش به روش بنیادی؛ روش پژوهش از نوع کیفی؛ فلسفه پژوهش به صورت تفسیری؛ استراتژی پژوهش به روش نظریه داده‌بنیاد؛ رویکرد پژوهش از نوع استقرایی و هدف پژوهش اکتشافی است.

نمونه‌گیری این تحقیق به روش هدفمند انجام شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر متخصصان، صاحب‌نظران و مدیران حوزه مدیریت ورزشی و اعضای هیأت علمی (گروه‌های علوم ورزشی، مدیریت) می‌باشند که تعدادی از اعضای هیأت علمی مصاحبه‌شونده در تحقیق حاضر، دارای پست‌های مدیریتی در ادارات ورزش و جوانانند. تعداد نمونه پیش از اجرای تحقیق تعیین نشد و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شود؛ بدین معنا که در جریان مصاحبه، اطلاعات جدیدتری از داده‌ها استخراج نگردد. اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۵ نفر حاصل شد، سپس محقق پس از اشباع نظری مصاحبه‌ها را متوقف کرد.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مرحله اول (نظریه داده‌بنیاد)

کد	مدرک تحصیلی	دانشگاه	جنسیت
A ₁	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه آزاد شهرکرد	زن
A ₂			
A ₃	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه رازی کرمانشاه	مرد
A ₄			
A ₅	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه مازندران	مرد
A ₆	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه یزد	مرد
A ₇			
A ₈	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه آزاد خوراسگان	مرد
A ₉			
A ₁₀	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه شهرکرد	مرد
A ₁₁	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه شهرکرد	زن
A ₁₂			
A ₁₃	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه شهرکرد	مرد
A ₁₄	دکتری علوم ورزشی	دانشگاه کیش	مرد
A ₁₅			
	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه اصفهان	مرد
	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه تربیت مدرس	مرد
	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه تهران	مرد

مصاحبه‌ها به صورت رودررو، نیمه ساختارمند با طرح پرسش‌هایی باز در مدت زمان تقریبی ۳۰ دقیقه انجام گرفت. گردآوری اطلاعات در این پژوهش دارای ماهیت کیفی بوده و حجم نمونه از پیش تعیین شده‌ای نداشته است، به شیوه هدفمند و نظری انجام شده است. در مرحله مصاحبه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در فرآیند انتخاب یک نمونه، محققان کیفی می‌توانند از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده کنند که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند.

در این پژوهش بخش کیفی، مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها یا نظریه زمینه‌ای است. نظریه برخاسته از داده‌ها (گردند تئوری یا نظریه زمینه‌ای) یک روش پژوهشی عام، استقرایی، تفسیری و اکتشافی است. در واقع این روش برای کسب شناخت درباره موضوعاتی که پیش از این در مورد آنها پژوهش جامع و عمده‌ای نشده است، دانش در آن زمینه محدود است و نظریه چارچوب‌داری در دست نیست، استفاده می‌گردد. اگرچه نمونه‌گیری در این روش، از نوع هدفمند است؛ معمولاً بر حسب محتویات مصاحبه‌های اکتشافی با مطلعان و به روش گلوله برفی، مراجعه به مطلعان دیگری ضرورت می‌یابد. روند نمونه‌گیری و مصاحبه تا زمانی که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد، ادامه یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان با اجرای مصاحبه‌های اکتشافی و با کدگذاری باز، تشکیل مقوله‌ها و بررسی ارتباط بین آنها انجام می‌گردد.

برای ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده شد: باورپذیری به معنای اینکه آیا یافته‌های تحقیق برای محقق باورپذیر است (معادل روایی درونی است)، برای باورپذیری خود محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کدگذاری نموده، نتایج با ضریب اسکات مقایسه شد. انتقال‌پذیری اینکه آیا انتقال استنباط از یک بستر به بستر دیگر وجود دارد (معادل روایی بیرونی)، گفتنی است برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد؛ در این روش گزارش محقق، از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد؛ زیرا خواندن گزارش موجب می‌گردد که مشارکت‌کنندگان حقایق تازه‌ای به یاد یا درک جدیدی از موقعیت به دست آورند. در این راستا تکاپذیری به این معناست که آیا اگر کس دیگری کدگذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد. آیا نتایج یکسان به دست می‌آید (معادل پایایی است) و در نهایت تأییدپذیری میزانی که یافته‌های پژوهشی تأییدپذیر است؛ در واقع به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا یافته‌ها از دل داده‌ها به دست آمده است. برای تأییدپذیری، ۳ صاحب‌نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی خواهند کرد و تمامی مراحل را به صورت جزء به جزء ارائه می‌کنند تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند.

