



Compilation of themes of intelligence and strategic thinking of human resource management in Iranian sports: creativity and innovation approach of human capital

Samaneh Samimi

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Rasool Nazari *

Associate Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Saeid Tabesh

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

Abstract

The purpose of the research is to formulate the themes of intelligence and strategic thinking in the management of human resources in Iranian sports with the approach of creativity and innovation of human capital. The participants included 15 sports management experts who were selected through a combination of theoretical and snowball sampling methods for semi-structured in-depth interviews. The interviews continued until theoretical saturation was reached. The validity of the findings was done through the use of knowledgeable people and written sources, transferability of research results, maximum extraction and non-duplication of data. To analyze the data, open, central and selective coding was used. The components extracted from the categories include specialization, support for strategic thinking, change management in order to establish strategic thinking, management factors (individual-group) and managerial powers and tools. In order to establish strategic thinking, there is a need for social support, people's support, the support of trustee organizations, providing sufficient resources, mobilizing all facilities to achieve the goal, central knowledge, equipping infrastructure, publicizing the culture of strategic thinking, providing financial credits and maximum use. It is one of the capacities and resources available in the organization. In general, according to the category of strong management determination model strategies, the use of technology and modern technology, it is suggested to move towards the strategy approach and the use of strategy technology in the administrative process. Organizations should 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 strategic thinking.

Key words: Themes of intelligence, strategic thinking, human resources, sports.

* Corresponding Author: E-mail: nazarirasool@yahoo.com

How to Cite: Samimi S., Nazari R., Tabesh S. Compilation of themes of intelligence and strategic thinking of human resource management in Iranian sports: creativity and innovation approach of human capital, Journal of Innovation in Sports Management, 2025; 4(3):15-34.

Extended Abstract

Introduction

The contemporary landscape of sports management increasingly demands intelligent and strategic human resource practices to cultivate a culture of creativity and innovation. This research addresses the need for a systematic framework by focusing on the formulation of key themes related to intelligence and strategic thinking within the Human Resource Management (HRM) sector of Iranian sports, emphasizing the creative and innovative potential of human capital. The primary objective was to develop a robust conceptual model based on empirical data derived from expert perspectives.

Research Methodology

This study adopted a rigorous qualitative approach utilizing the Grounded Theory methodology (Glaser and Strauss). The sample consisted of 15 highly specialized sports management experts, who were selected through a purposeful combination of theoretical and snowball sampling methods. Data collection was performed via in-depth, semi-structured interviews, which continued iteratively until theoretical saturation was definitively achieved. The collected data were analyzed using the systematic process of open, axial (central), and selective coding. The credibility and dependability of the findings were ensured through strategies such as peer debriefing and comparison with written sources.

Findings

The comprehensive coding process yielded rich and multilayered data. Open coding initially identified 550 conceptual codes, detailing the characteristics and dimensions of the data. This foundation was then systematically organized during axial coding, resulting in the identification of 150 interconnected components. Finally, selective coding consolidated these findings into 43 main categories, which formed the core of the conceptual model. Key components extracted included Specialization, Support for Strategic Thinking, Change Management, Management Factors (individual-group), and Managerial Powers and Tools. Furthermore, the study highlighted that the successful establishment of strategic thinking necessitates multi-level support, including social backing, organizational backing from trustee entities, knowledge-centricity, robust infrastructure equipping, and securing adequate financial resources.

Discussion and Conclusion

The resulting conceptual model outlines the intelligence and strategic thinking framework for Iranian sports HRM, emphasizing its reliance on creativity and innovation. The study concludes that effective implementation is contingent upon a strong managerial determination and a fundamental strategic shift toward integrating modern technology into administrative processes. Policy recommendations focus on the need for organizations to prioritize human capital development by implementing strategies aimed at enhancing employee motivation, significantly raising the level of awareness, and improving the knowledge base regarding the principles and application of strategic thinking within the sports domain.



تدوین مضامین هوشمندی و تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران: رویکرد خلاقیت و نوآوری سرمایه‌های انسانی

سمانه صمیمی | گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
رسول نظری* | دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
سعید تابش | گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابل، ایران

چکیده

هدف از انجام پژوهش تدوین مضامین هوشمندی و تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران با رویکرد خلاقیت و نوآوری سرمایه‌های انسانی می‌باشد. شرکت کنندگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی که به صورت ترکیبی از روش نمونه گیری نظری و گلوله برفی جهت مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. اعتبار یافته‌ها از طریق استفاده از افراد آگاه و منابع مکتوب، انتقال پذیری نتایج پژوهش، استخراج حداکثری و غیرتکراری داده‌ها انجام شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. مولفه‌های استخراج شده از مقوله‌ها شامل تخصص‌گرایی، حمایت از تفکر استراتژیک، مدیریت تغییر در راستای برقرار تفکر استراتژیک، فاکتورهای مدیریتی (فردی-گروهی) و اختیارات و ابزارهای مدیریتی می‌باشد. جهت برقراری تفکر استراتژیک نیاز به حمایت اجتماعی، حمایت مردم، حمایت‌های سازمان‌های متولی، فراهم نمودن منابع کافی، بسیج همه امکانات در نیل به هدف، دانایی محوری، تجهیز زیرساخت‌ها، عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک، تامین اعتبارات مالی و استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و منابع موجود در سازمان ضروری می‌باشد. به طور کلی با توجه به مقوله راهبردهای مدل تعیین مدیریت قوی، استفاده از فناوری و تکنولوژی روز، پیش به سوی رویکرد استراتژی و استفاده از تکنولوژی استراتژی در فرایند اداری پیشنهاد می‌گردد. سازمان‌ها با توجه بیشتری به کارکنان از طریق افزایش انگیزه و بالابردن سطح آگاهی و دانش کارکنان در جهت بالابردن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک کوشا باشند.

واژه‌های کلیدی: مضامین هوشمندی، تفکر استراتژیک، منابع انسانی، ورزش.

* نویسنده مسئول: E-mail: nazarirasool@yahoo.com

صمیمی سمانه، نظری رسول، تابش سعید، شناسایی مضامین هوشمندی و تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران: رویکرد خلاقیت و نوآوری سرمایه‌های انسانی، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، پاییز ۱۴۰۴، ۴(۳): ۱۵-۳۴.

مقدمه

امروزه با افزایش پیچیدگی ها و تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار شیوه ای مناسب از رفتار می تواند رهبران را در رسیدن به موفقیت یاری کند. پژوهش های مرتبط با سبک های رهبری و مدیریتی بیان می کند که این سبک ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و نقش آن بر عملکرد مدیر محسوب می شود. رفتارهای خاص رهبری که بر مشارکت و دانش استراتژیک تمرکز دارند، به نوعی از طریق آنها مدیران ارشد را به اثربخشی در زمینه اجتماعی می رسانند (شائو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از واقعیت های مهم در موفقیت هر سازمانی نحوه رفتار منابع انسانی به ویژه رفتار مدیران در درون و بیرون سازمان است. در واقع هر مدیری که وارد یک سازمان می شود باید تصور کند که وارد یک رقابت 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 های رهبری، نحوه تصمیم گیری، شیوه های تفکر، سبک و باورهای مدیریتی و به خصوص نوع رفتار آنها به ویژه در سطح مدیران پایه می باشد. محققان بر نقش باورهای مدیریتی بر استراتژی تمرکز کرده اند و نشان دادند که باورهای مدیریتی ثابت نیستند و تصمیم گیری استراتژیک می توانند عمیقاً بر تکامل آنها اثر بگذارند (ویچیاتو^۲، ۲۰۱۹). از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است (نظری، ۲۰۱۷). یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است (بوکسل و پورسل^۳، ۲۰۲۲). آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی

حاصل نمی شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود (البنا^۴، ۲۰۱۸) بود. امروزه به خوبی نقش منابع در هر سازمانی مشخص شده می باشد. در میان تمامی منابع سازمان ها، منابع انسانی حساس و حیاتی ترین منبع می باشد. علت این اتفاق را دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص در صورت نیاز می باشد. از این رو حساسیت منابع انسانی در سازمان های امروزی مهم و ضروری به نظر می رسد (چو^۵، ۲۰۱۸).

