



## Presentation of Strategic Behavior Paradigm Model of Iranian Sport Managers based on Grounded Theory

Fariba Rafei<sup>1</sup>, Rasool Nazari<sup>2</sup>, and Rahim Ramzani Nezhad<sup>3</sup>

1. PhD Student in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.
3. Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.

Received: 25 December 2019

Accepted: 8 June 2020

### Extended Abstract

#### Summary

One of the most important facts involved in the success of any organization is how human resources behave, especially the behavior of the managers inside and outside the organization. In fact, every manager who enters an organization should think that s/he has entered a competition, and thus it is necessary to be aware of all its rules and regulations and follow them during the competition. The managers are required to be aware of the strategic thinking with the spirit of teamwork and synergy, strengthen behavior, and transform the organization into a transformative and strategic organization. In this work, the analysis of the paradigmatic model of the strategic behavior of the Iranian sports managers is carried out. The present work will show that the behavior of the managers is based on their managerial knowledge, beliefs, and thoughts, and the researcher intends to provide a solution for the managerial processes according to the strategic barriers.

#### Introduction

In order to gain a competitive advantage, the sports organizations are trying to select the managers who can identify the strategic threats and barriers of the strategic behavior, and make decisions in line with the goals of the organization using the features of the strategic thinking, resources, and facilities of the organization in the conditions of uncertainty. In the present work, we intend to design a strategic behavior model for the Iranian sports managers.

#### Methodology and Approach

In order to achieve this goal, the qualitative methodology and research method of the data foundation theory was used, and in terms of purpose, it was in the category of the applied research. The research population included the elites in the field of physical education in the university sports (including the senior managers of the physical education departments of the universities and the managers and experts of the general directorate of physical education), and the subjects were sampled theoretically by the snowball's method. The data collection tool was the semi-structured interviews, and the data from the interviews was coded and analyzed in a contextual method.

#### Results and Conclusions

The achievements were identified in the form of six dimensions of the paradigm model including the factors (12 categories), main causes (6 categories), strategy (6 categories), background factors (4 categories), consequences (8 categories), and intervention factors (6 categories). It seems that the managers can eliminate many strategic bottlenecks of the sports organizations by institutionalizing

strategic thinking and making decisions based on the strategic behavior.

**Keywords:** Strategic Behavior, Strategic Thinking, Strategic Barriers.

---

**To cite this article:**

---

Rafeei, F., Nazari, R., & Ramzani Nezhad, R. (2020). Presentation of Strategic Behavior Paradigm Model of Iranian Sport Managers based on Grounded Theory. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 351-366.

---

Corresponding Author: **Rasool Nazari**

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



## ارائه مدل پارادایمی رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران

فریبا رافعی دهکردی<sup>۱</sup>، رسول نظری<sup>۲\*</sup> و رحیم رضایی نژاد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۴

### چکیده

**هدف:** امروزه سازمان‌های ورزشی برای کسب مزیت رقابتی در صدد انتخاب مدیرانی هستند که با استفاده از ویژگی تفکر استراتژیک، منابع و امکانات سازمان، در شرایط عدم اطمینان بتوانند با بروز رفتارهایی استراتژیک، تهدیدها و موانع راهبردی را شناسایی کرده و تصمیماتی همسو با اهداف سازمان اتخاذ کنند. پژوهش حاضر قصد دارد، مدل رفتار استراتژیک مدیران ورزش ایران را طراحی کند.

**روش‌شناسی:** به منظور تحقق این هدف از روش شناسی کیفی و روش تحقیق نظریه داده بنیاد استفاده شد و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار داشت. جامعه تحقیق شامل، نخبگان تربیت بدنی در ورزش دانشگاهی (شامل مدیران ارشد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی) بود و نمونه‌گیری آزمودنی‌ها به صورت نظری و گلوله برفی صورت گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساخت یافته بود و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش زمینه‌ای کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** دستاوردها گویای آن است که در قالب ابعاد ۶ گانه در غالب مدل پارادایمی شامل، موجبات علی (۱۲ مقوله)؛ علل اصلی (۶ مقوله)؛ راهبرد (۶ مقوله)؛ عوامل زمینه‌ای (۴ مقوله)؛ پیامدها (۸ مقوله) و عوامل مداخله‌گر (۶ مقوله) شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد، با نهادینه سازی تفکر استراتژیک و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار استراتژیک، مدیران می‌توانند بسیاری از گلوگاه‌های استراتژیک سازمان‌های ورزشی را برطرف نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار استراتژیک، تفکر استراتژیک، موانع راهبردی.

## مقدمه

بحث مدیریت و رهبری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است. انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است، بنابراین افراد به منظور دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر توانمند و اثرگذار نیاز دارند. رهبری و مدیریت در سازمان‌ها برای شکل دادن به دیدگاه کارکنان، 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 (اوموراجی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

الگوی مدیریتی نوعی الگوی رفتاری به نسبت پایدار است که از ویژگی‌های یک رهبر به حساب می‌آید. محققان معتقدند، رویکردهای جدید مدیریتی قادرند، اثرات مطلوبی را بر نگرش و رفتارهای پیروان داشته باشند و می‌توانند تعهد و رضایت کارکنان را افزایش دهند، اتخاذ الگوی مدیریتی جهت بقا و توسعه سازمان در بلند مدت به صورت تجلی مدیریت اثربخش، بسیار مهم است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳). از آنجا که الگوی مدیریتی نشان دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت مدیران است، عاملی که الگوی مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد، بستگی به شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان دارد؛ از این رو استفاده صحیح از الگوهای مناسب مدیریتی می‌تواند به افزایش تعهد و وفاداری پیروان منجر شود (نظری، ۱۳۹۷).

