



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

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، بابلسر، 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 نمونه‌گیری 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 تدوین 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 پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار شیوه‌ای مناسب از رفتار می‌تواند رهبران را در رسیدن به موفقیت یاری کند. پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و نقش آن بر عملکرد مدیر محسوب می‌شود. رفتارهای خاص رهبری که بر مشارکت و دانش استراتژیک تمرکز دارند، به نوعی از طریق آنها مدیران ارشد را به اثربخشی در زمینه اجتماعی می‌رسانند (شائو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از واقعیت‌های 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 می‌شود 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 نقش‌های رهبری، نحوه تصمیم‌گیری، شیوه‌های تفکر، سبک و باورهای مدیریتی و به خصوص نوع رفتار آنها به ویژه در سطح مدیران پایه می‌باشد. محققان بر نقش باورهای مدیریتی بر استراتژی تمرکز کرده‌اند و نشان دادند که باورهای مدیریتی ثابت نیستند و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند عمیقاً بر تکامل آنها اثر بگذارند (ویچیاتو^۲، ۲۰۱۹). از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است (نظری، ۲۰۱۷). یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها 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 آموزش‌های فنی و تخصصی

حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود (البنّا^۴، ۲۰۱۸) بود. امروزه به خوبی نقش منابع در هر سازمانی مشخص شده می‌باشد. در میان تمامی منابع سازمان‌ها، منابع انسانی حساس و حیاتی‌ترین منبع می‌باشد. علت این اتفاق را دسترسی دشوار و سخت به منابع انسانی متخصص در صورت نیاز می‌باشد. از این رو حساسیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مهم و ضروری به نظر می‌رسد (چو^۵، ۲۰۱۸).

مدیریت و رهبری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است (رافعی، نظری و نیازی، ۲۰۲۲). انجام موفقیت‌آمیز 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 سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که مدیران و کارکنان انطباق پذیر بوده و با یکدیگر در جهت بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای کاری تلاش نمایند (نظری و همکاران، ۲۰۱۲). الگوی مدیریتی نوعی الگوی رفتاری به نسبت پایدار است که از ویژگی‌های مدیران ورزشی به حساب می‌آید (صادقی، نظری و رحیمی، ۲۰۲۲). ورزش، از این لحاظ که یک پدیده اجتماعی است می‌تواند به عنوان حوزه‌ای از جامعه شناسی به شمار رود. همه ساختارها، الگوها، سازمان‌ها و گروه‌های مختلف اجتماعی - فرهنگی مرتبط با ورزش در حوزه جامعه شناسی ورزشی جای می‌گیرند. (موحدی، ۲۰۲۲) ورزش به عنوان یک نیاز اجتماعی در ساختار جوامع بشری وجود داشته‌اند (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 Shao

² Vecchiato

³ Boxall & Purcell

⁴ Elbanna

⁵ Cho

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 (وارداری^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 شریواستاوا^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

۲۰۲۰). در این شرایط موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک در ایران بسیار موردی باشد. (نظری و شهولی، 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 شناسائی می‌گذرد (ابطحی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). 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 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

¹ Taylor & McGraw

² wardarier

³ Alfes and et al

⁴ Crichton and Shirvastava

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 طولانی‌مدت 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 نیز 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

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 سرگمی 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 رویایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک

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 بین‌المللی نسانند. 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 جهت‌گیری 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 شهرکرد | مرد |
| A ₁₀ | دکتری علوم ورزشی | دانشگاه کیش | مرد |
| A ₁₁ | دکتری مدیریت ورزشی | دانشگاه اصفهان | مرد |
| A ₁₂ | دکتری مدیریت ورزشی | دانشگاه تربیت مدرس | مرد |
| A ₁₃ | دکتری مدیریت ورزشی | دانشگاه تهران | مرد |
| A ₁₄ | دکتری مدیریت ورزشی | دانشگاه تهران | مرد |
| A ₁₅ | دکتری مدیریت ورزشی | دانشگاه تهران | مرد |

