

Research Paper

Designing a Model for Strategist Breeding in General Offices of Sports and Youth in the Provinces of the Country: Grounded Theory**Faride Taghipour Jahromi¹, Masoud Naderiyan Jahromi^{2*},
Seyedeozra Mirkazemi³**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Birjand, Birjand, Iran

Received: 2021/05/18**Accepted:** 2021/08/29**Abstract**

The present study aims to strategist breeding in the field of sports, has presented a model with a qualitative research method and exploratory nature. For this purpose, the grounded theory with a constructivist approach was used to determine the model of strategist breeding in the General Offices of Sports and Youth in the provinces of the country. The statistical society of the study was elites and specialists related to sports. 12 people who were selected through targeted sampling, participated in the study. Qualitative data from field studies obtained through interviews were coded. The process consisted of four steps: initial, centralized, axial, and theoretical coding. In the process, 517 primary codes, 15 centralized codes, four subcategories and one main category (strategist training) were identified, respectively. The analysis of the findings showed that in order to training strategic forces in sports organizations, it is necessary to screen people based on strategic competencies (individual, educational, interpersonal and communication, professional and managerial) as well as ways to develop their competencies and organizational requirements. By training strategists in the field of sports, we can expect the successful implementation of program-oriented and mission-oriented management in light of global developments in sports and the relatively sustainable development of sports programs, growth and creation of dynamic and productive organizations in the Offices of Sports and Youth.

Keywords: Breeding Strategists, Competence, Qualitative Method, General Offices of Sports and Youth.

- 1 .Email: Faride.taghipour@yahoo.com
2. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com
3. Email: somirkazemi@birjand.ac.ir



Extended Abstract**Background and Purpose:**

To reach success in the sports field, the General Offices of Sports and Youth in the provinces must adjust their programs to macro-sports programs (Rashid Lamir, Dehghan Ghahfarrokhi, & Rashid Lamir, 2014, 182). Lack of strategist human resources in the process of conscious, creative, forward-looking, and future-making strategy in the position of policy-making and decision-making is one of the vital issues of public and private organizations in Iran and in many other countries (Dortaj et al., 2017, 5). Therefore, this study aims to design a model for strategist breeding in General Offices of Sports and Youth in the provinces of the country based on the Grounded Theory approach.

Materials and Methods:

In order to present a systematic and schematic model of the findings from the coded data in the General Offices of Sports and Youth, the qualitative research method and the constructing version of the Grounded Theory were used. Based on Charmez's constructing approach, during a regular process and at the same time continuous data comparison, the information was analyzed in interviews with 12 Scientific specialists in the field of sports management and strategic management in sports organizations, as well as managers and deputies of the Ministry of Sports and Youth and the General Offices of Sports and Youth of the provinces. For this purpose, four-step process, initial coding, centralized coding, axial coding and theoretical coding were used. To conduct semi-structured interviews, targeted sampling method and snowball sampling technique were used. To ensure the validity of research interviews and ensure the accuracy of the findings from the researchers' point of view, the valuable opinions of professors and related managers who were experts and informed in this field were used. Moreover, simultaneously we asked the participants to help us in data analysis and interpretation. To calculate the reliability of the interviews, we used the reliability method between two encoders (repeatability index). We asked one of the specialists in the field of sports management to participate in the research as a research colleague; the researcher with this colleague coded number of three interviews and the percentage of agreement within the topic that is used as an indicator of the reliability of the analysis was equal to $.85$, as this reliability rate



is greater than $.60$, it can be concluded that the percentage of reliability between coders in this study is confirmed.

Findings:

Studying, reviewing, and analyzing the data obtained from all interviews led to the creation of 517 initial concepts, 49 categories in the initial coding. Then, in the centralized coding stage, 15 codes were obtained by merging them, and finally, they were presented in 4 Category Subsidiary (strategist competencies, strategist development methods, organizational requirements for strategist breeding, and consequences of strategist breeding and utilization). According to the research model, a strategist in sports must have five competencies: individual, educational, interpersonal - communication, specialist, and managerial. From an individual dimension, the strategist has capabilities such as; Strategic thinking, creative and innovative thinking, doing systematic work, commitment and responsible, motivation and job enthusiasm, having intelligence, questioning ability, ability to adapt and flexibility, determination in doing work, futuristic, being competitive and successful. In terms of educational dimension, the strategist has competencies such as; having academic and specialized literacy, having general and basic information, and having new and updated information. In interpersonal and communication dimension, a strategist must have interaction skills, perceptual skills, and teamwork skills. In terms of specialized competencies, the strategist must have the ability to analyze the organization's environment, formulate the pillars of the strategy plan, execute the strategy, and evaluate the strategy. In terms of managerial competencies, the strategist in sports should have characteristics such as organizational skills, problem-solving ability, decision-making ability, and decision-making. Performing specialized tasks and activities, participating in specialized courses, and communicating with specialized people are among the identified methods for developing strategist competencies. According to experts' opinions, gaining experience in sports organizations, employing a person in various positions within the organization, teaching strategic foundations, teaching the principles and skills of management and leadership, developing strategic socialization in the organization to individuals, visiting relevant organizations, using expert and consultant people outside the organization can help develop strategist competencies. On the other hand, to develop a strategist individual, we need organizational requirements, these requirements include: change



management, strategic thinking and attitude of managers, the establishment of an evaluation system and effective control, the establishment of a talent management system. Finally, the strategist breeding in sports organizations leads to the achievement of strategic goals by obtaining and developing sports success, creating dynamism in the organization and the growth and development of the organization.

Conclusion:

Based on the model derived from the research data, to breed strategist workforces, we must first screen them based on their competencies and use strategist development methods to create and develop the desired competencies in them and the organization. There must be requirements to breeding these workforces, which finally leads to Achieving strategic goals in the organization. According to experts' opinion, the presence of strategists in the general offices of sports and youth is a factor for having daily plans, procedures and policies in the offices that affect the way people work, organizational structure, technology and use of new capacities in the organization. Therefore, it leads to improving and increasing organizational efficiency. So, it is recommended to select people who have strategic competencies and capabilities and provide the ground for their development in the organization to see more success in sports in General Offices of sports and youth.

Keywords: Breeding Strategists, Competence, Qualitative Method, General Offices of Sports and Youth.

References

1. Dortaj, F., Shariat, S., AbbasPour, A., Delavar, A., & Sadipour, E. (2017). Explaining and presenting the strategist training model in the National Iranian Oil Company based on grounded theory. *Human Resource Management in Oil Industry*, 9(33), 3-34. (in Persian) .
2. Quaye, I., Osei, A., Sarbah, A., & Abrokwah, E. (2015). The applicability of the learning school model of strategy formulation (Strategy formulation as an emergent process). *Open Journal of Business and Management*, 3(2), 135-54.
3. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The development of the strategic plan of sport and youth organization of Khorasan Razavi in sport and physical education section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198. (in Persian).