از زمانی که علم مدیریت در اوایل قرن بیستم بسط یافت، تکاملی در رفتار مدیران پدیدارگشت. این موضوع سازمان‌ها را بر آن داشت که بازخورد مناسبی را برای تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به تصمیم‌گیری‌های اساسی و برنامه ریزی‌های استراتژیک به وسیله مدیران فراهم آورند. بازخوردهایی همچون بررسی اثربخشی مدیران در سازمان‌ها که در گرو رفتار آنهاست (اردلان و همکاران، ۱۳۹۵). پیشرفت در درک رفتار واقعی مدیران در طی سال‌های گذشته و تحولات مربوط به مدل‌های رفتاری گوناگون، توانایی تصمیم‌گیری در مواقع بحران در خصوص مسائل مختلف را افزایش داده است. با توجه به تئوری‌های رفتاری فاکتورهایی همچون حمایت‌های سازمانی در رفتار مدیران سازمان تأثیر گذار خواهد بود؛ همچنین هنجارهای شخصی و نیت مدیران در بروز رفتار آنها نقش مهمی دارند (ولسلینک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، ضمن اینکه نوع رفتاری که مدیران در خصوص افزایش عزت نفس و انگیزه کارکنان در پیش می‌گیرند، در افزایش اعتماد زیردستان به مدیر و حمایت آنها از فرد اول سازمان تأثیر خواهد داشت و این رفتارها مسیر را برای رسیدن به اهداف سازمان باز می‌کند (آفونسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

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 تأثیر 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 (ژنشائو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ نظری، ۱۳۹۷).

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 (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری، نحوه تصمیم‌گیری، شیوه‌های تفکر، سبک و باورهای مدیریتی و به خصوص نوع رفتار آنها به

1. Omoragie  
2. Vesselink  
3. Afonso  
4. ZhenShao

ویژه در سطح مدیران پایه است؛ در حالی که اکثر محققان بر تأثیر باورهای مدیریتی بر استراتژی تمرکز کرده‌اند و نشان دادند که باورهای مدیریتی ثابت نیستند و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند عمیقاً بر تکامل آنها تأثیر بگذارد (وکیاتو، ۲۰۱۹). رفتار کارکنان و مدیران شامل، تغییرات سازمانی است (شین و همکاران، ۲۰۰۰). رفتار کارآفرینانه در سازمان، به همه فعالیت‌های مرتبط با کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه اطلاق می‌شود که توسط اعضای سازمان انجام می‌گیرد. رفتار کارآفرینی در سازمان‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و شیوه‌هایی که افراد در سطوح مختلف، به طور خودجوش برای تولید با استفاده از ترکیب منابع به صورت ابتکاری برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در سازمان انجام می‌دهند را رفتار کارآفرینانه می‌گویند (مایر، ۲۰۰۲). کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) کارآفرینی را اساساً یک رفتار می‌داند، از این‌رو یکی از مباحث مهم در بحث کارآفرینی را تقویت رفتارهای کارآفرینانه توسط مدیران ذکر می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد، کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در سطح سازمان‌ها می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی جدید تلقی شود (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳). گذشته از رفتار کارآفرینانه و نقش آن، مهمترین معیار در ارزیابی عملکرد مدیران سرمایه‌گذار، بررسی بازده حاصل از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری آنهاست که در این بین رفتار توده‌وار مدیران را نمی‌توان از نظر پنهان داشت. رفتار توده‌وار به آن دسته از رفتارهای مدیران سرمایه‌گذار گفته می‌شود که منجر به نادیده گرفتن پیش‌بینی‌ها و عقاید خود در رابطه با قیمت سهم و اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری تنها بر پایه رفتار کلی بازار است (لیالستانی و همکاران، ۱۳۸۹).

چگونگی به کارگیری سیاست از جانب مدیران نقش بسزایی در رفتار و همچنین احساس کارکنان دارد. در این میان تیپ‌های شخصیتی افراد نقش مؤثری را ایفا می‌کند. بدین معنی که تیپ‌های شخصیتی افراد، رفتارهای متفاوتی را ایجاد می‌کند (تابلی و یساولی، ۱۳۹۴). رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذینفعان را بررسی و حل و فصل نمود و بر منافع و رضایت کارکنان، تصمیم‌گیری مؤثر و بهره‌وری تأکید شده است. رفتار سیاسی فعالیت است، برای کسب قدرت تا از طریق آن بتوان در موقعیت‌های نامطمئن، مدیران به هدف‌های دلخواه برسند. در نتایج پژوهش‌های مختلف نشان داده شده که رفتار سیاسی بخش اجتناب‌ناپذیر فعالیت‌های انسانی است (درویش و شمس، ۱۳۹۶). اکثر افراد تمایل دارند، رفتار سیاسی را با ظلم و استمرار رفتار سیاسی در نظر بگیرند، هرچند که شخصاً ناراحت‌کننده و سازنده است. علاوه بر این، هیچ‌کس انکار نمی‌کند که رفتار بدتر یا بهتر رفتار سیاسی اغلب یکی از نیروهای اصلی حرکت در سازمان‌ها است و تصمیم‌گیرندگان مؤثر اغلب قادر به استفاده از تاکتیک‌های مناسب سیاسی هستند تا اهداف سازمانی را ارتقا دهند (البنا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی نشده، بزرگترین نشان موفقیت مدیران برتر سازمان‌ها است که این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان است که مبین کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی است (جلالی فراهانی و فریدونی، ۱۳۹۵).