یافته‌ها

جدول ۲. مقوله‌های علی بر آمده از مصاحبه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش ایران

اصلی	فرعی
انسانی	تفکر فرد محور مدیر، دانش ناکافی مدیر، باور ضعیف مدیران، همسو نبودن مدیران و هیأت مدیره، عدم اعتماد به تفکر استراتژیک و برنامه محوری، روابط فردی ضعیف و روابط تیمی ضعیف
فرهنگی	باورها و سنت‌های ناهمسو، عدم تعهد مدیران، باورهای سنتی موجود در جامعه، باورها و اعتقادات سنتی
اقتصادی	عدم وجود بودجه ناکافی، ضعف در تخصیص منابع مالی، تنگناهای مالی و مشکلات اقتصادی کمبود شدید منابع و اعتبارات

جدول ۳. مقوله‌های مرکزی برآمده از مصاحبه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش ایران

اصلی	فرعی
بهره‌مندی از امکانات	شانس استفاده از فرصت‌ها، عنصر زمان
توجه به کارکنان	فرصت‌های موجود، ایجاد شانس در استفاده از فرصت‌ها، شرایط پایدار، تقدم و تأخر در استفاده از فرصت‌ها ایجاد انگیزه در کارکنان، انجام مأموریت اولویت‌دار، افزایش سطح فرا نقش، ارتقای سطح آگاهی و دانش کارکنان و مدیران، مدیریت در یک فضای شفاف و شیشه‌ای
توجه به رقبا	تمایز کردن جایگاه نسبت به رقبا، ایجاد فاصله برتری با رقبا

جدول ۴. مقوله‌های راهبردی برآمده از مصاحبه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش ایران

اصلی	فرعی
تعیین مدیریت قوی	راهبردهای انگیزشی و تشویقی، تغییر مدیران مقاومت در برابر تغییرات، رفع ضعف مدیریت آموزش مدیران و تقویت فرهنگ سازمانی، ترویج فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان، مد نظر قرار دادن مدیریت واحد در سیاست‌گذاری، انتخاب بهترین افراد برای بهترین موقعیت‌ها
رویکرد استراتژی	تقویت قدرت نقدپذیری، برنامه‌ریزی در ایجاد تفکر استراتژیک، وجود رویکرد استراتژیک، تدوین استراتژی
فناوری و تکنولوژی روز	استفاده از زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری، استفاده از وب سایت، حرکت کردن در مسیر تغییرات علم و فناوری، حرکت کردن در مسیر تغییرات علم و فناوری
فرآیند اداری	فرآیند جذب، استخدام، آموزش، نگهداری و پرداخت هزینه و پاداش، مدیریت هزینه

جدول ۵. مقوله‌های مداخله‌گر برآمده از مصاحبه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش ایران

اصلی	فرعی
زیرساخت‌ها	فراهم نمودن منابع کافی، بسیج همه امکانات در نیل به هدف، دانایی محوری، تجهیز زیرساخت‌ها فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها، عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک، تأمین اعتبارات مالی، استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و منابع موجود در سازمان
نقش محیط عمومی	توجه به مسائل سیاسی، دولت، قوانین و مقررات، احزاب، جناح‌ها، گروه‌های سیاسی، قوانین و مقررات، مسائل اقتصادی نظام تعلیم و تربیت کشور-زمینه‌های فرهنگی جامعه-آموزش و پرورش، فرهنگی، قانونی عوامل زیست محیطی (محیط زیست، آب و هوا، وضعیت جغرافیایی سازمان و حتی شهر و کشور-منطقه‌ای که سازمان ورزشی روی آن قرار گرفته)
نقش محیط تخصصی	اتحادیه‌ها، مشتریان، عرضه‌کنندگان، سهامداران رقبا، الگوی نامناسبی داشته، قوانین و مقررات سخت اداری، همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین، مأموریت‌های سازمانی جهت‌گیری غیر شفاف استراتژی نبود اطلاعات و داده‌های باکیفیت و به موقع

جدول ۶. مقوله‌های زمینه‌ای برآمده از مصاحبه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش ایران