طراحی مدل پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور: نظریه داده‌بنیاد

فریده تقی‌پور جهرمی^۱، مسعود نادریان جهرمی^{۲*}، سیده عذرا میرکازمی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف پرورش استراتژیست در حوزه ورزش، به ارائه یک مدل با روش پژوهش کیفی و ماهیت اکتشافی پرداخته است. بدین منظور از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساخت‌گرا برای تعیین مدل پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، نخبگان و متخصصان مرتبط با حوزه ورزش بودند. دوازده نفر به‌عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در مطالعه شرکت کردند. داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی که از طریق مصاحبه‌ها حاصل شده بود، کدگذاری شد. فرایند کدگذاری شامل چهار مرحله کدگذاری اولیه، متمرکز، محوری و نظری بود. در فرایند مراحل به‌ترتیب ۵۱۷ کد اولیه، ۱۵ کد متمرکز، چهار مقوله فرعی و یک مقوله اصلی (پرورش استراتژیست) شناسایی شدند. نتایج نشان داد به‌منظور پرورش نیروهای استراتژیست در سازمان‌های ورزشی، به‌غیرالگبری افراد براساس شایستگی‌های استراتژیست (فردی، آموزشی، میان‌فردی و ارتباطی، تخصصی و مدیریتی) و همچنین شیوه‌هایی برای توسعه شایستگی‌های آنان و الزامات سازمانی نیاز است. با پرورش استراتژیست‌ها در حوزه ورزش می‌توان اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت‌های برنامه‌محور و مأموریت‌گرا را با توجه به تحولات جهانی در ورزش انتظار داشت و همچنین توسعه نسبتاً پایدار برنامه‌های ورزشی، رشد و ایجاد سازمان‌های پویا و بهره‌ور در ادارات کل ورزش و جوانان را انتظار داشت.

واژگان کلیدی: پرورش استراتژیست، شایستگی، روش کیفی، ادارات کل ورزش و جوانان.

1. Email: Faride.taghipour@yahoo.com
2. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com
3. Email: somirkazemi@birjand.ac.ir



مقدمه

سازمان‌ها با آینده‌ای چالش‌انگیز روبه‌رو هستند که مشخصه آن نبود قطعیت، ریسک زیاد، رقابت پذیری و سرعت ظهور فناوری‌های نوین است. با وجود رقابت بسیار زیاد، سازمان‌ها نه تنها به استعدادها درخشان و سرمایه‌های فکری نیاز دارند، بلکه برای دستیابی به اهداف استراتژیک نیز باید تلاش کنند (عبیدات، طرهینی و عقاد، ۲۰۱۷، ۲۸۲). مدیریت استراتژیک بخش مهمی از سازمان‌ها در محیط پویا و رقابتی امروزی است که از سه فرایند جداگانه و بهم‌پیوسته برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا و کنترل استراتژی تشکیل شده‌اند (میسانکووا و کوسیوا، ۲۰۱۴، ۸۶۵). اقدامات مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایج مهم و بلندمدت به‌منظور دستیابی به اهداف مصوب سازمانی به بار خواهد آورد. اجرای نادرست تصمیمات استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری به سازمان وارد کند و در مواردی اوضاع به‌گونه‌ای می‌شود که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد؛ بنابراین می‌توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، اجرای درست استراتژی‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. از سوی دیگر اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند، حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می‌شوند؛ بنابراین لازم است به‌طور منظم اجرای استراتژی بررسی، ارزیابی و کنترل شود (خنجری، زردتشتیان و عیدی، ۲۰۱۸، ۹۰).

منابع انسانی استراتژیک افراد کلیدی در سازمان هستند که توانایی شناسایی فرصت‌ها و به‌دست‌آوردن منابع (اقتصادی، فنی و انسانی) لازم برای برآوردن نیازهای جدید و نیازهای موجود بهتر را دارا هستند. آن‌ها از طریق به‌کارگیری فرایند استدلال استراتژی با مؤلفه‌هایی از جمله شناسایی، تشخیص، تصور و درک کردن به جست‌وجو برای روش‌هایی برای تعریف و حل چالش‌های موجود و به‌طور کلی بروز رفتارهای استراتژیک، در فرایند مقابله و حل مشکلات راهبردی مشارکت می‌کنند؛ به عبارت دیگر، استراتژیست‌ها، آنچه در جریان است را تشخیص می‌دهند و شناسایی می‌کنند و به

1. Obeidat, Tarhini & Aqqad
2. Misankova & Kocisova



چگونگی حل مسائل استراتژیک، تولید، ارزیابی و تصمیم‌گیری درباره پاسخ‌های بالقوه می‌پردازند (میرا، ۲۰۰۷، ۴۶).

استراتژیست‌ها در همه سطوح سازمان وجود دارند: در سطح بالای سازمان (محل قرارگیری واحدهای تجاری)، سطح میانی سازمان که استراتژی اصلی از بالا به پایین به استراتژی واحدهای تجاری مختلف (منطقه‌ای، جهانی و بین‌المللی) ترجمه می‌شوند و در سطح عملیاتی که اهداف استراتژیک به واقعیت تبدیل می‌شوند و آن‌ها را اجرا می‌کنند (ارتایمه^۲، ۲۰۱۸، ۱۷۳). آن‌ها علاوه بر ایجاد نگاهی طولانی‌مدت به مسائل، باید در وضعیت پیش‌آمده تأمل کنند و نشانه‌های پیرامون خود را درک کنند و با توجه به نبود اطمینان در هر ایده جدید قادر به یادگیری سریع و سازگار و انعطاف‌پذیر باشند تا از اکتشافات جدید استفاده کنند (سونسون و وود^۳، ۲۰۰۵، ۱۰۰۴)؛ به همین ترتیب، باید در مواجهه با مشکلات و شکست‌ها پایدار و مقاوم باشند و با نبود قطعیت‌ها مقابله کنند و از فکر کردن به صورت عادی درباره عملکرد خود صرف‌نظر کنند و بتوانند چشم‌انداز کلان ایجاد کنند (استیگر و کوپر^۴، ۲۰۱۵، ۲۱). استراتژیست‌ها ایده‌های مشابه را به‌جای حذف، برای خلق ارتباطات قدرتمند یکپارچه می‌کنند، آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و کاملاً آشکار نیست را تصور می‌کنند یا به تصویر می‌کشند، اطلاعات را به‌منظور ایجاد پایگاه دانشی گسترده و مبتنی بر بینشی قوی پالایش می‌کنند. یک متفکر استراتژیک کار می‌کند تا اطمینان حاصل کند که چیزهای درست در فهرست قرار دارد. او فردی جامع است و ب دنبال بزرگ‌ترین نتیجه بعدی برای ارائه است. به‌طور کلی، استراتژیست، فردی کنجکاو، شجاع و باجرت، سازگار، دارای توانایی تحلیلی و مفهومی، جزئی‌نگر و درعین حال نکته‌سنج است (دس سانتوس^۵، ۲۰۱۶) و باید از توانایی‌های تفکر استراتژیک، توان تجزیه و تحلیلگری، توان پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، توانایی اجرای استراتژی، حمایت مؤثر از استراتژی برخوردار باشد (اونیبره، احمد و مینارد^۶، ۲۰۱۷). او به صلاحیت‌هایی از جمله هوشیاری

-
1. Meyer
 2. Irtaimeh
 3. Svensson & Wood
 4. Stigter & Cooper
 5. Dos Santos
 6. Onibere, Ahmad & Maynard



استراتژیک، مدیریت تغییر، ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز واضح نیاز دارد (نورزیلان، یوسف و انهمان، ۲۰۱۶).