تفکر استراتژیک مدیران را به شایستگی و قدرت شهره می‌کند. این ویژگی یک فرایند نوآوری انسان محور است که بر مشاهده، همکاری، یادگیری سریع، تصویرسازی از ایده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان کسب و کار تأکید دارد (چئو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). مدیران بایستی با آگاهی از این تفکر و تقویت آن روحیه کار گروهی و هم‌افزایی، کارآفرینی، خلاقیت و فلسفه رفتار کردن را تقویت و سازمان را به یک سازمان متحول و استراتژیک تبدیل کنند؛ به طوری که تفکر استراتژیک به صورت فرهنگ سازمانی نهادینه شود تا مدیران سازمان‌ها بتوانند از طریق راهبردی فکر کردن رفتارهای مناسب نشان دهند. تفکر، مدیر را قادر می‌سازد تا درک کند، چه عواملی در دستیابی به اهداف با توجه به بروز رفتارهای استراتژیک، مؤثر هستند (قربانی و قاسم‌زاده، ۱۳۹۵). اصلی‌ترین

1. Vecchiato  
2. Clark  
3. Said Elbanna  
4. Chou

کارکرد تفکر استراتژیک، خلق چشم‌انداز است که باعث مشخص شدن سمت و سوی مطلوب سازمان می‌شود و حرکت سازمان را جهت می‌بخشد و به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌کند. باید اذعان نمود، ورزش به عنوان ابزاری در حوزه‌های مختلف، تأثیرات گسترده‌ای به جا می‌گذارد.

امروزه ورزش در سلامت افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم، با نشاط، لذت‌بخش و ایجاد روابط سالم در جامعه و پیشگیری از بسیاری از مفسدات اجتماعی و انحرافات اخلاقی و به خصوص در نسل جوان، نقش خود را متجلی ساخته است (نظری و مختاری، ۱۳۹۷)؛ بنابراین عناصر و ارکان مختلف درگیر در امر ورزش، به عنوان عوامل تأثیرگذار بر جامعه امروزی هستند؛ چرا که روز به روز نیاز به ورزش بیشتر احساس می‌شود و از اهمیت زیادی برخوردار است (محمد کاظمی و امیدی، ۱۳۹۰). سازمان‌های ورزشی با مشکلات و موانعی همچون، دوره‌های رکود، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه هستند، دیگر مانع شناسایی شده در بخش موانع زیربنایی در سازمان‌های ورزشی، کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی در این صنعت است. یک سند بالادستی و فرادستی بسیار کلان در نظام ورزش کشور در رأس همه اسناد است (پیمان فر و همکاران، ۱۳۹۱).

در نظام ارزشی جامعه ما ورزش به عنوان پدیده ارزشمند فرهنگی و اجتماعی به شمار می‌رود. سازمان‌های ورزشی به عنوان متولیان اجرای ارتباط مدیران با کارکنان یکی از عرصه‌های با اهمیت و تأثیرگذار تعامل سازمانی بر تولید و خدمات رسانی سازمانی است که انتقال دانش به عنوان هدف اصلی سازمان شدیداً به وجود فضای ارتباطی خوب و مناسب بین سطوح مدیریتی وابستگی حیاتی دارد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). چالش نه چندان جدید جهانی شدن در دنیای امروز، سازمان‌ها را ملزم به وارد شدن در محیط بسیار پویای رقابت جهانی کرده و در میان تلاقی فرهنگ‌های متفاوت جهانی قرار داده است. از این‌رو مدیریت منابع انسانی، تفاوت‌های فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و اثر بخشی بالا را در محیط‌ها و سازمان‌های چند فرهنگی به ارمغان می‌آورند؛ زیرا نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات استراتژیک است (نظری و همکاران، ۱۳۹۵).

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها، برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی، باید به سازمانی راهبردمحور تبدیل شوند، در این میان موانع راهبردی می‌توانند بر اندیشه‌ها و چشم‌انداز سازمان تأثیر بگذارند، ولی سازمان‌ها امیدوارند با اجرای برنامه‌های راهبردی به اهداف تعیین شده با حداقل انرژی و منابع، دست پیدا کنند (نظری و همکاران، ۱۳۹۵). شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و رفتار مدیران آن بستگی دارد. به طوری که اگر سازمانی دچار بحران شود، ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد. برای مدیرانی که خواهان تغییر آینده و محیط هستند، تسلط بر تفکر استراتژیک بسیار مهم است؛ چراکه نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز سازمان است. مدیران و برنامه‌ریزان با افزایش مهارت تفکر استراتژیک خود و کارکنان، می‌توانند چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن، استراتژی مناسبی را در پیش بگیرند. به همین سبب شناخت عوامل و متغیرهای سازمانی که موجب ایجاد تفکر استراتژیک در مدیران می‌شود، اهمیت بسزایی دارد (جلالی فراهانی و فریدونی، ۱۳۹۵). تفکر استراتژیک یک فرایند نوآوری انسان محور است که بر مشاهده، همکاری، یادگیری سریع، تصویر سازی از ایده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان کسب و کار تأکید دارد (چیو، ۲۰۱۸).