مدیریت و رهبری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است (رافعی، نظری و نیازی، ۲۰۲۲). انجام موفقیت آمیز هر کار گروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است (نظری و طهانی، ۲۰۱۴). بنابراین افراد به منظور دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر توانمند و اثرگذار نیاز دارند (نظری، قاسمی و سهرابی، ۲۰۱۵). 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 سازمان ها در صورتی می توانند موفق باشند که مدیران و کارکنان انطباق پذیر بوده و با یکدیگر در جهت بهبود سیستم ها و فرآیندهای کاری تلاش نمایند (نظری و همکاران، ۲۰۱۲). الگوی مدیریتی نوعی الگوی رفتاری به نسبت پایدار است که از ویژگی های مدیران ورزشی به حساب می آید (صادقی، نظری و رحیمی، ۲۰۲۲). ورزش، از این لحاظ که یک پدیده اجتماعی است می تواند به عنوان حوزه ای از جامعه شناسی به شمار رود. همه ساختارها، الگوها، سازمان ها و گروه های مختلف اجتماعی - فرهنگی مرتبط با ورزش در حوزه جامعه شناسی ورزشی جای می گیرند. (موحدی، ۲۰۲۲) ورزش به عنوان یک نیاز اجتماعی در ساختار جوامع بشری وجود داشته اند (نظری، ۲۰۱۸). در ایران به ورزش به طور سازمان یافته، کمتر توجه شده است (شهوولی، عسکری و نظری، ۲۰۲۲)، که گویای ضرورت مهیا کردن شرایط مدیریت بهینه برای افزایش مشارکت در ورزش و نهادینه کردن ورزش در ایران است (تابش، شهریاری و نظری،

¹ Shao² Vecchiato³ Boxall & Purcell⁴ Elbanna⁵ Cho

۲۰۲۰). در این شرایط موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک در ایران بسیار موردی باشد. (نظری و شهبولی، ۲۰۲۲).

تفکر استراتژیک مدت هاست که بعنوان یک برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام بر انگیز می‌باشد، گرچه می‌دانند که راه موفقیت در کسب و کار از شناسایی می‌گذرد (ابطحی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). لیکن برای آنکه این مهارت را بتوان به صورت آگاهانه ارتقاء دهند؛ باید در شناخت آن کوشید. ارتقاء این توانایی‌ها ما را در تصمیم‌گیری‌ها یاری می‌دهد. به ویژه در موقعیت‌های استراتژیک که در سرگمی در نگاه مدیران موج می‌زند برای شناخت کامل این مهارت‌ها تلاش فراوانی لازم است (میرسلیمانی، ۱۳۹۲). تفکر استراتژیک موضوعی است در دهه‌ی گذشته بوده است. تفکر استراتژیک ضرورتی برای تمام مدیران در سازمان‌های مختلف است. این روزها کمبود تفکر استراتژیک در میان مدیران بدیهی و آشکار است. تفکر استراتژیک بینش‌های مهمی را در رابطه با تصمیم‌گیری منطقی، نقش قدرت و اهمیت تغییر را ارائه می‌دهد و تجربیات کاری متعدد می‌توانند نقش‌های مهمی داشته باشند تا توانایی تفکر استراتژیک را توسعه دهند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵). درمیان عوامل مختلف سازمانی، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش حیاتی در محدودسازی یا ترغیب داشته باشد؛ رهبرانی که نقشهای مهمی را در رابطه با فرهنگ و روند تفکر استراتژیک ایفا می‌کنند، می‌توانند رابطه بین فرهنگ سازمانی و روند تفکر استراتژیک را به حداکثر رسانند. رهبران با آموزش‌های لازم به کارکنان در سطح سازمانی، جهت آشنایی آنان با تفکر استراتژیک، ترغیب و تشویق آنان به تفکر استراتژیک موجب افزایش کارایی و اثربخشی آنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شوند (محمدی و مقدسی، ۱۳۹۳).

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه ریزی استراتژیک غیر منطبق و بعضاً" رویایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک بایستی در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک چشم انداز متناسب با واقعیت‌های کنونی بازار و تحولات آینده آنرا می‌آفریند که

برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌شود (تایلور و مگ گراو^۱، ۲۰۰۶).

هوشمندی استراتژی این امکان را به سازمان می‌دهد که در همان زمانی 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 تاخر در استفاده از فرصت‌ها شرایط پایداری را در استفاده طولانی مدت از فرصت پیش می‌آورد که دیگر شرکت‌ها از آن بی‌بهره می‌شوند. ضرورت هوشمندی استراتژیک برای سازمان‌ها یک الزام بوده و بهبودهای عملیاتی و حتی استراتژیک فاقد هوشمندی نمی‌تواند کارساز باشد (شمسی، ۱۳۹۳). پژوهش‌های نشان داد نیاز به وجود برنامه استراتژیک در سازمان‌ها در ارتباط با مدیریت منابع انسانی می‌تواند به خوبی سبب رشد و بهبود عملکرد آن سازمان گردد (وارداریز^۲، ۲۰۱۶)، وجود برنامه ریزی استراتژیک ضمن ایجاد نظم در مدیریت منابع انسانی سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها نیز می‌گردد زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، وجود یک برنامه مناسب در جذب نیروهای انسانی و داوطلبین در رویدادهای ورزشی می‌تواند سبب جذب و نگه داری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیز رویدادهای ورزشی گردد (روگالسکی و همکاران، ۲۰۱۶)، سازمان‌های ورزشی غیردولتی با توجه به اینکه دارای منابع مالی خاصی نمی‌باشند، می‌بایستی دارای مدیریت منابع انسانی باشند تا حداکثر استفاده را از منابع انسانی خود داشته باشند. آلفس و همکاران^۳ (۲۰۱۷) به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی پرداختند. اذعان نمودند که مدیریت منابع انسانی در محیط‌های ورزشی می‌تواند به بهبود عملکرد در این فضاها کمک نماید. کریچتون و شریواستوا^۴ (۲۰۱۷) به بهبود مدیریت منابع انسانی پرداختند. آنان پس از بررسی‌های خود پی بردند که تمرینات در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد منابع

¹ Taylor & McGraw

² wardarier

³ Alfes and et al

⁴ Crichton and Shirvastava

انسانی در سازمان‌ها کمک نماید و سبب گردد تا آنان مطابق با تغییرات جامعه دچار تغییر و تحول گردند. چلادوری و کروین^۱ (۲۰۱۷) اشاره داشتند که منابع انسانی می‌بایستی با تغییرات جدید خود را وقف دهند که این مساله نشان دهنده، اهمیت آموزش و توسعه در میان منابع انسانی را نشانی می‌دهد. سازمان‌های ورزشی به منظور انجام فعالیت‌های خود، نیاز به برخورداری از اطلاعات و استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات می‌باشند. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌های ورزشی سبب می‌گردد تا کیفیت ارائه خدمات و انجام وظایف در این سازمان‌ها به خوبی بهبود یابد (کوسکلی^۲ و همکاران، ۲۰۰۶). انجام بسیاری از فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی نیازمند برخورداری از تعاملات چندگانه میان فردی می‌باشد. انجام این تعاملات نیاز به برخورداری از مهارت‌های مناسبی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد که این مساله لزوم و توسعه منابع انسانی این سازمان‌ها را در این حوزه گوشزد می‌کند (نظری، ۲۰۱۸). در دنیای فعلی که تکنولوژی با پیشرفت شگرفی روبرومی باشد بر این نکته تاکید فراوان می‌شود که مدیران ارشد سازمانها برای کار آمد شدن سازمان باید به ابزار ساده و مهمی بنام تفکر استراتژیک مجهز شوند. تفکر استراتژیک مدت هاست که بعنوان یک برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام بر انگیز می‌باشد، گرچه می‌دانند که راه موفقیت در کسب و کار از شناسائی می‌گذرد (نظری و شهولی، ۲۰۲۲). لیکن برای آنکه این مهارت را بتوان به صورت آگاهانه ارتقاء دهند؛ باید در شناخت آن کوشید. ارتقاء این توانائی‌ها ما را در تصمیم گیری‌ها یاری می‌دهد. به ویژه در موقعیت‌های استراتژیک که در سر گمی در نگاه مدیران موج می‌زند برای شناخت کامل این مهارت‌ها تلاش فراوانی لازم است (شهریاری و همکاران، ۲۰۱۹).