پرورش و توسعه دانش و توانایی‌های نیروی استراتژیست، به‌ویژه در دنیای تحولات کنونی امری ضروری است؛ زیرا در بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات سازمان و دستیابی به اهداف استراتژیک مؤثر است. برای تحقق اهداف استراتژیک، مهارت‌هایی که استراتژیست‌ها نیاز دارند، باید به آن‌ها آموزش داده شود و آموزش‌ها باید همراه با تجربه عملی باشد و آن‌ها را در برابر پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک قرار دهد. این آموزش‌ها باید شامل تمرینات از پیش طراحی شده، یادگیری فکری و کسب تجربه زیاد باشد؛ بنابراین تمرینات از پیش طراحی شده، یادگیری فکری، کسب تجربه زیاد عناصر مهمی در برنامه‌های پرورش و توسعه شایستگی‌های استراتژیست است. تمرینات اندیشیدن و کسب تجربه یادگیری تجربی هستند که باعث افزایش مهارت در عملکرد و دستیابی به تخصص و خبرگی می‌شود. یادگیری فکری بر تفکر و تأمل تأکید دارد. تمرینات از پیش طراحی شده و فشرده از مهارت‌های جدید در توسعه شایستگی‌ها هستند (هامبریک، اسوالد، آلمن، ماینز، گوبت و کامپیتلی، ۲۰۱۴، ۳۹). تمرینات از پیش طراحی شده معمولاً شامل یادگیری تجربی، یادگیری مبتنی بر روابط و یادگیری رسمی در ترکیب یادگیری ۱۰:۲۰:۷۰ است. در این روش، ۷۰ درصد برنامه‌های توسعه از طریق فعالیت‌های کاری و ۲۰ درصد از طریق روابط انجام می‌شود که شامل مربیگری است. ۱۰ درصد باقی‌مانده نیز برنامه توسعه شامل فعالیت‌های رسمی یادگیری مانند آموزش درون‌کلاسی است (گاروان، کاربری و روک، ۲۰۱۲، ۱۸). ترکیبی از روش‌ها برای به‌حداکثر رساندن اثربخشی یادگیری از طریق تجربه عملی و کاربردی استفاده می‌شود که به شکل‌گیری قابلیت‌ها و عادات کاری جدید منجر می‌شود. چنین رویکردی انتقال گسترده یادگیری را به محل کار تضمین می‌کند (کوگلان، ویلیامز، مک روبرت و فورد، ۲۰۱۴، ۷). برای پرورش و توسعه شایستگی‌های نیروهای استراتژیست، علاوه بر موارد ذکر شده، به صلاحیت‌ها و الزامات سازمانی نیز نیاز است. گلدمن، اسکات و فولمن^۵

1. Norzailan, Yusof & Othman
2. Hambrick, Oswald, Altmann, Meinz, Gobet & Campitelli
3. Garavan, Carbery & Rock
4. Coughlan, Williams, McRobert & Ford
5. Goldman, Scott & Follman



(۲۰۱۵) معتقدند که به صلاحیت‌های مدیریت تغییر نیاز است؛ زیرا ایده‌های جدید استراتژیک به تغییر در توانایی‌ها و تعادل موجود نیاز دارند. استراتژیست‌ها باید برای سازگاری افراد با شرایط به آن‌ها انگیزه دهند و هدایت کنند (نونتامانوپ، کارانن و ایگل^۱، ۲۰۱۳، ۲۵۸). صلاحیت‌های نفوذ و تشویق لازم است؛ زیرا ایده‌های جدید استراتژیک باید توسط افراد دیگر پذیرفته شوند. این ایده‌های جدید چیزی نیستند که افراد از قبل با آن آشنا باشند (استیگتر و کوپر، ۲۰۱۵، ۱۲۴).

در زمینه پرورش استراتژیست؛ در تاج، شریعت، عباس پور، دلاور و سعدی پور (۲۰۱۷) به شناسایی یازده مقوله اصلی، ۲۴ مقوله فرعی و ۹۸ مفهوم در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان‌سازی)، مقوله مرکزی تفکر استراتژیک (دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و نگرش فلسفی)، عوامل مداخله‌گر (محیطی، برون‌سازمانی و درون‌سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی، راهبردهای استعدادیابی و جذب و نگهداشت) و پیامدها (توسعه تفکر استراتژیک و استقرار نظام دیده‌بانی) در شرکت ملی نفت پرداختند. زارعی، افجه، خاشعی و دلشاد تهرانی (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که ویژگی‌های رهبری استراتژیک در بعد فردی (خردمندی، توسعه ظرفیت فردی، خلاقیت و نوآوری فردی)، در بعد سازمانی (ظرفیت آفرینی سازمانی، نفوذ در دیگران، مسئولیت‌پذیری، اجرای استراتژی، اشراف بر فعالیت‌ها و روابط) و در بعد محیطی (تفکر استراتژیک، هدف‌گذاری و تبیین مسیر صحیح، مشتری‌مداری، توسعه بازار، مزیت رقابتی) بودند. رهبران استراتژیک باید دید کلی درباره سازمان به‌عنوان یک سیستم داشته باشند. این چشم‌انداز باید در تمایل آن‌ها برای ارزیابی ایده‌ها از نظر ارزش‌هایشان برای شرکت منعکس شود، نه فقط در عملکرد آن‌ها. آذرباری، اکبری و چایجانی^۲ (۲۰۱۵) بیان کردند که رهبران استراتژیست با توانمندسازی کارکنان به طور درخور توجهی ارتباط دارد. امایره^۳ (۲۰۲۰) در پژوهشی نشان دادند عملکرد رهبران استراتژیک تأثیر قوی بر نگرش‌های اخلاقی کارکنان دارد؛ بنابراین رهبران استراتژیک احتمالاً دارای نفوذ و قدرت زیادی بر پیامدهای اخلاقی و