شاید بتوان اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را در الزام بکارگیری تفکر استراتژیک را عنوان نمود که چاشنی سواد استراتژیک در رابطه با نوع رفتار مدیران سازمان‌های ورزشی است که در این قلمرو کار جدیدی است. در این پژوهش برای اولین بار تحلیل مدل پارادایمی رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران صورت می‌گیرد. تحقیق حاضر نشان خواهد داد که رفتاری که از مدیران سر می‌زند، بر پایه دانش مدیریتی، باورها و تفکراتشان پایه‌ریزی می‌شود و محقق درصدد است با توجه به موانع راهبردی، راهکاری برای فرایندهای مدیریتی ارائه دهد. انجام تحقیق حاضر به واسطه روشن نبودن رفتارهای مدیران در حوزه ورزش و اثر آنها بر

رفتار استراتژیک مدیران است؛ همچنین لزوم آگاهی از تأثیر موانع و محدودیت‌های راهبردی بر رفتار مدیران، محقق را بر انجام این تحقیق وا داشته است. حال آنکه این تحقیق از طریق ارائه مدلی از رفتار استراتژیک مدیران، به نحوی متفاوت و با طراحی مدل مفهومی به ترکیب رفتارهای متفاوتی از مدیران و انسجام آنها در غالب رفتار استراتژیک می‌پردازد؛ همچنین رویارویی با موانع و مشکلات سر راه سازمان‌های ورزشی توسط مدیران با تفکر استراتژیک و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار استراتژیک مدیران را می‌توان حضور رفتاری جدید در سازمان‌های ورزشی دانست؛ همچنین برای اولین بار تحلیل مدل رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران با توجه به موانع استراتژیک و قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ورزشی ایران صورت می‌گیرد که درصدد رسیدن به پاسخ این سؤال است، رفتاری که از مدیران سر می‌زند، آیا بر پایه باورها و تفکراتشان پایه ریزی می‌شود، در این میان نقش تفکر استراتژیک چیست و موانع راهبردی چه مشکلاتی را ایجاد خواهند کرد؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش شناختی و استراتژی، گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر نظریه داده بنیاد بود. رویکرد نظریه داده بنیاد، به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. روش تحقیق از نظر هدف، جزء مطالعات توسعه‌ای است. با توجه به این مسئله که محقق در نظر داشت تجارب، دانش، آگاهی، تفکرات و دیدگاه‌های افراد درگیر را به منظور مشخص کردن و صورت‌بندی یک نظریه بررسی کند، نظریه داده بنیاد به عنوان یک شیوه مناسب انتخاب شد؛ بنابراین پژوهش حاضر، یک تحقیق کیفی در قالب بحث‌های گروهی از نوع تحلیل محتوایی<sup>۱</sup> ساختاری<sup>۲</sup> است (استراس و کوربین، ۲۰۱۵).

نمونه‌های پژوهش ۱۲ نفر بوده است. متخصصان و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت ورزشی، مدیریت استراتژیک، شاغل در دانشکده‌های تربیت بدنی و سازمان‌های ورزشی بودند. با توجه به استفاده از روش داده بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه تحقیق به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۳</sup> و گلوله برفی<sup>۴</sup> انتخاب شد. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بود. سؤالات مصاحبه‌ها از نوع باز پاسخ بود و بر اساس ابعاد نظریه داده بنیاد، موجبات علی، شرایط محیطی، ویژگی‌های زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای تنظیم شده تا از زبان مصاحبه‌شوندگان موضوع روشن شود. زمان در نظر گرفته شده برای هر مصاحبه به طور میانگین ۲۵ دقیقه بود. تمام مصاحبه‌ها توسط شخص محقق انجام گرفت و سپس پیاده سازی شد. با توجه به ادبیات نظری پژوهش‌های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام پذیرفت. بدین منظور پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده سازی آنها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور شد. سپس به منظور یافتن مرکزیت در بین آنها، این کلمات، مرور و بر این اساس مقوله بندی شدند. سپس بین متون اولیه و مقولات نهایی چندین بار طی مسیر استقرایی تکرار شد تا در نهایت، ثبات قابل قبول و مشترکی در بین پژوهشگران درباره آنچه حاصل از داده‌ها بود ایجاد گردد.

کدگذاری در این تحقیق به صورت باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش کرد که مفاهیم پنهانی آن را بازشناسد. در کدگذاری محوری نیز هدف، تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری انتخابی را به همراه کدگذاری باز و محوری این گونه تشریح می‌کنند. در کدگذاری باز، تحلیلگر به پدیدآوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس می‌کوشد، مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول

1. Content analysis
2. Framework analysis
3. Theoretical sampling
4. Snowball sampling

بُدهای تعیین شده تغییر می‌کند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها، نظام مند بهبود می‌یابد و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شود؛ با این حال، اینها هنوز مقوله‌های اصلی نیست که در نهایت برای تشکیل آرایش نظری بزرگتر یکپارچه شود، به طوری که نتایج پژوهش شکل نظریه پیدا کند. در مرحله کدگذاری محوری، با توجه به نقش مفاهیم در تبیین مولفه‌های رفتار استراتژیک مدیران با رویکرد تفکر استراتژیک، این مفاهیم در قالب: موجبات علی (علل پدیده اصلی)، راهبردها (استراتژی‌هایی که در پاسخ به پدیده اصلی اتخاذ می‌شوند)، ویژگی‌های زمینه‌ای (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط محیطی (شرایط عام مؤثر بر راهبردها) و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها) به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در پایان با انجام کدگذاری گزینشی، نظریه پژوهش درباره مدل جامع رفتار استراتژیک مدیران ورزش ایران، تعاملی بین تفکر استراتژیک و محدودیت‌های راهبردی، روایت شده است؛ همچنین فرایند کدگذاری‌ها توسط ۳ نفر از استادان صاحب‌نظر که عضو گروه مصاحبه بودند، بررسی و پیشنهادات آن‌ها در تدوین مدل استفاده گردید. پژوهشگر به منظور سنجش پایایی ابزار کیفی، دو مصاحبه آزمایشی ترتیب داد و پس از تحلیل نتایج و سپس مقایسه با اهداف و سؤالات پژوهش، اصلاحاتی در سؤالات و اولویت‌بندی پرسش‌ها داده شد تا باعث افزایش دقت ابزار پژوهش شود.