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه ریزی استراتژیک غیر منطبق و بعضاً روایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک

بایستی در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک چشم‌انداز متناسب با واقعیت‌های کنونی بازار و تحولات آینده آنرا می‌آفریند که برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌شود (تیلور و مکگرا، ۲۰۰۶). تفکر استراتژیک این امکان را به سازمان می‌دهد که در همان زمانی 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 تاخر در استفاده از فرصت‌ها شرایط پایداری را در استفاده طولانی مدت از فرصت پیش می‌آورد که دیگر شرکت‌ها از آن بی‌بهره می‌شوند (ائستوزن^۳، ۲۰۲۲). 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 ارتباط با مدیریت منابع انسانی می‌تواند به خوبی سبب رشد و بهبود عملکرد آن سازمان گردد (حنیف^۴ و همکاران، ۲۰۲۲)، وجود برنامه ریزی استراتژیک ضمن ایجاد نظم در مدیریت منابع انسانی سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها نیز می‌گردد (حیدر و تئسن^۵، ۲۰۲۲)، وجود یک برنامه مناسب در جذب نیروهای انسانی و داوطلبین در رویدادهای ورزشی می‌تواند سبب جذب و نگه داری داوطلبان و سایر نیروهای انسانی مورد نیاز رویدادهای ورزشی گردد (مدان^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان‌های ورزشی غیردولتی با توجه به اینکه دارای منابع مالی خاصی نمی‌باشند، می‌بایستی دارای مدیریت منابع انسانی باشند تا حداکثر استفاده را از منابع انسانی خود داشته باشند (هونگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت منابع انسانی در صورتی که شکل گیرد، سبب می‌گردد تا استراتژی‌های توسعه ورزش در انجام گیرد. بررسی و تحلیل تفکر استراتژیک در تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی سبب می‌گردد تا

³ Oosthuizen

⁴ Hanif

⁵ Haider & Tehseen

⁶ Madan

⁷ Hong

¹ Chelladurai and Kerwin

² Cuskelly

سازمان‌های ورزشی به خوبی خود را و همراستا با تغییرات فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی در سطح ملی و بین المللی نسازند. با این توجه پژوهش حاضر ضمن شناسایی مقوله‌های تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران سعی در پاسخ به این سوال دارد که تدوین مدل تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی چگونه است؟

روش شناسی

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. نظریه داده بنیاد به طور کلی رهیافتی است برای بررسی نظام مند داده‌های کیفی (نظیر مصاحبه‌های پیاده شده)، با هدف تولید نظریه انجام شد. مدل پیاز فرایند پژوهش، فرایندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متاثر از لایه بالاتر است. این لایه‌ها عبارتند از: لایه پارادایم پژوهش، لایه جهت گیری پژوهش، لایه رویکرد پژوهش، لایه شیوه پژوهش، لایه محیط پژوهش، لایه استراتژی پژوهش، لایه مفهوم پژوهش و در نهایت لایه ابزار پژوهش می‌باشد. بر اساس مدل مشخصات پژوهش حاضر از حیث روش شناسی به اختصار بدین شرح است: جهت‌گیری پژوهش به روش بنیادی؛ روش پژوهش از نوع کیفی؛ فلسفه پژوهش بصورت تفسیری؛ استراتژی پژوهش به روش نظریه داده بنیاد؛ رویکرد پژوهش از نوع استقرائی و هدف پژوهش اکتشافی می‌باشد. نمونه‌گیری این پژوهش به روش هدفمند انجام شد. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر متخصصان، صاحب‌نظران و مدیران حوزه مدیریت ورزشی می‌باشند که تعدادی از اعضای هیات علمی مصاحبه شونده در پژوهش حاضر دارای پست‌های مدیریتی در ادارات ورزش و جوانان می‌باشند. تعداد نمونه پیش از اجرای تحقیق تعیین نشد و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شود؛ بدین معنی 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 نمود.

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 برنامه ریزی نشده، بزرگترین نشانه موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی بوده و این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد که خود نشان دهنده یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمند سازی می‌باشد (ژو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

بررسی و تحلیل هوشمندی و تفکر استراتژیک در تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی سبب می‌گردد تا بتوان از پتانسیل‌های آن به خوبی بهره‌برداری نمود. در سازمان‌های ورزشی ایران تفکر استراتژیک جایگاهی ندارد و بعضاً با الفبای تفکر استراتژیک آشنایی ندارند همچنین در زمینه تفکر استراتژیک پژوهشی در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته. لذا پژوهش حاضر به خوبی می‌تواند در مسیر نهادینه نمودن هوشمندی و تفکر استراتژیک در ورزش ایران، اهمیت و ضرورت آن را به سازمان‌ها و مدیران ورزشی تاکید نماید. با این توجه نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در راستای بهبود و توسعه هوشمندی و تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران کمک شایانی نماید. در سازمان‌های ورزشی ایران تفکر استراتژیک جایگاه ضعیفی دارد، لذا پژوهش حاضر به خوبی می‌تواند در مسیر نهادینه نمودن تفکر استراتژیک در ورزش ایران، اهمیت و ضرورت آن را به سازمان‌ها و مدیران ورزشی تاکید نماید. با این توجه نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در راستای بهبود و توسعه تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران کمک شایانی نماید. از این رو منابع انسانی سازمان‌های ورزشی می‌بایستی متناسب با تغییرات محیطی به خوبی در مسیر بهبود قابلیت‌های تفکر استراتژیک منابع انسانی خود گام بردارند. از این رو نبود پژوهش‌های جامع در این حوزه سبب گردیده است که نیاز به توسعه تفکر استراتژیک منابع انسانی سازمان‌های ورزشی به خوبی درک نگردد که این مساله سبب شده است، که بسیاری از منابع انسانی در

¹ Xu

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان

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

با کد گذاری باز، تشکیل مقوله‌ها و بررسی ارتباط بین آنها انجام می‌گردد.

جهت ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده خواهد شد؛ باورپذیری به معنی اینکه آیا یافته‌های پژوهش برای محقق باور پذیر است (معادل روایی درونی است)، برای باورپذیری خود محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کد گذاری نموده، نتایج با ضریب اسکات^۱ مقایسه خواهد شد. انتقال پذیری اینکه آیا انتقال استنباط از یک بستر به بستر دیگر وجود دارد (معادل روایی بیرونی)، لازم به ذکر است برای اعتماد پذیری و انتقال پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش^۱ استفاده شد، در این روش گزارش محقق را از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد، چرا که خواندن گزارش موجب می‌گردد که مشارکت کنندگان حقایق تازه‌ای به خاطر آورند یا درک جدیدی از موقعیت بدست آورند. در این راستا اتکاپذیری به معنی اینکه آیا اگر کس دیگری کد گذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد. آیا نتایج یکسان بدست می‌آید (معادل پایایی است) و در نهایت تائیدپذیری میزانی که یافته‌های پژوهشی تائید پذیر است؛ در واقع به این سوال پاسخ داده می‌شود که آیا واقعاً یافته‌ها از دل داده‌ها بدست آمده است. برای تائید پذیری^۳ نفر صاحب نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی خواهند کرد و تمامی مراحل را به صورت جز به جز ارائه می‌کنند تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند.