1. Nuntamanop, Kauranen & Igel
2. Azbari, Akbari & Chaijan
3. Amayreh



تصمیم‌گیری در سازمان‌ها دارند. لیر^۱ (۲۰۱۲) در پژوهش خود اشاره کرد که استراتژیست‌ها بر هماهنگی و همسویی استراتژی‌ها تأثیر مثبت می‌گذارند و نتیجه آن تأثیر چشمگیر بر عملکرد یک سازمان دارد. کیتونگا، بیچانگا و موئما^۲ (۲۰۱۶) در مطالعه خود عنوان کردند که اگر مدیران سازمان‌ها از شایستگی‌های استراتژیست‌های خود (جهت‌گیری استراتژیک، توسعه سرمایه انسانی، تأکید بر رویه‌های اخلاقی، کنترل سازمانی استراتژیک) به‌خوبی استفاده کنند، آن‌ها عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند. اباشه^۳ (۲۰۱۸) دریافت که رهبران به توسعه چشم‌انداز استراتژیک و تعیین اهداف سازمانی تمایل دارند؛ بنابراین بر اجرای مؤثر استراتژی تأثیر می‌گذارند. نثینی^۴ (۲۰۱۳) گزارش کرد که نیروی استراتژیست با تعیین جهت و مسیر استراتژیک سازمان، مدیریت مؤثر منابع شرکت، تأکید بر فرهنگ مؤثر سازمان، تأکید بر اقدامات اخلاقی و متعادل‌سازی کنترل‌های سازمانی به‌طور درخور توجهی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؛ با وجود این، بسیاری از رهبران استراتژیک مسیر خود را گم کرده‌اند و نتوانستند سازمان را در مسیر درست نگه دارند (عبیدات و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۸۶)؛ به همین دلیل، وجود رهبران استراتژیک برای دستیابی به اثربخشی فردی و سازمانی و نیز موفقیت در محیط کسب‌وکار که به‌سرعت تغییر می‌کند و به‌طور روزافزون در حال جهانی‌شدن است، بسیار حیاتی است (بیتی و کوپین^۵، ۲۰۱۰، ۵)؛ با این حال، بیشتر پژوهش‌ها در حوزه استراتژی در زمینه پرورش تفکر استراتژیک و ویژگی‌های استراتژیست‌ها انجام شده‌اند و پژوهشی به پرورش استراتژیست در ورزش نپرداخته است. با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی نیازمند تبدیل به سازمان‌هایی استراتژی‌محور هستند (امیرنژاد، ۱۹۸۳، ۲). سازمان‌های استراتژی‌محور نیازمند تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی هستند تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتوانند از هرگونه دوباره‌کاری، بیراه‌رفتن و هدررفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی اجتناب ورزند و پیوسته

1. Lear
2. Kitonga, Bichanga & Muema
3. Abashe
4. Nthini
5. Beatty & Quinn



بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند (الوانی، ۲۰۲۰، ۳۳). درواقع، برای رسیدن به موفقیت در عرصه ورزش، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها نیز باید برنامه‌های خود را در راستای برنامه‌های کلان ورزشی تنظیم کنند (رشید لمیر، دهقان قهفرخی و رشید لمیر، ۲۰۱۴، ۱۸۲). کمبود نیروی انسانی استراتژیست در فرایند استراتژی‌سازی آگاهانه، خلاقانه، آینده‌نگر و آینده‌ساز در جایگاه سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری یکی از مسائل حیاتی سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران و در بسیاری از کشورهای دیگر است (درتاج و همکاران، ۲۰۱۷، ۵)؛ ازاین‌رو هدف اصلی از انجام‌شدن این پژوهش، طراحی مدل پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود.

روش پژوهش

به‌منظور ارائه مدلی نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری‌شده در ادارات کل ورزش و جوانان، از روش پژوهش کیفی و نسخه ساختارگرایی نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. مطابق با رویکرد ساختارگرایی چارمز^۱، طی فرایندی منظم و درعین‌حال مداوم از مقایسه داده‌ها، اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی در ورزش تحلیل شد. برای این کار از فرایند چهار مرحله‌ای شامل کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد. اولین گام در عبور از گزاره‌های واقعی به سمت تفسیرهای تحلیلی، کدگذاری اولیه است که شامل مطالعه دقیق داده‌هاست. در خلال کدگذاری اولیه، هدف این است که ذهن پژوهشگر درباره همه جهت‌های نظری ممکن، بازماند و با کلماتی که بازتاب‌کننده کنشی هستند، کدگذاری صورت می‌گیرد. در پژوهش حاضر برای انجام‌دادن کدگذاری اولیه از روش تحلیل خط به خط استفاده شد. کدگذاری خط به خط یعنی نام‌دادن به هر خط از داده مکتوب. دومین مرحله در کدگذاری، کدگذاری متمرکز است. این کدها از لحاظ توان هدایت، دقیق‌ترند، قابلیت انتخاب بیشتری دارند و مفهومی‌تر از کدگذاری اولیه هستند. کدگذاری متمرکز به معنی استفاده از مهم‌ترین یا پرتکرارترین داده‌های اولیه

1. Charmez Constructing Approach



است. کدگذاری محوری فرایندی است که در آن داده‌ها دوباره به طریقی جدید به‌وسیلهٔ ایجاد طبقات جمع و مرتب شده و ویژگی‌ها و ابعاد یک مقوله مشخص می‌شوند. کدگذاری محوری توسعه یک مقوله بزرگ را دنبال می‌کند و هدف آن، ترتیب‌دادن، ترکیب‌کردن و سازمان‌دادن داده‌های زیادی است که درنهایت با دوباره کنارهم‌چیدن آن‌ها می‌توان در ابعاد جدید از آن‌ها استفاده کرد. کدگذاری نظری سطحی پیچیده از روند کدگذاری است. در کدگذاری نظری، کدهایی را دنبال می‌کنیم که در مرحله کدگذاری متمرکز ایجاد شده‌اند. کدهای نظری روابط ممکن را در میان مقوله‌ها نشان می‌دهند. این روابط در مرحله کدگذاری متمرکز به‌دست آمده‌اند؛ بنابراین این کدها، نه‌تنها روابط میان کدها را مفهوم‌سازی می‌کنند، بلکه داستان تحلیلی را به سمت نظری نیز می‌برند (چارمز، ۲۰۱۸، ۱۰۳). نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول شمارهٔ یک نشان داده شده است.

جدول ۱- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه، متمرکز شده و محوری

Table 1- Example of Initial, Centralized and Axial Coding

کدگذاری محوری Axial Coding	کدگذاری متمرکز Centralized Coding	کدگذاری اولیه Initial Coding		متن مصاحبه Interview Text
		مقوله‌ها Categories	مفاهیم اولیه Primitive Concepts	
شایستگی‌های استراتژیست Strategist Competencies	• شایستگی فردی Individual Competence	• توانایی پرسشگری Ability to Ask Questions	• پرسشگر Questioner	فردی که می‌خواهد استراتژیست باشد، باید پرسشگر باشد؛ یعنی روحیه کنجکاوی داشته باشد، مدام دنبال این باشد که به چالش‌های جدیدی دست پیدا کرده است،
	• شایستگی تخصصی Specialized Competence	• توانایی تحلیل محیط سازمان Ability to Analyze the Organization's Environment	• روحیه کنجکاوی Spirit of Curiosity	
	• شایستگی آموزشی Educational Competence	• برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز	• به دنبال پیدا کردن چالش‌های جدید Looking to Find New Challenges	
			• کشف و ایجاد فرصت‌های جدید Discover and Create New Opportunities	



Having New and Updated Information	<ul style="list-style-type: none"> • داشتن اطلاعات زیاد در حوزه کاری خودش Having lot of Information in the Field of Work	خودش چالش‌های جدیدی را پیدا کند و بتواند فرصت‌های جدیدی را ایجاد کند. چه کسی می‌تواند دنبال این کار برود؟ فردی که دارای اطلاعات مورد نیاز و کاربردی (اطلاعات) به‌روز زیادی در حوزه کاری خودش داشته باشد.
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