اصلی	فرعی
رویکرد استراتژی	برنامه‌ریزی برای ایجاد تفکر استراتژیک، وجود رویکرد استراتژیک، تدوین استراتژی
مدیریت دانش	ایجاد چشم‌انداز جدید، پذیرش ویژگی‌ها و واقعیت‌های جدید، خلق ایده‌ای جدید، نگاه متفاوت
حمایت همه‌جانبه	حمایت اجتماعی، حمایت مردم، حمایت‌های سازمان‌های متولی
زیرساخت‌ها	بسیج همه امکانات در رسیدن به هدف، دانایی محوری تجهیز زیرساخت‌ها، فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها

جدول ۷. مقوله‌های پیامد برآمده از مصاحبه‌های مدیریت منابع انسانی در ورزش ایران

اصلی	فرعی
تصمیم‌گیری	رضایت کارکنان، مشارکت کارکنان، افزایش تعهد کارکنان افزایش کارایی و افزایش بهره‌وری کارکنان، توانمندسازی کارکنان، ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان، وظایف مشخص برای همه، کار تیمی، وجود تیم مدیریتی با تفکر استراتژیک
مشتری مداری	خلق ارزش برای مشتری، رضایت مشتری
اتخاذ تصمیمات گروهی و تخصصی	افزایش کیفیت خدمات، شایسته محوری، افزایش مزیت رقابتی در سازمان، اتخاذ تصمیمات مناسب، درک موقعیت‌های مختلف در سازمان و متناسب با موقعیت‌های مختلف منابع انسانی را به کار گرفتن، مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری، کمک به رشد و یادگیری، ریسک‌پذیری، توجه به مسائل سیاسی، دولت، قوانین و مقررات، احزاب، جناح‌ها، گروه‌های سیاسی، قوانین و مقررات
مدیریت تغییر	کنترل، سبک تفکر،



شکل ۲. مدل پارادیمی تفکر استراتژیک منابع انسانی در ورزش ایران

در نهایت پس از واکاوی تمامی مقوله‌های متعلق به تفکر و تفکر به مدل رسیدیم. شکل (۲) مبین روابط میان اجزا و مؤلفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری منابع انسانی ورزش ایران را نشان می‌دهد. مقوله‌های استخراج شده از مؤلفه‌ها، مدل پارادایمی را تشکیل داد. مدل مفهومی در این پژوهش، مدل تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران را نشان می‌دهد که مبتنی بر یافته‌های این پژوهش به دست آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در مؤلفه انسانی تفکر فردمحور مدیر، دانش ناکافی مدیر، باور ضعیف مدیران، همسو نبودن مدیران و هیأت مدیره، بی‌اعتمادی به تفکر استراتژیک و برنامه‌محوری، روابط فردی ضعیف و روابط تیمی ضعیف شناسایی شد. می‌توان گفت تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند. این بصیرت نسبت به عوامل نقش‌گذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع مادی و معنوی سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود. در همین راستا دانشمندان می‌گویند اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هرچه به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید نیز سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. تفکر استراتژیک، پیش‌بینی آینده نیست بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافلند.

در مؤلفه فرهنگی، باورها و سنت‌های ناهمسو، عدم تعهد مدیران، باورهای سنتی موجود در جامعه، باورها و اعتقادات سنتی شناسایی شد. در مؤلفه اقتصادی مواردی همچون نبود بودجه ناکافی، ضعف در تخصیص منابع مالی، تنگناهای مالی و مشکلات اقتصادی و کمبود شدید منابع و اعتبارات شناسایی شد. کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی در دنیای رقابتی امروز که اطلاعات از اساسی‌ترین ارکان آن است، از زمره مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی به شمار می‌رود. نقطه آغازین تحلیل اقتصادی، مشاهده این نکته است که اطلاعات ارزش اقتصادی دارد زیرا اطلاعات به افراد اجازه می‌دهد انتخابی بکنند که عایدی یا مطلوبیت مورد انتظار آنها را نسبت به زمانی که اطلاعات وجود ندارد به حداکثر برساند. بیشترین بهره‌مندی به دست آمده از تفکر اقتصادی، امکان دسترسی بی‌واسطه به داده‌ها با تصمیم‌گیرندگان در همه سطوح سازمان است؛ در این صورت افراد قادرند با داده‌ها تعامل، آنها را تحلیل و در نتیجه بتوانند کسب و کار را مدیریت کنند و کارایی را بهبود بخشند. همچنین تحلیل بازار در پی شناسایی و گردآوری و تجزیه و تحلیل آن دسته از اطلاعاتی برمی‌آید که به فرصت‌های بهتری در ارائه و عرضه کالا یا خدمات خاصی می‌انجامد و یا مشکلات و تهدیدهای پیش روی بازاریابی کالا یا خدمات خاص را تبیین کرده، راهکار برون‌رفت از مشکلات را ارائه می‌دهد. هدف از تحلیل بازار، آنالیز بازار، مشتریان، رقبا، ارائه استراتژیهای بازاریابی تولید، فروش و تبلیغات، ارتباط با مصرف‌کنندگان و خریداران است.