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 (گرندد 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 مولفه‌ها، 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 ظرفیتها و منابع موجود در سازمان |
| P4, P5,p7,p13 | پذیرش ویژگیها و واقعیت‌های 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 موقعیت‌های 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 زیرساخت‌های 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-زمینه‌های فرهنگی جامعه- | P5,P8,p11,p13 | استفاده از منابع انسانی(ملموس و غیرملموس) |
| P1,p12,p13,p14 | فرهنگی | P1, P4,p9,p14 | پیش بینی فرصت‌ها و تهدیدها |
| p4,p7,p9, p15 | قانونی | P5,p9,P14,p15 | شناسایی فرصت‌ها 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 | ماموریت‌های 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 داده‌های 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 | گسترده‌گی 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 مسیولیت‌ها |
| 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 |
| | مسائل اقتصادی | | - ضرورت به تخصص‌گرایی |
| | نظام تعلیم و تربیت کشور-زمینه‌های فرهنگی جامعه-آموزش و پرورش | | - تعیین جنسیت و تعداد نیروی انسانی متخصص |
| | فرهنگی | | - استفاده از تمامی تخصص‌ها و توانایی‌ها |
| | قانونی | | - لزوم برقراری تفکر استراتژیک جهت جبران عقب‌افتادگی |
| | عوامل زیست محیطی (محیط زیست، آب و هوا، وضعیت جغرافیایی سازمان و حتی شهر و کشور-منطقه‌ای که سازمان ورزشی روی آن قرار گرفته) | | - ارائه داده‌ها و اطلاعات با کیفیت |
| | اتحادیه‌ها | | - شناسایی دقیق موضوعات و مشکلات |
| | مشتریان | | - قرار دادن منابع انسانی متخصص در بخش‌های تخصصی |
| | عرضه‌کنندگان | | - تخصیص بهینه منابع |
| | سهامداران | | - تفکر عمیق در مسائل |
| مقوله‌های اصلی | رقبا | تخصص‌گرایی | - فرایند جذب |
| | الگوی نامناسبی داشته | | - استخدام |
| | قوانین و مقررات سخت اداری | | - آموزش |
| | همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین | | - نگهداری منابع انسانی متخصص و پرداخت هزینه و پاداش |
| | ماموریت‌های سازمانی | | - مدیریت هزینه جهت برقراری تفکر استراتژیک |
| | جهت‌گیری غیر شفاف استراتژی | | - استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و منابع |
| | نبود اطلاعات و داده‌های باکیفیت و به موقع | | جهت برقراری تفکر استراتژیک |
| | تفکر فرد محور مدیر | | - فرآیند جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مربوط به رقبای در زمینه تفکر استراتژیک |
| | دانش ناکافی مدیر | | |
| | باور ضعیف مدیران | | |
| مقوله‌های اصلی | همسو نبودن مدیران و هیئت مدیره | حمایت از تفکر استراتژیک | حمایت اجتماعی |
| | عدم اعتماد به تفکر استراتژیک و برنامه محوری | | حمایت مردم |
| | روابط فردی ضعیف و روابط تیمی ضعیف | | حمایت‌های سازمان‌های متولی |
| | باورها و سنت‌های ناهمسو | | فراهم نمودن منابع کافی |
| | عدم تعهد مدیران | | بسیج همه امکانات در نیل به هدف |
| | باورهای سنتی که در جامعه ما بودجه کافی | | دانایی محوری |
| | عدم ضعف در تخصیص منابع مالی | | تجهیز زیرساخت‌ها |
| | رفع تنگنای مالی و مشکلات اقتصادی | | عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک |
| | رفع کمبود شدید منابع و اعتبارات | | تامین اعتبارات مالی |
| | مدیریت زمان | | استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و منابع موجود در سازمان |
| تعیین هدف | | | |
| مقوله‌های اصلی | اولویت در اجرای وظایف و مسیولیت‌ها | مدیریت تغییر در راستای برقرار تفکر استراتژیک | ایجاد انگیزه در کارکنان |
| | عدم آگاهی از مفهوم تفکر استراتژیک | | انجام ماموریت اولویت دار |
| | درک چپستی استراتژی | | افزایش سطح فرا نقش |
| | به رسمیت شناختن منابع انسانی | | |
| | بسترهای علمی و اطلاعاتی | | |
| | استفاده از نظارت | | |
| | استفاده از کنترل | | |
| | فاکتورهای مدیریتی (فردی-گروهی) | | |
| | | | |
| | | | |

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

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

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

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 فرصت‌ها، عنصر زمان فرصت‌های موجود، ایجاد شانس جهت استفاده از فرصت‌ها، 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

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 مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر 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 فرصت‌هایی 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

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، سازمان هایی موفق خواهند بود که این تغییرات و جهش های تکنولوژیک را شناسایی کنند: نقش بخش های 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 سازمان های 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 می شود و همه فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک حول محور آن انجام می گردد. مهم ترین علت اهمیت برنامه ریزی استراتژیک، تغییرات و دگرگونی های تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی، قانونی و سیاسی حاکم بر سازمان هاست که از درون و بیرون سازمان بر آن ها اعمال می شود. بنابراین اگر سازمان ها 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 مهم ترین نقش را در حفظ و نگهداشت نیروهای انسانی در سازمان دارد. یکی دیگر از روش های 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 راه هایی برای جذب نیروها وجود دارد.