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 شرکت کننده در پژوهش، ما را به شرکت کنندگان دیگر هدایت می‌کند. در این پژوهش بخش کیفی، مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها یا نظریه زمینه‌ای می‌باشد. نظریه برخاسته از داده‌ها (گرند تئوری یا نظریه زمینه‌ای) یک روش پژوهشی عام، استقرایی، تفسیری و اکتشافی است. در واقع این روش برای کسب شناخت پیرامون موضوعاتی که پیش از این در مورد آنها پژوهش جامع و عمده‌ای نشده است، دانش در آن زمینه محدود است و نظریه چارچوب داری در دست نیست، استفاده می‌گردد. اگر چه نمونه‌گیری در این روش از نوع هدفمند می‌باشد، اما 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

نتایج

در مرحله کدگذاری باز تعداد ۵۵۰ کد مفهومی در مصاحبه‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف و از مصاحبه‌ها استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری برای هر دسته از کدهای مفهومی یک مولفه در نظر گرفته شد و مولفه‌ها به طور نظام مند بهبود یافته و با کدهای مفهومی پیوند داده شد و در نهایت تعداد ۱۵۰ مولفه شناسایی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گرفت و براساس مولفه ها، تعداد ۴۳ مقوله استخراج گردید. جدول ۲

مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام شده را نشان می‌دهد. همچنین جدول ۳ مقوله‌های اصلی استخراج شده از مولفه‌ها را نمایش می‌دهد

مقوله‌های استخراج شده از مولفه‌ها، مدل را تشکیل داد. مدل مفهومی در این پژوهش، مدل هوشمندی و تفکر استراتژیک مدیریت منابع انسانی ورزش ایران را نشان می‌دهد که مبتنی بر یافته‌های این پژوهش به دست آمده است در شکل شماره (۱)، ارائه گردیده است.

جدول (۱) نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری با

مفاهیم (کدها)	کدهای مصاحبه شونده‌گان	مفاهیم (کدها)	کدهای مصاحبه شونده‌گان
نیاز سنجی منابع انسانی مورد نیاز بر اساس تخصص	P1,p3,p4,p7,p9, p15	ارتقاء سطح آگاهی و دانش کارکنان و مدیران	P2, p9,p10,p11,p13
الزام به تخصص	P1,p2,p5,p8,p13,	مدیریت در یک فضای شفاف و شیشه‌ای	P1, P5,P9,p10,p12
مشخص نمودن تعداد و جنسیت مورد نیاز	p5,p8,p9,p11,	راهبردهای انگیزشی و تشویقی	P4, P5,p6,p8, p9,p10,p14
ایجاد نیاز	p4,p15,p8,p1	تغییر مدیران	P1,p2,P4, p9,p14
لزوم برقراری تفکر استراتژیک جهت جبران عقب افتادگی	P1,P2,p3, P5,p15, p6,p9	مقاومت در برابر تغییرات	P4,P3,p13
وجود داده‌ها و اطلاعات با کیفیت	P7,p8,p13,p15	رفع ضعف مدیریت	P2, P4,p8,p14
شناسایی دقیق موضوعات و مشکلات	P2,p3, P5,p10,p12	آموزش مدیران و تقویت فرهنگ سازمانی	P4,p7, p9,p14
قرار دادن منابع انسانی متخصص در بخش‌های تخصصی	P1,p2,p5, p9,10,p11,	ترویج فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان	P3,p17,p10
تخصیص بهینه منابع	P2,P5,p7,p9,p10	انتخاب بهترین افراد برای بهترین موقعیت‌ها	P2,p6,p15,
تفکر عمیق در مسائل	P1,p3, p9,p7,p6,p8	برنامه ریزی جهت ایجاد تفکر استراتژیک	P1,p9,p13
فرآیند جذب	P1,p2,P6,p8, p9,p10,p13	وجود رویکرد استراتژیک	P1,p3, P5, p9,p15
استخدام	P1,p4,p6,p7,p11	تدوین استراتژی	P3,p4, p7,p10
آموزش	P1,P2,p3, P4,p10	تمرکز بر تفکر استراتژیک	P1,p2, p9,p11
نگهداری و پرداخت هزینه و پاداش	P4,p5,p6,p7	تفکر مبتنی بر واقعیت	P2, P4,p6,p14,p15
مدیریت هزینه	P1,p5, p9,p12,13,	تفکری مرکب از خلاقیت	P2, P4,p6, p9,p13
استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و منابع	P4,P7,p13,p15	تفکر با نوآوری	P5,P6,p10,p11,p12
فرآیند جمع آوری و پردازش اطلاعات مربوط به رقیب	P2,p6,p10,p11,14	تفکر آینده نگر	P1, P4,p7,p9,13,p14
حمایت اجتماعی	P6,p9,19	تفکر سیستمی	P5,p6, p9,
حمایت مردم	P1, p9,p10,p13,p15	تفکر دگر اندیشانه	P1,p4, P5,p13
حمایت‌های سازمانی متولی	P2,p9,p5,p6,p8	تنفکر انتقادی	P5,P7, p9,p10
فراهم نمودن منابع کافی	P2,P3,p7,p8	اولویت بندی در اجرای برنامه‌ها	P5,P8,p9,p12
بسیج همه امکانات در نیل به هدف	P1,P6,p8,p12,p14	انسجام بین محیط و سازمان	P4, p9,p13,p14
دانایی محوری	P1,p4, p9,p15	حفظ سازمان در مخاطرات داخلی و خارجی	P1, P4,p5,p12