جهت ممیزی پژوهش حاضر، از چهار راهبرد استفاده شد؛ در ابتدا برای باورپذیری، محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کد گذاری نموده، نتایج با ضریب اسکات مقایسه شد. لازم به ذکر است، برای اعتماد پذیری و انتقال پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد، در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، در این راستا اتکاپذیری نیز انجام شد، به معنی اینکه اگر کس دیگری کد گذاری کند، به همین یافته‌ها می‌رسد. برای تأیید پذیری ۳ نفر صاحب نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی کردند و تمامی مراحل به صورت جز به جز ارائه شد تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند.

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی و توزیع فراوانی صاحب‌نظران و متخصصان حاضر در تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها

کد	جنسیت	تحصیلات	سابقه مدیریت	سابقه تدریس	گرایش
۱	مرد	دکتری	۴	۴	مدیریت منابع انسانی
۲	زن	دکتری	۱۰	۲۵	مدیریت ورزشی
۳	مرد	دکتری	۱۰	۳۰	مدیریت استراتژیک ورزشی
۴	مرد	دکتری	۲	۱۳	مدیریت منابع انسانی
۵	زن	دکتری	۱	۱	مدیریت ورزشی
۶	زن	دکتری	۳۰	۳۰	مدیریت ورزشی
۷	مرد	دکتری	۲۰	۲۰	مدیریت منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	۲۸	۲۲	مدیریت استراتژیک ورزشی
۹	مرد	دکتری	۳۰	-	مدیریت منابع انسانی
۱۰	زن	دکتری	۱۴	۲	مدیریت ورزشی
۱۱	مرد	دکتری	۱	۱	مدیریت ورزشی
۱۲	زن	دکتری	۲۰	-	مدیریت استراتژیک ورزشی



## کدگذاری باز

مصاحبه‌های انجام شده پاراگراف‌بندی و هر یک در جدولی لیست گردید و مطابق روش کدگذاری باز به صورت مفاهیم و کدمفهوم درآمدند. در نهایت ۱۶۰ کد مفهوم اولیه از مصاحبه‌های پیاده سازی شده استخراج گردید. در جدول شماره (۲) یکی از مصاحبه‌های پیاده سازی شده در فرایند کدگذاری باز برای نمونه آورده شده است.

## جدول ۲. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری باز

کد مفهومی	مفاهیم استخراج شده
۱. تحلیل رفتارهای استراتژیک مدیران ۲. تبدیل رفتارها به رفتار پایدار	وقتی شرایط ورزش کشور پایدار نیست و تنش‌های مدیریتی به وفور دیده می‌شود، قاعدتا رفتارهای مدیران رفتارهای استراتژیکی نیستند. نکته اینجاست که این رفتارها از ضمیر ناخودآگاه مدیران نیست که ببینیم پس ذهن آنها چه می‌گذرد؟ بسیاری از رفتارها بر سرنوشت ورزش هیچ تأثیری ندارد و منجر به تعالی و توسعه ورزش نمی‌شود
۳. تأثیر افراد خارج از سازمان ۴. زیربنای رفتار مدیران	بینش و باور فرد نسبت به پدیده ای که مدیریت می‌کند، هر چه قدر متناسب با نیازهای کارکنان در سازمان و نیازهای جامعه باشد، این رفتارها باورپذیرتر خواهند بود. مدیران سعی می‌کنند، رفتارشان را با شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تنظیم کنند؛ همچنین مدیران در صدد کسب محبوبیت اجتماعی هستند.
۵. نقش در سیاست‌های سازمان	اگر سیاست‌های سازمان را به عنوان خط مشی‌های کلان بشناسیم، خود از دو منبع سرچشمه می‌گیرد: اسناد بالا دستی و نگاه مدیران بالا دستی که به سازمان القاء می‌شود.
۶. سبک‌های رهبری و تیپ شخصیتی مدیران	غیر از ویژگی‌های شخصیتی بخشی از مهارت‌های روانی مدیریتی را می‌توان در رفتارهای مدیران سهیم دانست. مدیری که شخصیت درونگرا دارد، خیلی اهل تعاملات فردی و مصاحبه با رسانه‌ها نیست و تمایلی به ارائه گزارش عملکرد به مدیران بالا دستی نیست، در حالی که رفتار یک مدیر برونگرا عکس آن است. ضمن تأثیر مهارت‌های روانی، مهارت‌های مدیریتی و دانش و تخصص مدیر را نیز نباید از نظر دور داشت.
۷. باورهای سیاسی و اقتصادی مدیران ورزشی ۸. تأثیر اقتصاد کشور بر نحوه مدیریت	شما وقتی پدیده‌ای مثل ورزش را مدیریت می‌کنید، قطعاً شرایط سیاسی کشور بر رفتار آنها تأثیر گذار خواهد بود، مخصوصاً اگر مدیرانی باشند از جنس مدیران دولتی. ورزش ما با مدیریت دولتی چشمشان به نفت و آورده‌های بیشتر است. هر چه شرایط اقتصادی کشور بهتر، مدیریت راحتتر.
۹. رفتار خلاقانه یکی از فاکتورهای رفتار استراتژیک مدیران ورزشی	وقتی صحبت از رفتار خلاقانه می‌کنیم، بحث تفکر استراتژیک را به میان می‌کشیم که این تفکر یک رویکرد واگرایی داشته و نسبت به مسائل موجود دگراندیشانه است و خلاقیت نقش بی بدیل دارد. هرچقدر مدیر خلاقیت بیشتری داشته باشد، می‌تواند رفتارشان را با ایده اش هماهنگ کند.
۱۰. توانمندسازی مدیران ورزش	مدیران و متخصصان حوزه رفتار سازمانی اعتقاد دارند که مدیریت هم هنر ذاتی است هم اکتسابی و اینکه ویژگی‌های ذاتی می‌تواند از آن مدیری توانمند و قابل بسازد

## کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری با بررسی دقیق مقوله‌های شناسایی شده و شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان، مقوله‌های کشف شده تحت مقوله‌های اصلی قرار گرفت. در پژوهش حاضر در مرحله کدگذاری محوری، مقوله اصلی شناسایی شد.