در مؤلفه بهره‌مندی از امکانات شانس، استفاده از فرصت‌ها، عنصر زمان فرصت‌های موجود، ایجاد شانس در استفاده از فرصت‌ها، شرایط پایدار، تقدم و تأخر در استفاده از فرصت‌ها شناسایی شد. در مؤلفه توجه به کارکنان مواردی همچون ایجاد انگیزه در کارکنان، انجام مأموریت اولویت‌دار، افزایش سطح فرا نقش، ارتقای سطح آگاهی و دانش کارکنان و مدیران، مدیریت در فضایی شفاف و شیشه‌ای شناسایی شد. منابع انسانی هوشمند، بزرگترین سرمایه هر سازمانی به شمار می‌رود، رهبران سازمان‌ها امروزه تلاش دارند افرادی را برای سازمان خود جذب کنند و به کار گیرند که قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار را داشته باشند. توانایی منابع انسانی، مهم‌ترین رکن از ویژگی‌های کارکنان هوشمند است.

یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌های منابع انسانی به‌ویژه منابع انسانی هوشمند، در کنار داشتن تمایل و توان، تلاش و کوشش مؤثر و آگاهانه در انجام وظایف منابع انسانی است. کارکنان سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای آنها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آنها قائل است، اعتقاد و علاقه خاص به سازمان پیدا می‌کنند.

در مؤلفه توجه به رقبا مواردی همچون متمایز کردن جایگاه، ایجاد فاصله برتری شناسایی شد. تکامل استراتژی رقابتی طی زمان را با مشاهده تغییرات ساختار رقبا، جایگزینی محصولات جدید و تازه‌واردان به صنعت، بازنمایی می‌کند و بر مسائلی متمرکز است از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا، ایجاد تفکر در سراسر سازمان مبتنی بر نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر اطلاعات در میان بخش‌های مختلف سازمان و پاسخگویی به آن تفکر. این نوع عملکرد نه تنها برای خارج از سازمان، بلکه به داخل سازمان نیز توجه می‌کند؛ به عبارت دیگر تفکر رقبا فعالیتی است که سازمان برای تعیین و درک فعالیت‌های رقبا و توانایی‌ها و ضعف‌های آنها انجام می‌دهد تا حرکات آینده رقبا را پیش‌بینی کند.

برای راهبردهای مؤثر بر تفکر استراتژیک، تعیین مدیریت قوی با ریزمؤلفه‌های راهبردهای انگیزشی و تشویقی، تغییر مدیران مقاومت در برابر تغییرات، رفع ضعف مدیریت، آموزش مدیران و تقویت فرهنگ سازمانی، ترویج فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان، مد نظر قرار دادن مدیریت واحد در سیاست‌گذاری و انتخاب بهترین افراد برای بهترین موقعیت‌ها شناسایی شد. همچنین در مؤلفه رویکرد استراتژی مواردی همچون تقویت قدرت نقدپذیری، برنامه‌ریزی در ایجاد تفکر استراتژیک، وجود رویکرد استراتژیک، تدوین استراتژی شناسایی شد. منظور از این تفکر، پیش‌بینی آینده نیست بلکه تشخیص زودهنگام بازار و دیدن فرصت‌هایی است که دیگران آن را نمی‌بینند. روشن است که تفکر استراتژیک، مبنای چشم‌انداز سازمان است و استراتژی سازمان را در جهت آن به حرکت در می‌آورد. با توجه به تغییرات تکنولوژیکی، سازمان‌ها باید به دنبال روش‌هایی برای شناسایی، انتخاب و بهبود فرایندهای تکنولوژیکی خود باشند. در این راستا نقش تکنولوژی و کارآفرینان داخلی، انکارناپذیر است. حجم و سرعت تغییرات تکنولوژی در سال‌های اخیر چشمگیر بوده است، سرعت نوآوری تکنولوژیکی سبب شده تکنولوژی به عنوان عامل مؤثری بر رشد اقتصادی قلمداد شود. با توجه به این تغییرات بسیار، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که این تغییرات و جهش‌های تکنولوژیک را شناسایی کنند: نقش بخش‌های پژوهش و توسعه در توسعه در مراحل بهبود و شناسایی تکنولوژی چه در سطح عمودی که شامل تعیین نیاز واردات تکنولوژی به کشور بوده و چه در سطح افقی که شامل گسترش آن به صنایع و سازمان‌های دیگر است، بسیار مهم و اساسی است.