برای درک صلاحیت و پرورش استراتژیست، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با متخصصان منتخب انجام گرفت. در انتخاب نمونه آماری به‌منظور مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته سعی شد از افراد دارای تجربیات مدیریتی در حوزه ورزش که با مدیریت استراتژیک آشنایی داشتند، استفاده شود. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، نخبگان و متخصصان مرتبط با حوزه ورزش و برخوردار از سوابق مدیریتی بودند. به‌منظور نمونه‌گیری برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا فهرستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه (اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی که با مبانی استراتژیک آشنایی داشتند، اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت استراتژیک که از سابقه اجرایی در ورزش برخوردار بودند) و مدیران و معاونان وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان براساس شاخص‌های تعیین‌شده در انتخاب نمونه‌ها تهیه شد. سپس با آن‌ها مصاحبه شد. پس از اتمام هر مصاحبه، از هریک از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا خبره بعدی را پیشنهاد کنند. این کار تا زمانی ادامه یافت



که با تمام افراد معرفی شده از سوی خبرگان، مصاحبه انجام گرفته باشد. شایان ذکر است که در تمام فرایند نمونه‌گیری، سه مرحله نمونه‌گیری آزاد، ارتباطی و نظری که اساس استفاده از رویکرد ساخت‌گرای نظریه داد بنیاد است، رعایت شد. برای حصول اطمینان از روایی مصاحبه‌های پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرهای ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و مدیران مرتبط با حوزه ورزش در وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان که در این زمینه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شد. از یکی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه به ایشان انتقال داده شد. سپس پژوهشگر به‌همراه این همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر (خواستار، ۲۰۰۹، ۱۷۰) محاسبه شد و نتایج آن در جدول شماره دو ارائه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۲- نتایج پایایی بین دو کدگذار

Table 2- Reliability Results between Two Encoders

درصد پایایی Reliability Percentage	توافقات Agreements	کل کدها Total Codes	شماره مصاحبه Interview Number
79	19	48	1
81	11	27	4
96	15	31	9
85	45	106	کل Total

همان‌طور که داده‌های جدول شماره دو نشان می‌دهد، پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) برابر با ۸۵ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از شصت درصد است، می‌توان گفت درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می‌شود.



نتایج

در این پژوهش به منظور رسیدن به هدف اصلی پژوهش، پس از مطالعه مقالات، پایان نامه‌ها، کتاب‌ها و سایت‌های مرتبط با موضوع پژوهش، با ۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی که با مبانی استراتژیک آشنایی داشتند، اعضای هیئت علمی رشته مدیریت استراتژیک که از سابقه اجرایی در ورزش برخوردار بودند و مدیران و معاونان وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان مصاحبه شد. اطلاعات جمعیت شناختی آن در جدول شماره سه مشاهده می‌شود.

جدول ۳- اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

Table 3 - Demographic Information of the Participants

متغیر Variable	وضعیت Condition	فراوانی Frequency	درصد Percentage
جنسیت Gender	مرد Man	10	83.33
	زن Female	2	16.67
رشته تحصیلی Field of Study	مدیریت ورزشی Sport Management	2	16.67
	مدیریت استراتژیک Strategic Management	5	41.66
	مدیریت راهبردی ورزشی Strategic Sports Management	3	25.0
	سایر Other	2	16.67
حوزه کاری Work Envelope	دانشگاه University	5	41.67
	اداره کل ورزش و جوانان General Office of Sports and Youth	4	33.33
	وزارت ورزش و جوانان Ministry of Sport and Youth	3	25.0
سابقه مدیریت Management Experience	بله Yes	11	91.67
	خیر No	1	8.33

مطالعه، بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از همه مصاحبه‌ها به ایجاد ۵۱۷ مفهوم اولیه و ۴۹ مقوله در کدگذاری اولیه منجر شد. سپس در مرحله کدگذاری متمرکز، با ادغام آن‌ها ۱۵ کد به دست آمد



و در نهایت در چهار مقوله فرعی ارائه شد. در جداول شماره چهار مقوله‌های فرعی پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۴- مقوله‌های فرعی مدل
Table 4- Model Subcategories

مفاهیم Concepts	کدهای متمرکز Centralized Codes	مقوله‌های فرعی Subcategories
تفکر خلاق و نوآور- انگیزه و اشتیاق شغلی- متعهد و مسئولیت‌پذیر- توانایی پرسشگری- مصمم‌بودن در انجام‌دادن کار- رقابت‌طلب و موفقیت‌جو- تفکر استراتژیک- دارای هوشمندی- توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری- آینده‌نگر	شایستگی‌های فردی Individual Competencies	
برخورداری از سواد دانشگاهی و تخصصی- برخورداری از اطلاعات عمومی و پایه‌ای- برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز	شایستگی‌های آموزشی Educational Competencies	
برخورداری از مهارت‌های تعامل- مهارت ادراکی- مهارت کار گروهی	شایستگی‌های میان‌فردی و ارتباطی Interpersonal and Communication Competencies	شایستگی‌های استراتژیست Strategist Competencies
توانایی تحلیل محیط سازمان- توانایی تدوین ارکان برنامه استراتژی- توانایی اجرای استراتژی- توانایی ارزیابی استراتژی- توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش مکتوب و اساسی	شایستگی‌های تخصصی Specialized Competencies	
مهارت سازماندهی- توانایی حل مسئله- توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	شایستگی‌های مدیریتی Managerial Competencies	
کسب تجربه در سازمان‌های ورزشی- به‌کارگرفتن فرد در پست‌های مختلف درون سازمانی	انجام‌دادن وظایف و فعالیت‌های تخصصی Performing Specialized Tasks and Activities	شیوه‌های توسعه استراتژیست Methods Strategist Development
آموزش مبانی استراتژیک- آموزش اصول و مهارت‌های مدیریتی و رهبری- توسعه جامعه‌پذیری استراتژیک در سازمان به افراد	شرکت در دوره‌های آموزشی Participate in Training Courses	
استفاده از افراد متخصص و مشاور خارج سازمانی- بازدید از سازمان‌های ذی‌ربط	برقراری ارتباط با افراد متخصص Communicating with Experts	



<p>ساده و مؤثر کردن ساختار و سیستم سازمان - تهیه و تدارک منابع و امکانات لازم - ایجاد فضای رقابتی در سازمان - تفویض و نبود تمرکز در سازمان</p> <p>نگاه بلندمدت و استراتژیک مدیران سازمان - وجود رویکرد برنامه محوری در سازمان - تفکر سیستمی در سازمان - ایجاد سازمان یادگیرنده و توسعه‌نگر</p> <p>مشخص کردن شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سازمان - جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد به‌طور مستمر - مهارت بازخوردگرفتن و بازخورد دادن به افراد - سیستم پرداخت و تشویق متناسب با عملکرد</p>	<p>مدیریت تغییر Change Management</p> <p>تفکر و نگرش استراتژیک مدیران Strategic Thinking and Attitude of Managers</p> <p>استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش Establish an Effective Evaluation and Control System</p>	<p>الزامات سازمانی برای پرورش استراتژیست Organizational Requirements for Strategist Training</p>
<p>شناسایی افراد شایسته سازمان و ارزیابی شایستگی‌های آنان - بسترسازی نظام شایستگی با تدوین قوانین - تناسب پست افراد با شایسته‌سالاری</p>	<p>استقرار نظام مدیریت استعداد Establish a Talent Management System</p>	
<p>کسب و توسعه موفقیت‌های ورزشی - ایجاد سازمان پویا - رشد و توسعه سازمان</p>	<p>تحقق اهداف استراتژیک Achieving Strategic Goals</p>	<p>پیامدهای پرورش و به‌کارگیری استراتژیست Consequences of Breeding and Employing a Strategist</p>

مدل نهایی پژوهش بدین‌صورت ارائه شد که برای پرورش نیروهای استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان، لازم است ابتدا غربالگری افراد براساس شایستگی‌های استراتژیست صورت گیرد. در مرحله بعد، شیوه‌هایی برای توسعه شایستگی‌های استراتژیست لحاظ شود و به الزاماتی در سازمان نیاز است که در شکل شماره یک نشان داده شده است.