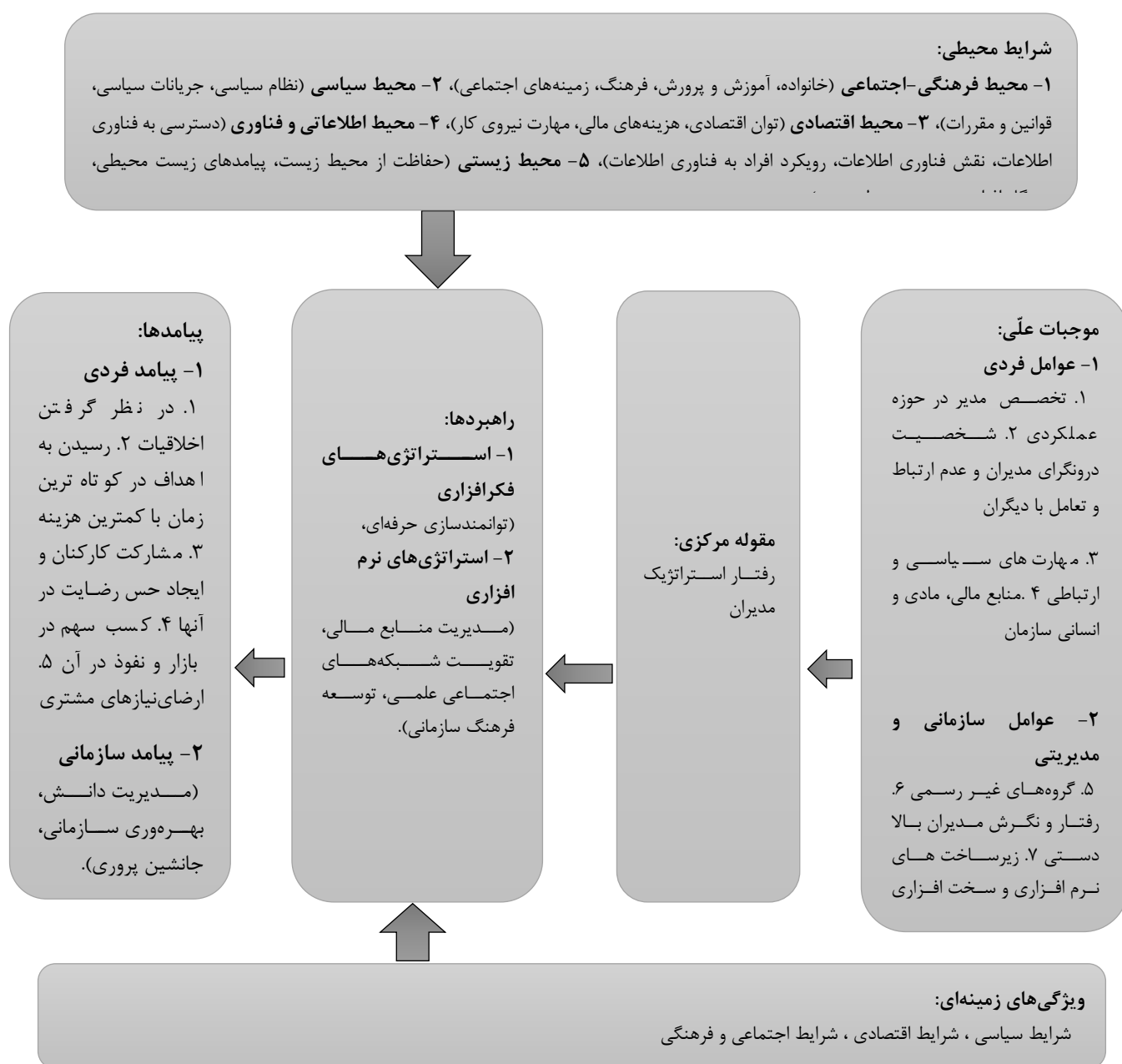
## جدول ۳. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری محوری