در فرایند اداری، مواردی همچون فرآیند جذب، استخدام، آموزش، نگهداری و پرداخت هزینه و پاداش و مدیریت هزینه شناسایی می‌شود. منابع انسانی، سرمایه استراتژیک سازمان تلقی می‌شود و همه فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک حول محور آن انجام می‌گردد. مهم‌ترین علت اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی، قانونی و سیاسی حاکم بر سازمان‌هاست که از درون و بیرون سازمان بر آن‌ها اعمال می‌شود؛ بنابراین اگر سازمان‌ها بخواهند با این تغییرات همسو بوده و جایگاه مناسبی را نسبت به رقبا کسب کنند، لازم است خود را به نگرشی استراتژی مجهز کنند تا از قافله بازار عقب نمانند. کلید موفقیت در مدیریت منابع انسانی، جذب، استخدام یا به عبارتی کارمندیابی سرمایه انسانی است. شاید از نظر شما این کار بسیار آسان به نظر برسد؛ اما این مرحله مهم‌ترین نقش را در حفظ نیروهای انسانی در سازمان دارد. یکی دیگر از روش‌های جذب نیرو، تربیت و آموزش نیروها از زمان تحصیل در دانشگاه است؛ پس در ابتدا باید سیاست استخدام خود را بر اساس نوع سازمان مشخص کنید. فرایندهای جذب به این معناست که با توجه به نوع سیاست سازمان، چه راه‌هایی برای جذب نیروها

وجود دارد.

برای شرایط مداخله‌گر مؤثر بر تفکر استراتژیک، مؤلفه‌های زیرساخت شامل موارد همچون فراهم نمودن منابع کافی، بسیج همه امکانات در نیل به هدف، دانایی محوری، تجهیز زیرساخت‌ها فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها، عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک، تأمین اعتبارات مالی، استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و منابع موجود در سازمان شناسایی شد. از شاخص‌های این عامل، همکاری و ارتباط با سایر بخش‌ها، کشف راه‌های تولید سریع و منعطف، دستیابی به تکنولوژی تولید محصولات و استفاده مؤثر از فرصت‌ها و امکانات دانشگاهی است. یکی از عوامل مهم و چالش‌برانگیز برای استراتژیک تأمین مالی است که گاهی تأمین این منابع مالی ماه‌ها به طول می‌انجامد و صاحبان این سازمان را از راه‌اندازی کسب و کار منصرف می‌سازد. از طرف دیگر بعضی معتقدند کسب و کارهای کوچک، بدون تأمین مالی کافی به موفقیت نخواهند رسید (Alfes et al., 2017). تفکر استراتژیک، نیازمند افرادی با مهارت و تحصیلات عالی دارند؛ یکی از فاکتورهای مهم و حیاتی که نقش کلیدی و استراتژیک در موفقیت نیروی انسانی دارد. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود به بازارهای جهانی و توسعه کشورها، کارا نمودن کارکنان بخش تولید و خدمات است. این متغیر دارای ابعادی همچون سن، جنس، حقوق و دستمزد مناسب، جذب و به‌کارگیری مدیران کارآمد از سایر سازمان‌ها، توانمندسازی نیروی انسانی است. منابع فیزیکی لازم برای تفکر استراتژیک را می‌توان به فضای فیزیکی و زیرساخت‌ها تقسیم کرد.