P4,P11,p13	یادگیری سازمانی	P2,p10,p14,p15	تجهیز زیرساخت ها
P3,p10,p13	یادگیری مدیریت دانش	P4,P5,p7, p9,p11	فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها
P1,p9,p12	داشتن برنامه مداوم و آینده نگر	P2,P3,p5,p15	عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک
P1, P5,p10,p11	داشتن دید جامع نسبت به موضوعات و پیامدهای آن	P1,p5,p8, p9,p10	تامین اعتبارات مالی
P5,P6,p11,p14	ایجاد چشم انداز جدید	P1,p2, P4,p10,p11	استفاده حداکثری از ظرفیت ها و منابع موجود در سازمان
P4, P5,p7,p13	پذیرش ویژگی ها و واقعیت های جدید	P2,p7,p9,p10	ایجاد انگیزه در کارکنان
P1,P2, P4, P5,p9,p14	خلق ایده ای جدید	P1, p9,P5,p10,p11	انجام ماموریت اولویت دار
P4,P5,P12	نگاه متفاوت	P6, p9,p10,p14	افزایش سطح فرا نقش
P1, P5,p9	بسترهای علمی و اطلاعاتی	P5,P13,p14,p13	استفاده از نظارت
P5,p7,p12,p14	اتخاذ تصمیمات مناسب	P1,P2, P4, P5,p9,p11	استفاده از کنترل
P4,P5,P11,p12,p13,p15	درک موقعیت های مختلف منابع انسانی را به کار گرفتن	P3,P6, P7, P8,p10,p13	استفاده از بازخورد
P1,p9,p15	مشارکت منابع انسانی در تصمیم گیری	P1,p2, P4,p8,p14	استفاده از زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری
P1,p2,P6,p8, p9,p10,p14	کمک به رشد و یادگیری	P4,P5,P11,p12,p13,p15	استفاده از وب سایت
P1,p2,P6,p7,	ریسک پذیری	P1,P2,P4,p5,p8,p9	حرکت کردن در مسیر تغییرات علم و فناوری
P4,p2,P6,p8, p9	توجه به مسائل سیاسی. دولت، قوانین	P4,P5,P6,p7,p8,p9	حرکت کردن در مسیر تغییرات علم و فناوری
	مسائل اقتصادی	P4,P5,p7,p13,p15	استفاده از راهکارهای بازاریابی
P4,P5,P10,p11,p14,p15	نظام تعلیم و تربیت کشور- زمینه های فرهنگی جامعه-	P5,P8,p11,p13	استفاده از منابع انسانی (ملموس و غیرملموس)
P1,p12,p13,p14	فرهنگی	P1, P4,p9,p14	پیش بینی فرصت ها و تهدیدها
p4,p7,p9, p15	قانونی	P5,p9,P14,p15	شناسایی فرصت ها و تهدیدات
P1,p2,p5, p5,p8,p9,p11,	عوامل زیست محیطی	P2, P5,p6,p7,p8	پیش بینی وضع موجود
	اتحادیه ها	P1,p2, P4, P5,p6,p9,p12,	رضایت کارکنان
P7,p8,p13,p15	مشتریان	P4,P5,P11,p12,p13,p15	مشارکت کارکنان
P2,P5,p7,p9,p14	عرضه کنندگان	P1,P2,P4,p7,p10,p13	افزایش تعهد کارکنان
P1,p2,P6,p8, p9,p10	سهامداران	P4,P8,P12,p14,	افزایش کارایی و افزایش بهره وری کارکنان
P1,p4,p14,p15	رقبا	P6,P8,P13,p15,	توانمند سازی کارکنان
P1,P2,p3, P4,p10	الگوی نامناسب	P1,p2, P5, P6,p8,p10,p14,	ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان
P1,p5, p9,p12,13,	قوانین و مقررات سخت اداری	P6,P8,P10,p11,p13,p15	وظایف مشخص برای همه
P1,p11,p14,p15	همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین	P1,P3,P9,p14,p15	کارتیمی
P2,P3,p10,p11	ماموریت های سازمانی	P2,P4,P6,p8,p10,p12	وجود تیم مدیریتی با تفکر راهبردی و استراتژیک
P2,P3,	جهت گیری غیر شفاف استراتژی	p15,p1	خلق ارزش برای مشتری
P2,P3,p10,p11	نبود اطلاعات و داده های باکیفیت و به موقع	P1,P3,P7,p11,p11,p14	رضایت مشتری
P2,P4,p7,p10,p13,p15	توجه به فرهنگ	P2,P3,P5,p7,p12,p13	افزایش کیفیت خدمات
P5,P6,p10,p11,p13	توجه به زبان	P1,P3,P7,p8,p10,p12	شایسته محوری

P1,P2,p3, P4	توجه به عوامل سیاسی	P4,P6,p8,p10,p12	افزایش مزیت رقابتی در سازمان
P1,P2,P3,p7,p8,p10	کنترل	P1,p9,p13	تفکر فرد محور مدیر
P2,P5,P5,p7,p8,p12	توجه به عوامل اجتماعی	P1, P5,P9,p13,p15	دانش ناکافی مدیر
P4,P5,P6,p7,p8	توجه به عوامل حقوقی	P1,p3, P5, p9,p15	باور ضعیف مدیران
P5,P6,p7,p8,p9,p12,p15	حضور افراد با هوش استراتژی	P4,P7,p10,p11	همسو نبودن مدیران و هیئت مدیره
P1,p2,P6,p8, p9,p10	کنترل	P1,p2,p5,p8,p13, p14,	عدم اعتماد به تفکر استراتژیک و برنامه محوری
P5,P6,p10,p11,p13,p15	سیستم استعلام	P1,p2,p5, p9,10,p14,	روابط فردی ضعیف و روابط تیمی ضعیف
P3,p9,p11	هوشمندی درون سازمانی (منابع انسانی)	P1,P2,p3, P4,p10	باورها و سنت‌های ناهمسو
P4,P5,p7	برنامه ریزی	P1,p5, p9,p12,13,	عدم تعهد مدیران
P4,P5,P6,p7,p8,p9,p12,p13	هدف گذاری	P2,p9,p10,p11,p13	باورهای سنتی موجود در جامعه
P3,p6,p13	هوشمندی برون سازمانی (ترکیب با بازار)	P2,p11,p14,p15	باورها و اعتقادات سنتی
P3,p5	آینده پژوهی	P1,p2, P4,p10,p11	عدم وجود بودجه ناکافی
P1,P2, P4,p10	چشم انداز	P4, P5,p6,p8, p9,p14,p15	ضعف در تخصیص منابع مالی
P1,p2,P6,p8, p9,p14	گسترده‌ی ایجاد الزام به وجود هوشمندی استراتژیک	P1,p2,P8, p9,p15	تنگناهای مالی و مشکلات اقتصادی
P4,P5,P6,p7,p8	فشار رقابتی ایجاد الزام به وجود هوشمندی استراتژیک	P2, P4,p8,p11	کمبود شدید منابع و اعتبارات
P6,P8,P10,p13,p14	الزام به مدیریت دانش	P5,P6,p10,p11,p13	نداشتن زمان
P5,P6,p10,p11,p13	تنوع ایجاد الزام به وجود هوشمندی استراتژیک	P4, P5,p7,p11	نداشتن هدف
p2,P6,p8, p9,p10,p14	بکارگیری نیروهای متخصص در حوزه استراتژیک	P4,P5,P6,p7,p8,p9	نداشتن اولویت در اجرای وظایف و مسئولیت‌ها
P4,P5,P6,p7,p8,p9	برنامه نویسی متخصص	P1, P5,p9	عدم آگاهی از مفهوم تفکر استراتژیک
P4,P5,P6,p8,p13	بازخورد از برنامه‌های قبلی	P5,p9,P14,p15	عدم درک چپستی استراتژی
P4,P5,p7,p8,p9	رعایت چارچوب	P4,P5,p7,p13,p15	عدم به رسمیت شناختن منابع انسانی
P1,P2, P4,p10	هوشمندی تدبیرانه	P5,P6,p10,p11	متمایز کردن جایگاه نسبت به رقبا
P1,p2,p8, p9,p10,p14	وضع قوانین	P1,P2,p3, P4	ایجاد فاصله برتری با رقبا
P5,P6,p10,p11,p13	نظارت		شانس استفاده از فرصت‌ها
P1,P2,P4,p7,p10,p13	پایبندی به برنامه	P4,P5,P6,p7,p8,p9	عنصر زمان
P4,p7,p10,p14	تفکر		فرصت‌های موجود
P4,P5,P6,p8,p9	توانایی سازگاری با تغییرات	P5,P6,p10,p11,p13	ایجاد شانس جهت استفاده از فرصت‌ها
P1,P2,P4,p7,p10	یادگیری سازمانی	P1,P2,P4,p7,p10	شرایط پایدار
P1,p2,P6,p8, p9,p10,p14	تقسیم سازمان‌ها به خصوصی و دولتی	P3,p12	تقدم و تاخر در استفاده از فرصت‌ها
P4,p5,p12	توجه به زمان	P3,p5,p9	آگاهی از زمان گذشته، حال و آینده
P3,p11	توجه به دارایی‌های مشهود	P3,p1,p12	پیش بینی آینده
P3,p5,p9,p10	توجه به دارایی‌های غیر مشهود	P3, p14	شناخت جایگاه استراتژیک