مقوله اصلی	کد مفهوم
۱. علل مرکزی، رفتار استراتژیک مدیران ورزشی	۱. رفتارهای تأثیر گذار بر سرنوشت مدیریتی ۲. رفتارهای مؤثر بر سرنوشت فردی، سازمانی و اجتماعی ۳. رفتارهای حاصل از برون‌دادهای شخصیتی ۴. رفتارها و واکنش‌های متناسب با موقعیت‌های خاص ۵. اقدامات و ابتکارات مدیران در حوزه ورزش ۶. رفتاری‌های قبل از انجام تمام فرایندهای ذهنی
۲. شرایط علی (عوامل داخلی و خارجی) حاکم بر رفتار استراتژیک مدیران سازمان‌های ورزشی	۱. تخصص مدیر در حوزه عملکردی ۲. شخصیت درون‌نگرای مدیران و عدم ارتباط و تعامل با دیگران ۳. مهارت‌های سیاسی و ارتباطی ۴. منابع مالی، مادی و انسانی سازمان ۵. گروه‌های غیر رسمی ۶. رفتار و نگرش مدیران بالا دستی ۷. زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری ۸. وجود رقبا ۹. افراد با نفوذ سیاسی خارج سازمان ۱۰. جناح‌های سیاسی ۱۱. مقررات و قوانین و وجود نمایندگان مجلس ۱۲. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
۳. عوامل زمینه‌ای تأثیر گذار بر رفتار مدیران ورزشی ایران	۱. شرایط اقتصادی ۲. شرایط سیاسی ۳. شرایط اجتماعی ۴. شرایط فرهنگی
۴. عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر رفتار استراتژیک مدیران	۱. جناح‌های سیاسی ۲. رهبران بالا دستی ۳. عدم انتخاب مدیران براساس شرایط احراز شغل و نظام شایسته‌سالاری ۴. سیاست زدگی ورزش کشور ۵. عوامل حقوقی و قوانین و دستوالعمل‌های دست و پا گیر ۶. رسانه‌ها
۵. اقدامات و راهبردهایی برای ایجاد رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران	۱. ارزش آفرینی ۲. خلق تفکر استراتژیک ۳. فعالیت‌های کارآفرینانه ۴. بهره‌وری در برنامه‌های سازمان ۵. ایجاد انترویی منفی ۶. ایجاد مقبولیت بین کارکنان
۶. پیامدها و نتایج به وجود آمدن رفتار استراتژیک در مدیران ورزشی ایران	۱. در نظر گرفتن اخلاقیات ۲. رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه ۳. مشارکت کارکنان و ایجاد حس رضایت در آنها ۴. کسب سهم در بازار و نفوذ در آن ۵. ارضای نیازهای مشتری ۶. حفظ طول عمر سازمان ۷. خلق آینده و رسیدن به شرایط مطلوب ۸. تولید نیروی انسانی با رفتار استراتژیک

### کدگذاری انتخابی

در پژوهش حاضر محقق در کدگذاری انتخابی با یکپارچه سازی مقوله‌های کشف شده از تمام مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی را شناسایی کرد و با بهره بردن از تکنیک نوشتن خط سیر داستان به تدوین نظریه پرداخت. مدل مفهومی استخراج شده در این پژوهش، رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران را در مدل ارائه شده در شکل (۱)، در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی شامل، موجبات علی؛ پدیده اصلی؛ راهبرد؛ ویژگی‌های زمینه‌ای؛ شرایط محیطی و پیامدها، الگوی رفتار استراتژیک را برای مدیران ورزشی نشان می‌دهد.

در ادامه پس از ارائه مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل شماره (۱)، به تشریح هر یک از مؤلفه‌ها و کارکرد الگوی تدوین شده، پرداخته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی رفتار استراتژیک مدیران

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به ارائه مدل رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران پرداخته است. به این منظور از روش نظریه داده بنیاد برای ارائه مدل استفاده شده و این مدل از فرایندهای کدگذاری ناشی از مصاحبه با مدیران منتخب به دست آمده است. نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، ارائه مدل پارادایمی رفتار استراتژیک مدیران ورزشی در قالب ۶ گانه مدل پارادایمی شامل: موجبات علی (۱۲ مقوله)؛ پدیده اصلی (رفتار مدیران، ۶ مقوله)؛ راهبرد (۶ مقوله)؛ ویژگی‌های زمینه‌ای (۴ مقوله)؛ پیامدها (۸ مقوله) و مداخله گر (۶ مقوله) شناسایی شدند. یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آنها حول محور رفتار استراتژیک مدیران، شکل دهنده مدل پارادایمی است که الگوی رفتاری را برای مدیران ورزش کشور منعکس می‌کند.

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله مرکزی، اثرگذارند. سه مقوله عوامل فردی، درون سازمانی و اقتصادی، به عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده مرکزی شناسایی گردیدند. عوامل فردی شامل، تخصص مدیر در حوزه عملکردی، شخصیت درون‌گرای مدیران و عدم ارتباط و تعامل با دیگران، مهارت‌های سیاسی و ارتباطی عوامل درون سازمانی مانند، منابع مالی، مادی و انسانی سازمان، گروه‌های غیر رسمی، زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری و عوامل برون سازمانی شامل، رفتار و نگرش مدیران بالا دستی، وجود رقبا، افراد با نفوذ سیاسی خارج سازمان، جناح‌های سیاسی، مقررات و قوانین و وجود نمایندگان مجلس، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها است. در این راستا واشقانی (۱۳۷۸) در تحقیق خود با عنوان ارتباط عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی با توانمندسازی کارکنان وزارت کشور بر اساس نظر رابینز اشاره دارد که بین رفتار سیاسی و توانمندسازی کارکنان، یک رابطه مثبت، ولی بسیار ضعیف وجود دارد. ضمن اینکه علوی (۱۳۸۲) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی علل بروز رفتارهای سیاسی در مدیران و ارتباط آن با ارتقاء شغلی کارکنان فرودگاه مهرآباد به این نتیجه رسید که بین این دو مورد ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد (حاجیه‌ها و آریان مفرد، ۱۳۸۹). در ادامه ملاحسینی (۱۳۸۹) در تحقیق خود به بررسی رابطه بین رفتار سیاسی و خلاقیت پرداخت و نشان داد، بین آن دو رابطه منفی وجود دارد و ادعان می‌کند، وجود رفتارهای سیاسی، ارائه دیدگاه‌های سازنده و رضایت شغلی را کاهش می‌دهد.