توجه به رابطه بین قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش و نقش حمایتی زیرساخت‌ها در ارتقای فرایندهای مدیریت دانش، موجب رشد یادگیری سازمانی خلاق و در نهایت عملکرد سازمانی می‌شود؛ بنابراین تنها توجه به کارکرد یک بعد از قابلیت‌های مدیریت دانش نمی‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند و مدیران برای موفقیت در عملکرد سازمانی باید به طور همزمان به قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش و رابطه بین آن‌ها توجه کنند (Goodarzi, Nazari, & Ehsani, 2012). محیط فیزیکی کار می‌تواند نقش مهمی در توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی، تقویت روحیه کار، رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشته باشد؛ پس برای افزایش خلاقیت سازمانی به عنوان عاملی حیاتی، ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، طراحی و ایجاد و توسعه محل کار با امکانات فیزیکی مخصوص و مناسب ضروری است (کفاش پور و قریب پور، ۲۰۱۶). اکثر مدیران نقش حیاتی ساختار سازمانی در فرایند نوآوری را تأیید می‌کنند اما تعداد کمی از آنها دریافته‌اند که فضای فیزیکی نیز به همان اندازه مهم بوده و بر فرایند نوآوری تأثیر عمیقی می‌گذارد (Sutia, Saparudin, Adha, & Rahardjo, 2022). اگر سازمان‌ها می‌خواهند در بازار امروز رقابت کنند باید از طریق محیط کار فیزیکی، خلاقیت کارکنان خود را پرورش دهند. همچنین باید محیط کار را امن، راحت و خلاق نگه دارند به گونه‌ای که باعث افزایش بهره‌وری و رفاه کارگران شود.

در مؤلفه نقش محیط عمومی مواردی همچون توجه به مسائل سیاسی. دولت، قوانین و مقررات، احزاب، جناح‌ها، گروه‌های سیاسی، قوانین و مقررات، مسائل اقتصادی نظام تعلیم و تربیت کشور-زمینه‌های فرهنگی جامعه-آموزش و پرورش، فرهنگی، قانونی، عوامل زیست محیطی (محیط زیست، آب و هوا، وضعیت جغرافیایی سازمان و حتی شهر و کشور- منطقه‌ای که سازمان ورزشی روی آن قرار گرفته) شناسایی شد. در مؤلفه نقش محیط تخصصی مواردی همچون اتحادیه‌ها، مشتریان، عرضه‌کنندگان، سهامداران رقبای، الگوی نامناسبی داشته، قوانین و مقررات سخت اداری، همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین، مأموریت‌های سازمانی جهت‌گیری غیر شفاف استراتژی و نبود اطلاعات و داده‌های باکیفیت و به‌موقع شناسایی شد.

برای عوامل زمینه‌ای در شکل‌گیری تفکر استراتژیک، مؤلفه رویکرد استراتژی با ریزمؤلفه‌های برنامه‌ریزی در ایجاد

تفکر استراتژیک، وجود رویکرد استراتژیک، تدوین استراتژی شناسایی شد و در مؤلفه مدیریت دانش، مواردی همچون ایجاد چشم‌انداز جدید، پذیرش ویژگی‌ها و واقعیت‌های جدید، خلق ایده‌های جدید، نگاه متفاوت شناسایی گردید. در مؤلفه حمایت همه‌جانبه نیز مواردی همچون حمایت اجتماعی، حمایت مردم، حمایت‌های سازمان‌های متولی شناسایی شد. در مؤلفه زیرساخت‌ها هم مواردی همچون بسیج همه امکانات در رسیدن به هدف، دانایی‌محوری تجهیز زیرساخت‌ها، فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها شناسایی شد.

با توجه به شتاب تغییرات نمی‌توان در بلندمدت به آن اتکا کرد؛ بنابراین بر عهده استراتژی است که آینده کسب و کار را حدس بزند و برای آن برنامه‌ریزی کند. مدیریت ارشد در تدوین استراتژی همه‌کاره نیست و سایر عوامل نیز تأثیرگذار است. تدوین استراتژی، نیازمند شناخت کامل عناصر کسب و کار است. استراتژی مدرن ما را از سر درگمی می‌رهاند، به ضرورتها پاسخ می‌دهد و ما را از بحران رها می‌سازد و به هر حال نقش مدیریت اهمیت خاصی پیدا می‌کند. وقتی محیط پیچیده و ناپایدار و مبهم باشد، این مدیر است که با درایت خویش سازمان را از فضای رازآلود و مه‌آلود بحران عبور می‌دهد و به سر منزل مقصود می‌رساند.