جدول ۲- مقوله‌های اصلی استخراج شده از مولفه‌ها

مقوله‌های اصلی	مفاهیم تجمیع شده	مقوله‌های اصلی	مفاهیم تجمیع شده
مقوله‌های اصلی	توجه به مسائل سیاسی. دولت، قوانین و مقررات، احزاب، جناح‌ها، گروه‌های سیاسی، قوانین و مقررات	تخصص‌گرایی	- استفاده از منابع انسانی متخصص - ضرورت به تخصص‌گرایی - تعیین جنسیت و تعداد نیروی انسانی متخصص - استفاده از تمامی تخصص‌ها و توانایی‌ها - لزوم برقراری تفکر استراتژیک جهت جبران عقب‌افتادگی - ارائه داده‌ها و اطلاعات با کیفیت - شناسایی دقیق موضوعات و مشکلات - قرار دادن منابع انسانی متخصص در بخش‌های تخصصی - تخصیص بهینه منابع - تفکر عمیق در مسائل - فرایند جذب - استخدام - آموزش
	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)		
	اتحادیه‌ها		
	مشتریان		
	عرضه‌کنندگان		
	سهامداران		
مقوله‌های اصلی	رقبای	حمایت از تفکر استراتژیک	- فرایند جذب - استخدام - آموزش - نگهداری منابع انسانی متخصص و پرداخت هزینه و پاداش - مدیریت هزینه جهت برقراری تفکر استراتژیک - استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و منابع جهت برقراری تفکر استراتژیک - فرایند جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مربوط به رقبای در زمینه تفکر استراتژیک
	الگوی نامناسبی داشته		
	قوانین و مقررات سخت اداری		
	همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین		
	ماموریت‌های سازمانی		
	جهت‌گیری غیر شفاف استراتژی		
	نبود اطلاعات و داده‌های باکیفیت و به موقع		
	تفکر فرد محور مدیر		
	دانش ناکافی مدیر		
	باور ضعیف مدیران		
مقوله‌های اصلی	همسو نبودن مدیران و هیئت مدیره	حمایت از تفکر استراتژیک	- حمایت اجتماعی - حمایت مردم - حمایت‌های سازمان‌های متولی - فراهم نمودن منابع کافی - بسیج همه امکانات در نیل به هدف - دانایی محوری - تجهیز زیرساخت‌ها - عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک - تامین اعتبارات مالی - استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و منابع موجود در سازمان
	عدم اعتماد به تفکر استراتژیک و برنامه محوری		
	روابط فردی ضعیف و روابط تیمی ضعیف		
	باورها و سنت‌های ناهمسو		
	عدم تعهد مدیران		
	باورهای سنتی که در جامعه ما		
	بودجه کافی		
	عدم ضعف در تخصیص منابع مالی		
	رفع تنگناهای مالی و مشکلات اقتصادی		
	رفع کمبود شدید منابع و اعتبارات		
مقوله‌های اصلی	مدیریت زمان	مدیریت تغییر در راستای برقرار تفکر استراتژیک	
	تعیین هدف		
	اولویت در اجرای وظایف و مسئولیت‌ها		
	عدم آگاهی از مفهوم تفکر استراتژیک		
	درک چپستی استراتژی		
	به رسمیت شناختن منابع انسانی		
	بسترهای علمی و اطلاعاتی		
	استفاده از نظارت		
	استفاده از کنترل		
	فاکتورهای مدیریتی(فردی-گروهی)		

ارتقا سطح آگاهی و دانش کارکنان و مدیران	استفاده از بازخورد
مدیریت در یک فضای شفاف و شیشه ای	استفاده از زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری
راهبردهای انگیزشی و تشویقی	استفاده از وب سایت
تغییر مدیران مخالف با تفکر استراتژیک	حرکت کردن در مسیر تغییرات علم و فناوری
عدم مقاومت در برابر تغییرات	استفاده از راهکارهای بازاریابی
رفع ضعف مدیریت	استفاده از منابع انسانی (ملموس و غیرملموس)
آموزش مدیران و تقویت فرهنگ سازمانی	پیش بینی فرصت ها و تهدیدها
ترویج فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان	شناسایی فرصت ها و تهدیدات
مد نظر قرار دادن مدیریت واحد در سیاست گذاری	پیش بینی وضع موجود
انتخاب بهترین افراد برای بهترین موقعیت ها	رضایت کارکنان
تقویت قدرت نقد پذیری	مشارکت کارکنان
برنامه ریزی جهت ایجاد تفکر استراتژیک	افزایش تعهد کارکنان
وجود رویکرد استراتژیک	افزایش کارایی و افزایش بهره وری کارکنان
تدوین استراتژی	توانمند سازی کارکنان
تمرکز بر تفکر استراتژیک	ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان
تفکر مبتنی بر واقعیت	وظایف مشخص برای همه
تفکری مرکب از خلاقیت	کار تیمی
تفکر در راستای نوآوری	وجود تیم مدیریتی با تفکر راهبردی و استراتژیک
تفکر در راستای آینده نگری	خلق ارزش برای مشتری
تفکر سیستمی	رضایت مشتری
تفکر دگر اندیشانه	افزایش کیفیت خدمات
تفکر انتقادی	شایسته محوری
اولویت بندی در اجرای برنامه ها	افزایش مزیت رقابتی در سازمان
انسجام بین محیط و سازمان	درک موقعیت های مختلف در سازمان و متناسب با موقعیت های
حفظ سازمان در مخاطرات داخلی و خارجی	مختلف منابع انسانی را به کار گرفتن
یادگیری سازمانی	مشارکت منابع انسانی در تصمیم گیری
برنامه مداوم و آینده نگر	کمک به رشد و یادگیری تفکر استراتژیک
داشتن دید جامع نسبت به موضوعات و پیامدهای آن	ریسک پذیری
ایجاد چشم انداز جدید	
پذیرش ویژگی ها و واقعیت های جدید	
خلق ایده ای جدید	
نگاه متفاوت	
استفاده از الگوها و چارچوب های خاص	
مرتبط با اهداف راهبردی	
وجود سیستم ارتباطی و فرهنگ سازمانی قوی	



شکل ۱- مدل مولفه‌های موثر بر هوشمندی و تفکر استراتژیک در منابع انسانی

بحث و نتیجه گیری

تفکر استراتژیک فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت مورد نظر برای کسب و کار است و توسعه استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است آینده نگر و مطابق

با استراتژی‌های آینده سازمان که با مسائلی همچون آموزش، ارزیابی عملکرد و تجربیات شغلی و روابط بین فردی سر و کار دارد. نیروی انسانی نیز باید یکسری خصوصیات ویژه و منحصر به فرد نیز داشته باشد تا بتواند خود را با استراتژی‌های بداهه و کلی سازمان سازگار ساخته و در عین حال خود دست به خلاقیت و نوآوری زده و باعث رشد و پیشرفت سازمان شود. با توجه به نتایج

پژوهش، چنین استنباط می‌گردد که تفکر استراتژیک یکی از مؤثرترین عوامل جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی و روش‌های پیاده سازی آن می‌باشد. با توجه به اینکه برای توسعه استراتژیک منابع انسانی و روش‌های پیاده سازی آن، چشم انداز سیستمی مؤثر می‌باشد لذا برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در توسعه استراتژیک منابع انسانی و روش‌های پیاده سازی آن پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد: نهادینه کردن چشم انداز سیستمی در تفکر و ذهنیت مدیران ارشد: مدیران سازمان را به عنوان یک جزء از یک سیستم کل تلقی نمایند، مدیران روابط درونی بین پدیده‌ها را به درستی درک نمایند، مدیران شناخت و توجه نسبت به فرایند تغییر در سیستم‌ها داشته باشند، مدیران ارزش‌ها و عقاید مشترک و محوری در راستای ارزشهای سازمان داشته باشند، مدیران هدف مشترک با سازمان مربوطه داشته باشند و اهداف خود را در راستای اهداف سازمان ترسیم نمایند. در مولفه مدیریتی تفکر فرد محور مدیر، دانش ناکافی مدیر، باور ضعیف مدیران، همسو نبودن مدیران و هیئت مدیره، عدم اعتماد به تفکر استراتژیک و برنامه محوری، روابط فردی ضعیف و روابط تیمی ضعیف شناسایی شد. در این راستا می‌توان گفت تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدام یک موثر نیست و چرا و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند. این بصیرت نسبت به عوامل نقش گذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص (صرف منابع مادی و معنوی)، سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. این بخش از یافته‌های پژوهش با دستاوردهای نظری و طحانی (۲۰۱۴) همسو می‌باشد که اذعان داشتند اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. تفکر استراتژیک پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند.