شکل ۱- مدل مفهومی پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان

Figure 1- Conceptual Model of Strategist breeding in General Offices of Sports and Youth



بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تدوین مدل پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور بود. از طریق روش پژوهش کیفی و با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته داده‌هایی به دست آمدند که از طریق کدگذاری اولیه، متمرکز، محوری و نظری تجزیه و تحلیل شدند. براساس مدل برخاسته از داده‌های پژوهش، برای پرورش نیروی استراتژیست ابتدا باید آن‌ها را براساس شایستگی‌های استراتژیست غربالگری کنیم و به‌منظور ایجاد و توسعه شایستگی‌های مدنظر در آن‌ها از شیوه‌های توسعه استراتژیست استفاده کنیم. در سازمان نیز باید الزاماتی برای پرورش این نیروها وجود داشته باشد که درنهایت باعث تحقق اهداف استراتژیک در سازمان شود. در این زمینه، دری، اعرابی و مقدم (۲۰۱۲) اشاره کردند که در برنامه پرورش مدیران باید هدف و وسیله را مشخص کنیم؛ به همین دلیل شایستگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز و شیوه‌های مناسب یا وسیله توسعه قابلیت‌ها لازمه برنامه پرورش است.

براساس مدل پژوهش، استراتژیست در حوزه ورزش باید پنج شایستگی فردی، آموزشی، میان فردی و ارتباطی، تخصصی و مدیریتی داشته باشد. از بعد فردی، استراتژیست دارای قابلیت‌هایی چون تفکر استراتژیک، تفکر خلاق و نوآور، انجام‌دادن کار نظام‌مند، متعهد و مسئولیت‌پذیر، انگیزه و اشتیاق شغلی، دارای هوشمندی، توانایی پرسشگری، توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری، مصمم‌بودن در انجام‌دادن کار، آینده‌نگر، رقابت‌طلب و موفقیت‌جو بودن است. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، تفکر استراتژیک به این معنی است که استراتژیست باید بتواند محیط کلی سازمان چه محیط داخلی و چه محیط خارجی را ببیند و این امر به سطح هوش بالا نیاز دارد. خمیرمایه تفکر استراتژیک، هوش و ذهن است. این نتایج با یافته‌های مطالعه گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) درباره اینکه تصمیماتی که در سطح استراتژیک گرفته می‌شود به توانایی مقابله با چالش‌ها و تهدیدهای جدید نیاز دارد و افراد در سطح استراتژیک باید بینش و خرد خود را توسعه دهند، توانایی تفکر خارج از چارچوب داشته باشند و بتوانند ایده‌ها را به هم پیوند دهند و تلفیق کنند، هم‌راستاست. ورا و کراسان^۱ (۲۰۰۴) معتقدند استراتژیست‌ها در سطح فردی به طرز فکر متفاوت نیاز دارند و مستلزم این است که از صلاحیت‌های

1. Vera & Crossan



تفکر استراتژیک برخوردار باشند. تفکر استراتژیک شامل تفکر خلاق و توانایی دیدن ناپیوستگی‌ها در محیط و همچنین شناخت فرصت‌های جدید است. دورایس^۱ (۲۰۰۷) در پژوهش خود بیان کرد که استراتژیست‌ها فراتر از مرزهای عادی فکر می‌کنند تا زمینه‌های جدید را کشف کرده و ارزش و پیشرفت برای سازمان ایجاد کنند. ارتایمه (۲۰۱۸) معتقد است به هوش و درک زیاد استراتژیست‌ها در سازمان‌ها نیاز است؛ چراکه اغلب نشانه‌های تغییر یا مسائل خیلی واضح نیستند و آن‌ها باید هوشیار باشند و تعادل بین تجزیه و تحلیل و توسعه فرایند و ابعاد انسانی را برقرار کنند. گزینی^۲ (۲۰۱۳) عنوان کرد، استراتژیست‌ها باید از خلاقیت و تخیل خود برای توسعه استراتژی استفاده کرده و ساختارهای مناسب برای فرایندهای تدوین و اجرای استراتژی ایجاد کنند.

یکی دیگر از شایستگی‌های فردی استراتژیست، قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری است. در این زمینه، آنگوین، پاروتیس و میتسون^۳ (۲۰۰۹) بیان کردند که انعطاف‌پذیری و سازگاری در شرایط محیطی در حال تغییر بسیار مهم است. در حالی که استراتژیست‌ها باید توانایی توسعه برنامه‌های بلندمدت را داشته باشند، ابتدا باید گزینه‌های خوبی را انتخاب کنند و بتوانند برنامه‌های عملیاتی را با قاطعیت و انعطاف‌پذیری اصلاح کنند و تغییر دهند. از نظر بعد آموزشی، استراتژیست با صلاحیت‌هایی همچون برخورداری از سواد دانشگاهی و تخصصی، برخورداری از اطلاعات عمومی و پایه‌ای و برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز شناخته می‌شود. براساس مصاحبه و نظر خبرگان، استراتژیست‌ها در حوزه ورزش باید از رشته دانشگاهی و تحصیلی مرتبط با حوزه کاری خود، دانش عمومی و بین‌رشته‌ای و توانایی یادگیری اطلاعات جدید برخوردار باشند که امروزه هم مدرک تحصیلی و هم قدرت سطح و آگاهی فرد را در نظر می‌گیرند. در این باره، آنگوین و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند توانایی یادگیری سریع از چیزهای جدید در محیط و یادنگرفتن از مواردی که مرتبط نیستند، می‌تواند وسیله‌ای برای مؤثر بودن استراتژیست باشد. کوئه، اوسی، سربه و ابروکاه^۴ (۲۰۱۵) نیز ذکر کردند،

1. De Vries
2. Grazzini
3. Angwin, Paroutis & Mitson
4. Quaye, Osei, Sarbah & Abrokwah



استراتژی بر عملکرد همه افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و غالباً از طریق یادگیری پدیده‌ها و ماهیت آن‌ها حاصل می‌شود و فرد باید به یادگیری اطلاعات جدید تمایل داشته باشد.