برای پیامدهای توسعه تفکر استراتژیک، مؤلفه تصمیم‌گیری با ریزمؤلفه‌های رضایت کارکنان، مشارکت کارکنان، افزایش تعهد کارکنان افزایش کارایی و افزایش بهره‌وری کارکنان، توانمندسازی کارکنان ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان، وظایف مشخص برای همه، کار تیمی، وجود تیم مدیریتی با تفکر استراتژیک شناسایی شد. در مؤلفه مشتری‌مداری نیز مواردی همچون خلق ارزش برای مشتری، رضایت مشتری شناسایی شد. در مؤلفه اتخاذ تصمیمات گروهی و تخصصی مواردی همچون افزایش کیفیت خدمات، شایسته‌محوری، افزایش مزیت رقابتی در سازمان، اتخاذ تصمیمات مناسب، درک موقعیت‌های مختلف در سازمان و متناسب با موقعیت‌های مختلف منابع انسانی را به کار گرفتن، مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری، کمک به رشد و یادگیری، ریسک‌پذیری، توجه به مسائل سیاسی، دولت، قوانین و مقررات، احزاب، جناح‌ها، گروه‌های سیاسی، قوانین و مقررات شناسایی شد. در مؤلفه مدیریت تغییر نیز کنترل و سبک تفکر شناسایی شد. کسب و کار امروزی دشوار و پیچیده شده، در محیطی که روز به روز پیش‌بینی آن سخت‌تر می‌شود و رقابت شدیدتر می‌شود، هدف سازمان، تلاش برای بقا و بقای سازمانها بستگی به نوآوری و خلاقیت آنها دارد. مدیران از نقاط ضعف و قوت سازمانشان می‌توانند به عنوان یک استراتژی تضمین شده در رسیدن به اهداف از پیش برنامه‌ریزی استفاده کنند. استفاده از استراتژی می‌تواند مدیران را در طراحی ساختار استراتژیک سازمان یاری نماید و زمام کار را در اختیار آنها قرار دهد؛ بنابراین استفاده از استراتژی منجر به کنترل محیط می‌شود. ساختارهای استراتژیک تا زمانی کارسازند که با مشخصات محیطی منطبق باشند. نکته مهم گذر زمان، شرایط محیطی را تغییر خواهد داد؛ بنابراین اصلاح مستمر ساختارهای استراتژیک بنا بر اقتضای محیط الزامی است.

سازمان در برنامه‌ریزی برای ارتقای نوآوری افراد و توانایی آنان در رویارویی با موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی برای ارتقای نوآوران، افراد و توانایی آنان را در رویارویی با موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی یاری می‌دهد. برنامه‌ریزی آموزشی نیز برای دستیابی به اهداف فوق کارچندان دشواری نخواهد بود؛ اما نیاز به دقت دارد. یادگیری باید بخشی از برنامه روزانه کارکنان باشد. به طور کلی با توجه به مقوله راهبردهای مدل پارادیمی تعیین مدیریت قوی، استفاده از فناوری و تکنولوژی روز، پیش به سوی رویکرد استراتژی و استفاده از تکنولوژی استراتژی در فرایند اداری پیشنهاد می‌گردد. با توجه به مقوله مرکزی مدل پارادیمی پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها با توجه بیشتری به کارکنان از راه افزایش انگیزه و افزودن سطح آگاهی و دانش کارکنان در افزودن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک بکوشند. همچنین جایگاه سازمانی خود را نسبت به رقبا متمایز کنند.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از تز دکتری است. از کلیه مدیران ورزشی و استادان دانشگاه که تیم پژوهش را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌کنیم.

تضاد منافع

نویسندگان تصریح می‌کنند هیچگونه تضاد منافی در مقاله حاضر وجود ندارد.