در فرهنگی باورها و سنت‌های ناهمسو، عدم تعهد مدیران، باورهای سنتی موجود در جامعه، باورها و اعتقادات سنتی شناسایی شد. در مولفه اقتصادی مواردی همچون عدم

وجود 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 کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی از زمره مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی به شمار می‌رود. نقطه آغازین تحلیل اقتصادی مشاهده این نکته است که اطلاعات ارزش اقتصادی دارد، چرا که اطلاعات به افراد اجازه می‌دهد تا انتخابی انجام دهند که عایدی یا مطلوبیت مورد انتظار آنها را نسبت به زمانی که اطلاعات وجود ندارد حداکثر سازند. بیشترین بهره مندی به دست آمده از تفکر اقتصادی، امکان دسترسی بی واسطه به داده‌ها به وسیله تصمیم گیرندگان در همه سطوح سازمان است. در این صورت افراد قادر خواهند بود با داده‌ها تعامل داشته باشند، آنها را تحلیل کنند 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 برمی آید که به فرصت‌های بهتری در ارائه و عرضه کالا یا خدمات خاصی می‌انجامد و یا مشکلات و تهدیدهای پیش روی بازاریابی کالا یا خدمات خاصی را تبیین کرده و راهکارهای برون رفت از مشکلات را ارائه می‌دهد. هدف از تحلیل بازار، آنالیز بازار، مشتریان، رقبا، ارائه استراتژیهای بازاریابی تولید، فروش و تبلیغات، ارتباط با مصرف کنندگان و خریداران است.

در بهره مندی از امکانات شانس استفاده از فرصت ها، عنصر زمان فرصت‌های موجود، ایجاد شانس جهت استفاده از فرصت ها، شرایط پایدار، تقدم و تاخر در استفاده از فرصت‌ها شناسایی شد. در مولفه توجه به کارکنان مواردی همچون ایجاد انگیزه در کارکنان، انجام ماموریت اولویت دار، افزایش سطح فرا نقش، ارتقا سطح آگاهی و دانش کارکنان و مدیران، مدیریت در یک فضای شفاف و شیشه ای 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 دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار باشند. توانایی منابع انسانی مهم‌ترین رکن از ویژگی‌های کارکنان هوشمند است. یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌های منابع انسانی به ویژه منابع انسانی هوشمند، در کنار

داشتن تمایل و توان، تلاش و کوشش موثر و آگاهانه در راستای انجام وظایف منابع انسانی است. کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای آنها و ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آنها قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. در 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 تازه واردان به صنعت، بازنمایی می‌کند و متمرکز بر مسائلی است؛ از قبیل سیاست‌های قیمت گذاری، 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 است. این نوع عملکرد نه تنها برای خارج از سازمان، بلکه اساسا 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 پیش بینی کند.

برای راهبردهای موثر بر تفکر استراتژیک تعیین مدیریت قوی با ریز مولفه‌های 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 سیاست گذاری و انتخاب بهترین افراد برای بهترین موقعیت‌ها شناسایی شد، همچنین در مولفه رویکرد استراتژی مواردی همچون تقویت قدرت نقد پذیری، برنامه ریزی جهت ایجاد تفکر استراتژیک، وجود رویکرد استراتژیک، تدوین استراتژی شناسایی شد. منظور از این تفکر، پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص زود هنگام بازار و دیدن فرصت‌هایی است که دیگران آن را نمی‌بینند. آنچه که مشخص است تفکر استراتژیک مبنای چشم اندازسازمان 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، ضرورتی انکارناپذیر است. حجم و سرعت تغییرات تکنولوژی در سال‌های اخیر

چشمگیر بوده است، نرخ سریع نوآوری تکنولوژیکی سبب شده است تکنولوژی به عنوان عامل موثر بر رشد اقتصادی قلمداد شود. با توجه به این تغییرات شدید، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که این تغییرات و جهش‌های تکنولوژیک را شناسایی کنند: نقش بخش‌های پژوهش و 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 موارد همچون فرآیند جذب، استخدام، آموزش، نگهداری و پرداخت هزینه و پاداش، مدیریت هزینه مورد شناسایی واقع گردید. 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، الزامی است تا خود را به نگرشی استراتژی مجهز نمایند 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 و نگهداشت نیروهای انسانی در سازمان دارد. یکی دیگر از روش‌های جذب نیرو، تربیت و آموزش نیروها از زمان دانشگاه است. پس در ابتدا باید سیاست استخدام خود را براساس نوع سازمان مشخص کنید. فرایندهای جذب به این معنی است که با توجه به نوع سیاست سازمان، چه راه‌هایی برای جذب نیروها وجود دارد.

برای شرایط موثر بر تفکر استراتژیک مولفه‌های زیر ساخت 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، تامین اعتبارات مالی، استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و منابع موجود در سازمان شناسایی شد. از شاخص‌های این

همکاران، ۲۰۲۲)، 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 نگهدارند به گونه ای که باعث افزایش بهره وری و رفاه کارگران شود.

نقش محیط زیست بوم 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 - منطقه ای که سازمان ورزشی روی آن قرار گرفته) شناسایی شد. در مولفه نقش محیط تخصصی مواردی همچون اتحادیه ها، مشتریان، عرضه کنندگان، سهامداران رقبای، الگوی نامناسبی داشته، قوانین و مقررات سخت اداری، همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین، مأموریت‌های سازمانی جهت گیری غیر شفاف استراتژی و نبود اطلاعات و داده‌های باکیفیت و به موقع شناسایی شد. در شکل‌گیری تفکر استراتژیک مولفه رویکرد استراتژی با ریز مولفه‌های برنامه ریزی جهت ایجاد تفکر استراتژیک، وجود رویکرد استراتژیک، تدوین استراتژی شناسایی شد. و در مولفه مدیریت دانش موارد همچون ایجاد چشم انداز جدید، پذیرش ویژگی‌ها و واقعیت‌های جدید، خلق ایده ای جدید، نگاه متفاوت شناسایی گردید. و در مولفه حمایت همه جانبه نیز مواردی همچون حمایت اجتماعی، حمایت مردم، حمایت‌های سازمان‌های متولی شناسایی شد. و در مولفه زیر ساخت‌ها هم مواردی همچون بسیج همه امکانات در نیل به هدف، دانایی محوری تجهیز زیرساخت ها، فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها شناسایی شد. با توجه به شتاب تغییرات نمی توان در بلندمدت به آن اتکا نمود لذا برعهده استراتژی است که آینده کسب و کار را حدس بزنند و برای آن برنامه ریزی نمایند. مدیریت ارشد در تدوین استراتژی همه کاره نیست و سایر عوامل نیز تاثیرگذار می‌باشد. تدوین استراتژی نیازمند شناخت کامل عناصر کسب و کار است استراتژی مدرن ما را از سر درگمی می‌رهاند استراتژی به ضرورتها پاسخ می‌دهد و ما را از بحران رها می‌سازد به هر حال