در بعد میان‌فردی و ارتباطی، استراتژیست باید از مهارت‌های تعامل، مهارت‌های ادراکی، مهارت کارگروهی برخوردار باشد. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان خبره، این فرد باید از توانایی برقراری ارتباط مؤثر با افراد درون سازمان و بیرون از سازمان برخوردار باشد و از توانمندی‌ها و قدرت دیگران در جهت ارتقای خود و رشد سازمان استفاده کند. در این زمینه، گرانت و بادن فولر^۱ (۲۰۱۸) اشاره کردند، مهارت‌های رفتاری به‌ویژه مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی برای بعد اجتماعی مدیریت استراتژیک مورد نیاز است. لشکربلوکی (۲۰۱۶) در این باره عنوان کرد، مهارت تعامل یکی از مهارت‌های بنیادی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها به‌صورت موفقیت‌آمیز در سازمان‌هاست. از طرف دیگر، استراتژیست در سازمان باید از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل کلان، درک خوب مفاهیم، روابط آن و تعمیم‌دادن آن برخوردار باشد. واتکینز^۲ (۲۰۱۲) معتقد است استراتژیست مؤثر کسی است که قادر به تحلیل جزئیات و تصاویر بزرگ در محیط سازمان باشد. از نظر تخصصی، استراتژیست باید از توانایی تحلیل محیط سازمان، توانایی تدوین ارکان برنامه استراتژی، توانایی اجرای استراتژی، توانایی ارزیابی استراتژی برخوردار باشد. در این بعد پژوهشگران اشاره کردند استراتژیست‌ها موظف هستند طرحی تهیه کنند که چشم‌انداز مطلوب آینده را به واقعیت تبدیل کند. آن‌ها نه تنها برنامه استراتژیک را تدوین می‌کنند، بلکه اجرای برنامه را نیز هدایت می‌کنند و از تضمین و هماهنگی چشم‌انداز با اهداف سازمان باید اطمینان یابند (مک‌لین و مک‌این‌توش^۳، ۲۰۱۵، ۷۴). آنگوین و همکاران (۲۰۰۹) نیز معتقدند، کار استراتژیست با بیان چشم‌انداز و استراتژی برای سطوح بالای سازمان پایان نمی‌پذیرد، بلکه استراتژیست موظف است چشم‌انداز و استراتژی سطوح بالا را به برنامه عملیاتی تبدیل کند.

علاوه بر ایجاد ایده‌های جدید و مذاکره درباره آن‌ها با دیگران در سازمان، رهبر استراتژیست باید بتواند هر استراتژی جدیدی را اجرا کند که توسط سازمان اتخاذ شده است. این امر شامل طراحی مجدد توانایی‌های داخلی شرکت برای پشتیبانی از استراتژی جدید می‌شود (نورزیلان و همکاران ،

1. Grant & Baden-Fuller
2. Watkins
3. MacLean & MacIntosh



۲۰۱۶، ۶۸). مونته‌گومری^۱ (۲۰۰۸) اشاره می‌کند که استراتژیست‌ها باید آگاهی کامل از محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند داشته باشند و این آگاهی آن‌ها را توانمند می‌کند تا تغییرات استراتژیک را شناسایی کنند که احتمالاً فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کند یا موقعیت‌های موجود را تهدید می‌کند. از نظر شایستگی‌های مدیریتی، استراتژیست در حوزه ورزش باید از ویژگی‌هایی مانند مهارت سازمان‌دهی، توانایی حل مسئله، توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برخوردار باشد. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان خبره، کسی که می‌خواهد استراتژی بنویسد حتماً باید یک مدیر خوب باشد؛ یعنی این هنر را داشته باشد که افراد را کنار هم جمع کند؛ چه آن‌هایی که همسو، یکپارچه و منسجم هستند و چه افرادی که ناهمسو هستند. عبیدات و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود بیان کردند، استراتژیست‌ها باید توانایی مدیریت و تأثیرگذاری بر دیگران را داشته باشند. لشکربلوکی (۲۰۱۶) یکی از مهارت‌های بنیادی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان‌ها را مهارت سازمان‌دهی دانست و عنوان کرد استراتژیست باید توانایی ایجاد شبکه‌ای از افرادی در سراسر سازمان داشته باشد که بتوانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی به حل آن مشکل کمک کنند.

دومین گام در پرورش نیروهای استراتژیست، استفاده از شیوه‌ها و روش‌های مناسب برای توسعه شایستگی‌هایی آنان است. انجام‌شدن وظایف و فعالیت‌های تخصصی، شرکت در دوره‌های آموزشی و برقراری ارتباط با افراد متخصص از جمله روش‌های شناسایی شده برای توسعه شایستگی‌های استراتژیست است. طبق نظر خبرگان، کسب تجربه در سازمان‌های ورزشی، به‌کارگرفتن فرد در پست‌های مختلف درون سازمانی، آموزش مبانی استراتژیک، آموزش اصول و مهارت‌های مدیریتی و رهبری، توسعه جامعه‌پذیری استراتژیک در سازمان به افراد، بازدید از سازمان‌های ذی‌ربط، استفاده از افراد متخصص و مشاور خارج سازمانی، می‌توانند به توسعه شایستگی‌های استراتژیست کمک کنند. در همین زمینه، گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) اشاره کردند توسعه مهارت‌های استراتژیک به آموزش و تجربه نیاز دارد و همچنین معتقدند که کسب تجربه در سازمان قادر به تغییر ذهنیت، تغییر رفتار و توسعه شایستگی‌های جدید در افراد است.

1. Montgomery



از طرف دیگر، برای پرورش استراتژیست‌ها به الزامات سازمانی شامل مدیریت تغییر، تفکر و نگرش استراتژیک مدیران، استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش و همچنین استقرار نظام مدیریت استعداد نیاز است. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، منظور از مدیریت تغییر، ساده و مؤثر کردن ساختار و سیستم سازمانی، تهیه و تدارک منابع و امکانات لازم، ایجاد فضای رقابتی در سازمان و وجود تفویض و نبود تمرکز در سازمان است. همچنین مدیران باید نگاه بلندمدت و استراتژیک داشته باشند و به ایجاد سازمان توسعه‌نگر و یادگیرنده، رویکرد برنامه‌محوری و تفکر سیستمی در سازمان نیاز است. برای استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش به مشخص کردن شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سازمان، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد به‌طور مستمر، مهارت بازخورد گرفتن و بازخورد دادن به افراد، سیستم پرداخت و تشویق متناسب با عملکرد نیاز است. به‌علاوه، به‌منظور استقرار نظام مدیریت استعداد به شناسایی افراد شایسته سازمان و ارزیابی شایستگی‌های آنان، بسترسازی نظام شایستگی با تدوین قوانین، تناسب پست افراد با شایسته‌سالاری نیاز است. در این زمینه، گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند مدیریت تغییر در سازمان لازم است؛ زیرا ایده‌های جدید استراتژیک به تغییر در توانایی‌ها و تعادل موجود نیاز دارند و استراتژیست‌ها برای افزایش مزیت رقابتی باید بر کل سازمان تمرکز کنند و به‌منظور سازگاری افراد با شرایط به آن‌ها انگیزه دهند و هدایتشان کنند (نونتامانوپ و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۵۸). استیگتر و کوپر (۲۰۱۵) نیز معتقدند توسعه شایستگی‌های استراتژیست‌ها به تغییر عادت مدیران نیاز دارد.