منابع

- Ajimoto, H. A. (2022). *Research Techniques: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches for Engineers*: Springer Nature.
- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.
- Alsaaty, F. M. (2007). Entrepreneurs: Strategic thinkers in search of opportunities. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(2).
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*: Bloomsbury Publishing.
- Chou, D. C. (2018). Applying design thinking method to social entrepreneurship project. *Computer Standards & Interfaces*, 55, 73-79.
- Chou, Y.-C., Sun, C.-C., & Yen, H.-Y. (2012). Evaluating the criteria for human resource for science and technology (HRST) based on an integrated fuzzy AHP and fuzzy DEMATEL approach. *Applied Soft Computing*, 12(1), 64-71.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport management review*, 9(2), 141-163.
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European Management Journal*, 36(5), 616-626.
- Goodarzi, M., Nazari, R., & Ehsani, M. (2012). Structural Equation Modeling of the influence of communication skills on Management skills between sport managers. *Applied Research in Sport Management*, 1(1), 11-20.
- Haider, S. A., & Tehseen, S. (2022). Role of decision intelligence in strategic business planning *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management* (pp. 125-133): Springer.
- Hanif, N., Arshed, N., & Farid, H. (2022). Competitive intelligence process and strategic performance of banking sector in Pakistan. *International Journal of Business Information System*, 39(1), 52-75.
- Heinrichs, J. H., & Lim, J. S. (2008). Impact of marketing model application and competitive intelligence utilization on strategic response capability. *Journal of Strategic Marketing*, 16(2), 91-110.
- Hong, C., Shi, J., Xing, Y., & Chang, Z. (2022). Research on the Coupling and Coordinated Development of Sports Tourism and Cultural Industry under the Background of Artificial Intelligence Era. *Wireless Communications and Mobile Computing*.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107-125.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- Kim, S., Wright, P. M., & Su, Z. (2010). Human resource management and firm performance in China: A critical review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 58-85.
- Madan, K., Taneja, K., & Taneja, H. (2022). *Intelligent Computing based Soccer Sports Management for Effective Estimation of Match Outcome*. Paper presented at the 2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA).
- Movahedi, A. (2022). Sport Sociology. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 1(1). doi: 10.30486/4s.2022.1950955.1015 (Persian)
- Nazari, R. (2017). The Impact of Mental Skills on Management Skills and Selecting Management Models on Sports Managers. *International Journal of Sport Culture and Science*, 5(3), 124-133.
- Nazari, R. (2018). The role of management skills in the selection of management model by sports managers. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 57-64.
- Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf Ganjavi, F., & Ghasemi, H. (2012). The effects of communication skills and interpersonal communication on organizational effectiveness of sport managers Presentation Template. *Studies of Sport Management*, 16, 157-174.
- Nazari, R., Ghasemi, H., & Sohrabi, Z. (2015). The Relationship between Communication Skills, Leadership

- Styles, Organizational Culture and Managers' Effectiveness in Sports Organizations: Structural Equations Modeling. *Journal of Sport Management & Behavior Movement*, 11(21), 93-102.
- Nazari, R., & Shahvali, J. (2022a). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Journal of Sport Management*, 14(1).
- Nazari, R., & Shahvali, J. (2022b). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*, 14(1), 151-172. doi: 10.22059/jsm.2020.300070.2444
- Nazari, R., & Tahami, M. (2014). The relationship between creativity and communication skills in sport manages. *Communication Management in Sport Media*, 2(1), 51-58.
- Oosthuizen, R. M. (2022). The fourth industrial revolution—Smart technology, artificial intelligence, robotics and algorithms: Industrial psychologists in future workplaces. *Frontiers in artificial intelligence*, 5.
- Rafeei Dehkordi, F., Nazari, R., & Niazy, P. (2022). Presenting the Pattern of Mentoring Behavior of Iranian Sports Managers: As a strategic behavior. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(1). doi: 10.30486/4s.2022.1954392.1034 (Persian)
- Sadeghi, H. R., Nazari, R., & Rahimi seroshbaderani, G. (2022). The Role of tendency toward spirituality and moral ideology among Athletes. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(1). doi: 10.30486/4s.2022.1950422.1012 (Persian)
- Shahryari, N., Tabesh, S., Nazari, R., & Zolfagharzadeh, M. (2019). Meta-analysis of the Effects of Social-Health Development on the Institutionalization of sport for all. *Nurse and Physician Within War*, 25(7), 41-48.
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., & Nazari, R. (2022). Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's educational sport. *Research on Educational Sport*, 10(26), 84-51. (Persian)
- Shao, Z., Zhang, L., Chen, K., & Zhang, C. (2020). Examining user satisfaction and stickiness in social networking sites from a technology affordance lens: uncovering the moderating effect of user experience. *Industrial Management & Data Systems*, 120(7), 1331-1360.
- Sutia, S., Saparudin, M., Adha, S., & Rahardjo, B. (2022). Leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance: Study in Food Manufacturing Companies. *Priviet Social Sciences Journal*, 2(1), 23-29.
- Tabesh, S., shahryari, N., & Nazari, R. (2021). Identification of key and strategic factors of excellence for the desirable future of Sport for all in Iran. *Research on Educational Sport*, 9(23), 267-294. doi: 10.22089/res.2020.8645.1838 (Persian)
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport management review*, 9(3), 229-251.
- Trim, P. (2007). A strategic marketing intelligence framework reinforced by corporate intelligence *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies* (pp. 55-68): IGI Global.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- Vecchiato, R. (2019). Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 52(5), 101865.
- Xu, Z., Liu, L., & Jin, W. (2022). The formation of high strategic thinking ability: a study of Chinese grassroots cadres. *International Journal of Public Leadership*(ahead-of-print).