برای شرایط موثر بر تفکر استراتژیک مولفه های زیر ساخت شامل موارد همچون فراهم نمودن منابع کافی، بسیج همه امکانات در نیل به هدف، دانایی محوری، تجهیز زیرساخت ها فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها، عمومی کردن فرهنگ تفکر استراتژیک، تامین اعتبارات مالی، استفاده حداکثری از ظرفیت ها و منابع موجود در سازمان شناسایی شد. از شاخص های این

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 می کنند. 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 می کند و متمرکز بر مسائلی است؛ از قبیل سیاست های قیمت گذاری، محصولات جانشین و سیاست های توسعه رقبا، ایجاد تفکر در سراسر سازمان مبتنی بر نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر اطلاعات در میان بخش های مختلف سازمان و پاسخگویی به آن تفکر است. این نوع عملکرد نه تنها برای خارج از سازمان، بلکه اساسا به داخل سازمان نیز توجه می کند به عبارت دیگر تفکر رقبا فعالیتی است که سازمان برای تعیین و درک فعالیت های رقبا و توانایی ها و ضعف های آنها انجام می دهد تا حرکات آینده رقبا را پیش بینی کند.

برای راهبردهای موثر بر تفکر استراتژیک تعیین مدیریت قوی با ریز مولفه های 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 موقعیت ها 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 فرصت هایی است که دیگران آن را نمی بینند. آنچه که مشخص است تفکر استراتژیک مبنای چشم انداز سازمان است و استراتژی سازمان را در جهت آن به حرکت در می آورد. با توجه به تغییرات تکنولوژیکی، سازمان ها باید به دنبال روش هایی 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 سال های اخیر

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 گونه‌ای که باعث افزایش بهره‌وری و رفاه کارگران شود.

نقش محیط زیست بوم‌موردی 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 زیست‌محیطی (محیط زیست، آب و هوا، وضعیت جغرافیایی سازمان و حتی شهر و کشور - منطقه‌ای که سازمان ورزشی روی آن قرار گرفته) شناسایی شد. در مولفه نقش محیط تخصصی مواردی همچون اتحادیه‌ها، مشتریان، عرضه‌کنندگان، سهامداران رقیب، الگوی نامناسبی داشته، قوانین و مقررات سخت‌اداری، همراهی ضعیف مدیران با دوستان و مدیران رده پایین، مأموریت‌های سازمانی جهت‌گیری 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 مواردی همچون ایجاد چشم‌انداز جدید، پذیرش ویژگی‌ها و واقعیت‌های جدید، خلق ایده‌ای جدید، نگاه متفاوت شناسایی گردید. و در مولفه حمایت همه‌جانبه نیز مواردی همچون حمایت اجتماعی، حمایت مردم، حمایت‌های سازمان‌های متولی شناسایی شد. و در مولفه زیرساخت‌ها هم مواردی همچون بسیج همه امکانات در نیل به هدف، دانایی محوری تجهیز زیرساخت‌ها، فراهم کردن تجهیزات و امکانات و استفاده بهینه از آنها شناسایی شد. با توجه به شتاب تغییرات نمی‌توان در بلندمدت به آن اتکا نمود لذا برعهده استراتژی است که آینده کسب و کار را حدس بزنند و برای آن برنامه ریزی نمایند. مدیریت ارشد در تدوین استراتژی همه‌کاره 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 راه‌اندازی 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، توانمندسازی 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 توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی 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 دریافته‌اند که فضای فیزیکی نیز به همان اندازه مهم بوده و بر فرایند نوآوری نقش عمیقی می‌گذارد (سوتا و

و توانایی آنان در رویارویی با موقعیتهای غیر قابل پیش بینی یاری می‌دهد برنامه ریزی 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 مصاحبه شوندهگان 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 علی تغییر 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

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، توانمند سازی 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 مشتری مداری نیز مواردی همچون خلق ارزش برای مشتری، رضایت مشتری شناسایی شد. و در مولفه اتخاذ تصمیمات گروهی و تخصصی مواردی همچون افزایش کیفیت خدمات، شایسته محوری، افزایش مزیت رقابتی در سازمان، اتخاذ تصمیمات مناسب، درک موقعیت‌های مختلف در سازمان و متناسب با موقعیت‌های مختلف منابع انسانی را به کار گرفتن، مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری، کمک به رشد و یادگیری، ریسک‌پذیری، توجه به مسائل سیاسی. دولت، قوانین و مقررات، احزاب، جناح‌ها، گروه‌های سیاسی، قوانین و مقررات 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 پیش بینی آن سخت تر 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 برنامه ریزی 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 برنامه ریزی برای ارتقای نوآوری افراد و توانایی آنان در رویارویی با موقعیتهای غیر قابل پیش بینی برای ارتقای نوآوران، افراد

- Crichton, R., & Shrivastava, P. (2017). Sustaining human resource via aesthetic practices. *Journal of Cleaner Production*, 153, 718-726.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport management review*, 9(2), 141-163.
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European Management Journal*, 36(5), 616-626.
- 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 managers. *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.