عامل می‌توان از همکاری و ارتباط با سایر بخش‌ها، کشف راه‌های تولید سریع و منعطف، دستیابی به تکنولوژی تولید محصولات، استفاده موثر از فرصت‌ها و امکانات دانشگاهی می‌باشد. یکی از عوامل مهم و چالش برانگیز برای تفکر استراتژیک تامین مالی است، که گاهی اوقات تامین این منابع مالی ماه‌ها به طول می‌انجامد که صاحبان این سازمان را از راه اندازی کسب و کار منصرف می‌سازد. از طرفی دیگر بعضاً معتقد هستند کسب و کارهای کوچک بدون تامین مالی کافی به موفقیت نخواهند رسید (آلف و همکاران، ۲۰۱۷). تفکر استراتژیک نیازمند افرادی با مهارت و تحصیلات بالا دارند. یکی از فاکتورهای مهم و حیاتی که نقش کلیدی و استراتژیک در موفقیت نیروی انسانی است. یکی از مولفه‌های 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 بکارگیری مدیران کارآمد از سایر سازمان‌ها، توانمند سازی نیروی انسانی. 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 داشته باشند (نظری و همکاران، ۲۰۱۲). محیط فیزیکی کار می‌تواند نقش مهمی در توانمند سازی ساختاری، توانمند سازی روانشناختی، تقویت روحیه کار، رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشته باشد لذا برای افزایش خلاقیت سازمانی به عنوان یک عامل حیاتی ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، طراحی و ایجاد و توسعه یک محل کار با امکانات فیزیکی مخصوص و مناسب ضروری است. اکثر مدیران نقش حیاتی ساختار سازمانی در فرایند نوآوری را تأیید می‌کنند اما تعداد کمی از آنها دریافته اند که فضای فیزیکی نیز به همان اندازه مهم بوده و بر فرایند نوآوری نقش عمیقی می‌گذارد (سوتا و

نقش مدیریت اهمیت خاصی پیدا می‌نماید وقتی محیط پیچیده و ناپایدار و مبهم باشد آنگاه این مدیر بوده که با درایت خویش سازمان را از فضای راز آلود و مه آورد بحران عبور می‌دهد و به سر منزل مقصود می‌رساند.

برای پیامدهای توسعه تفکر استراتژیک مولفه تصمیم‌گیری با ریز مولفه‌های 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. و در مولفه مشتری‌مداری نیز مواردی همچون ارزش برای مشتری، رضایت مشتری شناسایی شد. و در مولفه 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. و در مولفه آخر مدیریت تغییر نیز موارد کنترل و سبک تفکر شناسایی شد. کسب و کار امروزی دشوار و پیچیده شده، در محیطی که روز بروز پیش‌بینی آن سخت‌تر می‌شود و رقابت شدیدتر می‌گردد تلاش برای بقای اصلی از هدف سازمانی می‌باشد و بقای سازمانها بستگی به نوآوری و خلاقیت آنها دارد. مدیران از نقاط ضعف و قوت سازمانشان می‌تواند بعنوان یک استراتژی تضمین شده در جهت نیل به اهداف از پیش برنامه‌ریزی بکار گرفته شود استفاده از استراتژی می‌تواند مدیران را در طراحی ساختار استراتژیک سازمان یاری نماید و زمام کار را در اختیار آنها قرار دهد، لذا استفاده از استراتژی منجر به کنترل محیط می‌شود ساختارهای استراتژیک تا زمانی کارساز هستند 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 می‌باشد. سازمان در برنامه‌ریزی برای ارتقای نوآوری افراد و توانایی آنان در رویارویی با موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی برای ارتقای نوآوران، افراد

و توانایی آنان در رویارویی با موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی یاری می‌دهد برنامه‌ریزی آموزشی نیز برای دستیابی به اهداف فوق کار چندان دشواری نخواهد بود اما نیاز به دقت دارد یادگیری باید بخشی از برنامه روزانه کارکنان باشد. به طور کلی با توجه به مقوله راهبردهای تعیین مدیریت قوی، استفاده از فناوری و تکنولوژی روز، پیش به سوی رویکرد استراتژی و استفاده از تکنولوژی استراتژی در فرایند اداری پیشنهاد می‌گردد. پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها با توجه بیشتری به کارکنان از طریق افزایش انگیزه و بالابردن سطح آگاهی و دانش کارکنان در جهت بالابردن اطلاعات کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک کوشا باشند. همچنین جایگاه سازمانی خود را نسبت به رقبا متمایز و نسبت به آنها برتری ایجاد کنند.

مهمترین محدودیت پژوهش حاضر شامل دسترسی سخت به اکثریت مصاحبه‌شوندگان با توجه به مسئولیت‌های شغلی، دغدغه‌های کاری و بعد مسافت وجود داشت. تعیین وقت جهت مصاحبه با خبرگان، استفاده محدود از تجربیات سایر محققان به علت آشنایی اندک آن‌ها با تحقیقات کیفی و بخصوص تئوری زمینه‌ای وجود داشت. به طور کلی می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد: با توجه به مقوله علی‌تغییر و پیشرفت در عوامل فردی (احساس نیاز کردن، داشتن عادت، سلامت جسمانی، روحیه مناسب، امید به زندگی، اعتماد به نفس، آرامش فکری)، فرهنگ (باورها و سنت‌های ناهمسو، عدم تعهد مدیران، باورهای سنتی موجود در جامعه، باورها و اعتقادات سنتی) و اقتصادی پیشنهاد می‌گردد. 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 طریق افزایش انگیزه و بالابردن سطح آگاهی و دانش کارکنان در جهت بالابردن اطلاعات کارکنان در زمینه هوشمندی و تفکر استراتژیک کوشا باشند. و همچنین جایگاه سازمانی خود را نسبت به رقبا متمایز و نسبت به آنها برتری ایجاد کنند.

سپاسگزاری

این مقاله مسخرج از تز دکتری می‌باشد. در ضمن از کلیه

Crichton, R., & Shrivastava, P. (2017). Sustaining human resource via aesthetic practices. *Journal of Cleaner Production*, 153, 718-726.

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, 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.

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. *Int. J. Bus. Inf. Syst.*, 39(1), 52-75.

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*, 2022.

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

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.

مدیران ورزشی و اساتیدی دانشگاه که تیم پژوهش را یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

تضاد منافع

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

منابع

ابطحی، حسین؛ ابراهیمی، سید رضا؛ (۱۳۹۵)، طراحی الگوی همراستائی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک: (مطالعه موردی بانک توسعه تعاون)، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۸)، ۵۷-۷۵.

اکبری، مرتضی؛ حسینی، سید محمود؛ بابک، ضیا؛ (۱۳۹۵)، توسعه منابع انسانی: مدلی برای توسعه اعضای هیات علمی در ایران، مجله بین المللی مدیریت و توسعه کشاورزی، ۶(۲)، ۱۳۱-۱۴۳

شمسی، صفورا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک مدیران بر قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، علوم اجتماعی، دانشگاه خلیج فارس.

میرسلیمانی، محمد حسین، (۱۳۹۲). چالش حقوقی منابع انسانی ورزش و آموزش عالی، اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

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.

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.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*: Bloomsbury Publishing.

Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2017). Human resource management in sport and recreation. *Human Kinetics*.

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.

- 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
- Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). Understanding the Sport Event Volunteer Experience: An Investigation of Role Ambiguity and Its Correlates. *Journal of Sport Management*, 30(4), 453-469.
- 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
- 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.
- 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.
- 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
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport management review*, 9(3), 229-251.
- 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).
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.