درنهایت، پرورش استراتژیست‌ها در سازمان‌های ورزشی به تحقق اهداف استراتژیک با کسب و توسعه موفقیت‌های ورزشی، ایجاد پویایی در سازمان و رشد و توسعه سازمان منجر می‌شود. طبق نظر خبرگان، وجود استراتژیست‌ها در ادارات ورزش و جوانان به از بین رفتن شکاف توسعه‌ای بین ورزش استان‌ها و ورزشکاران، ایجاد ورزشکاران بین‌المللی در بیشتر استان‌ها و ایجاد فضای رقابتی پویاتر بین استان‌ها منجر می‌شود. از طرف دیگر، عاملی برای داشتن برنامه، رویه‌ها و سیاست‌های روزانه در ادارات است که بر نحوه کارکردن افراد، ساختار سازمانی، فناوری و استفاده از ظرفیت‌های جدید در سازمان اثر می‌گذارد و به ارتقا و افزایش کارایی سازمان منجر می‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در



ادارات ورزش و جوانان، افرادی را انتخاب کنیم که صلاحیت و قابلیت‌های استراتژیک دارند و زمینه توسعه آن‌ها را در سازمان فراهم کنیم تا شاهد موفقیت‌های بیشتری در حوزه ورزش باشیم.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله از مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان و همچنین اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت استراتژیک که در این پژوهش مشارکت داشتند، تشکر و قدردانی فراوان می‌کنند.

References

1. Abashe, A. (2016). Influence of strategic leadership in strategy implementation in commercial banks: A case study of Kenya Commercial Bank (Doctoral dissertation). United States International University-Africa.
2. Alvani, M. (2005). General management. Tehran: Ney Publication. (in Persian).
3. Amirnejad, S. (1983). Evaluate the obstacles to the implementation of Iran comprehensive sports plan from viewpoint of managers, professors and sports experts (unpublished master's thesis). Shomal University, Amol, Iran. (in Persian).
4. Amayreh, K. (2020). The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. *Management Science Letters*, 10(10), 2371-2378.
5. Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: Are senior strategy directors a missing link? *California Management Review*, 51(3), 74-94.
6. Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 453-464.
7. Beatty, K., & Quinn, L. (2010). Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in Action*, 30(1), 3-7.
8. Charmaz, K. (2018). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis (M. Kazemimovahed, & H. R. Irani Trans). Tehran: Rasha Publication. (in Persian).
9. Coughlan, E. K., Williams, A. M., McRobert, A. P., & Ford, P. R. (2014). How experts practice: A novel test of deliberate practice theory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(2), 1-10.
10. De Vries, M. F. K. (2007). Decoding the team conundrum: The eight roles executives play. *Organizational Dynamics*, 36(1), 28-44.
11. Dori, B., Arabi, S. M., & Moghadam, A. (2012). Contingency model of senior managers breeding. *Public Administration Perspective (PAP)*, 3(4), 35-63. (in Persian).



12. Dortaj, F., Shariat, S., AbbasPour, A., Delavar, A., & Sadipour, E. (2017). Explaining and presenting the strategist training model in the National Iranian Oil Company based on grounded theory. *Human Resource Management in Oil Industry*, 9(33), 3-34. (in Persian).
13. Dos Santos, M. (2016). 5 skills you need to be a strategist. Available at: <https://www.bizcommunity.com/Article/196/82/139651.html> (Accessed 21 January 2016).
14. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
15. Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 75-155.
16. Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 322-338.
17. Grazzini, F. (2013). How do managers make sense of strategy? *European Business Review*, 25(6), 484-517.
18. Hambrick, D. Z., Oswald, F. L., Altmann, E. M., Meinz, E. J., Gobet, F., & Campitelli, G. (2014). Deliberate practice: Is that all it takes to become an expert? *Intelligence*, 45, 34-45.
19. Irtaimeh, H. J. (2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on AlManaseer Group for Industrial & trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180.
20. Khanjari, T., Zardoshtian, S., & Eydi, H. (2018). Identify and develop a model of the factors affecting the strategic management Practices In The Office of Youth and Sports West of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 7(2), 89-98. (in Persian).
21. Khastar, H. (2009). A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. (in Persian).
22. Kitonga, D. M., Bichanga, W. O., & Muema, B. K. (2016). Strategic leadership and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(5), 17-29.
23. Lashkar Bloki, M. (2016). Implementation of strategy, step by step guide to implementing the strategy in action (4th ed.). Tehran: Ariana Ghalam Publications. (in Persian).
24. Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa. Doctoral dissertation. University of South Africa graduate school of business leadership.
25. MacLean, D., & MacIntosh, R. (2015). Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy. *European Management Journal*, 33(2), 72-78.



26. Meyer, R. (2007). Mapping the mind of the strategist: A quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University.
27. Misankova, M., & Kocisova, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 861-870.
28. Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 54-60
29. Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71.
30. Nthini, E. K. (2013). Effect of strategic leadership on the performance of commercial and financial state corporations in Kenya (Doctoral dissertation). University of Nairobi, Nairobi, Kenya.
31. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
32. Obeidat, B., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: A structural equation modeling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3/4), 273-298.
33. Onibere, M., Ahmad, A., & Maynard, S. B. (2017). The chief information security officer and the five dimensions of a strategist. *PACIS 2017 Proceedings*. Available at: <https://aisel.aisnet.org/pacis2017/77> (Accessed: 11 September 2017).
34. Quaye, I., Osei, A., Sarbah, A., & Abrokwah, E. (2015). The applicability of the learning school model of strategy formulation (Strategy formulation as an emergent process). *Open Journal of Business and Management*, 3(2), 135-54.
35. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The development of the strategic plan of sport and youth organization of Khorasan Razavi in sport and physical education section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198. (in Persian).
36. Stigter, M., & Cooper, C. (2016). Solving the strategy delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies. London: Springer.
37. Svensson, G., & Wood, G. (2005). The serendipity of leadership effectiveness in management and business practices. *Management Decision*, 43(7/8), 1001-1009.
38. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
39. Watkins, M. D. (2012). How managers become leaders: The seven seismic shifts of perspective and responsibility. *Harvard Business Review*, 90(6), 64-72.
40. Zarei, M. A., Afja, S. A., KHasheie, V., & Delshad Tehrani, M. (2017). Compilation of the components of strategic leadership characteristics and its match compliance with the properties of the senior managers at Farhangian University. *Research in Educational Systems*, 11(38), 137-170. (in Persian).



استناد به مقاله

تقی‌پور جهرمی، فریده؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ و میرکاظمی، سیده عذرا. (۱۴۰۰). طراحی مدل پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور: نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۷۰)، ۳۰۲-۳۲۸.
شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.10539.3403

Taghipour Jahromi, F., Naderiyan Jahromi, M., & Mirkazemi, S.O. (2022). Designing a Model for Strategist Breeding in General Offices of Sports and Youth in the Provinces of the Country: Grounded Theory. Sport Management Studies, 13(70), 302-328. (in Persian).
DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10539.3403

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