مقوله مرکزی؛ رفتارهای تأثیر گذار بر سرنوشت مدیریتی، رفتارهای مؤثر بر سرنوشت فردی، سازمانی و اجتماعی، رفتارهای حاصل از بروندادهای شخصیتی، رفتارها و واکنش‌های متناسب با موقعیت‌های خاص، اقدامات و ابتکارات مدیران در حوزه ورزش و رفتارهای قبل از انجام تمام فرایندهای ذهنی می‌باشند. راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش، مجموعه طراحی نظام مدیریت و راهبرد فرآیند محوری، به عنوان راهبردهای تأثیرگذار در رفتار استراتژیک مدیران ورزشی، شناسایی شده‌اند. ایجاد ارزش آفرینی، خلق تفکر استراتژیک، فعالیت‌های کارآفرینانه، بهره‌وری در برنامه‌های سازمان، ایجاد آنتروپی منفی، ایجاد مقبولیت بین کارکنان از جمله این راهبردها هستند.

شرایط مداخله‌گر؛ مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. عواملی همچون جناح‌های سیاسی، رهبران بالا دستی، عدم انتخاب مدیران براساس شرایط احراز شغل و نظام شایسته سالاری، سیاست‌گذاری ورزش کشور، عوامل حقوقی و قوانین و دستوالعمل‌های دست و پاگیر، رسانه‌ها که در پژوهش حاضر، شرایط مداخله‌گر به شمار می‌آیند. عوامل زمینه‌ای؛ مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آنرا تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی و شرایط فرهنگی از جمله این عوامل هستند.

پیامدها؛ تأثیر عوامل علی بر پدیده اصلی، موجب بکارگیری راهبردها و استراتژی‌های ارائه شده در مدل می‌شود؛ همچنین راهبردها نیز تحت تأثیر شرایط محیطی و ویژگی‌های زمینه‌ای قرار دارند که این جریان پیامدهای مثبت به دنبال خواهد داشت.

در نظر گرفتن اخلاقیات، رسیدن به اهداف در کوتاه ترین زمان با کمترین هزینه، مشارکت کارکنان و ایجاد حس رضایت در آنها، کسب سهم در بازار و نفوذ در آن، ارضای نیازهای مشتری، حفظ طول عمر سازمان، خلق آینده و رسیدن به شرایط مطلوب و تولید نیروی انسانی با رفتار استراتژیک، از جمله این پیامدها هستند.

در الگو پیشنهادی حاضر عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی و محیطی به عنوان موجبات علی در نظر گرفته شده‌اند. این سه دسته عوامل بر پدیده اصلی اثر می‌گذارند که رفتار مدیران است و توجه به نقش هر یک از آن‌ها در کارکرد مدل ضروری است. عوامل فردی شامل، تخصص مدیر در حوزه عملکردی، شخصیت درونگرایی مدیران و عدم ارتباط و تعامل با دیگران همچنین مهارت‌های سیاسی و ارتباطی است. عوامل سازمانی شامل، منابع مالی، مادی و انسانی سازمان، گروه‌های غیر رسمی می‌باشند و عوامل مدیریتی شامل، رفتار و نگرش مدیران بالا دستی، زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری و عوامل محیطی همچون، وجود رقبا، افراد با نفوذ سیاسی خارج سازمان، جناح‌های سیاسی، مقررات و قوانین و وجود نمایندگان مجلس، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها را نباید از نظر پنهان داشت. پدیده اصلی در این مدل، رفتار استراتژیک مدیران است. محیط فرهنگی - اجتماعی، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اطلاعاتی و فناوری و محیط زیستی به عنوان شرایط محیطی اثرگذار بر رفتار مدیران شناخته شده‌اند. منظور از محیط فرهنگی - اجتماعی، خانواده، آموزش و پرورش، فرهنگ و زمینه‌های اجتماعی است. محیط سیاسی به نظام سیاسی، جریان‌های سیاسی و قوانین و مقررات اشاره دارد. محیط اقتصادی شامل، توان اقتصادی، هزینه‌های مالی و مهارت نیروی کار است. محیط اطلاعاتی و فناوری، دسترسی به فناوری اطلاعات، نقش فناوری اطلاعات و رویکرد افراد به فناوری اطلاعات را در بر می‌گیرد. محیط زیستی شامل، حفاظت از محیط زیست، پیامدهای زیست محیطی و دیدگاه افراد نسبت به محیط زیست است. شرایط محیطی پنج‌گانه مورد اشاره بر راهبردها و استراتژی‌های رفتاری مدیران تأثیر می‌گذارند. شرایط اقتصادی و سیاسی به عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای در این الگو در نظر گرفته شده‌اند. بدون استفاده از راهبردها و استراتژی‌های مناسب هیچ سازمانی نمی‌تواند به اهداف در نظر گرفته شده دست یابد. ایجاد ارزش آفرینی، خلق تفکر استراتژیک، فعالیت‌های کارآفرینانه، بهره‌وری در برنامه‌های سازمان، ایجاد انترویپی منفی و ایجاد مقبولیت بین کارکنان موجب بکارگیری راهبردها و استراتژی‌های ارائه مدل می‌باشند. شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی و شرایط فرهنگی از جمله عوامل زمینه‌ای شناخته شده در متن پژوهش است.

به طور کلی می‌توان اذعان نمود، مدیران سازمان‌ها با انتظارات بالای مدیران دستگاه‌ها، توقعات جامعه، نظارت اجتماعی مردم و مطبوعات مواجه هستند. همین امر باعث می‌شود، آنها با توجه به شایستگی‌های رفتاری خود و رویکرد تفکر استراتژیک، موانع راهبردی را پشت سر بگذارند. شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و رفتار مدیران آن بستگی دارد. به طوری که اگر سازمانی دچار بحران شود، ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد و برای این مهم تسلط بر تفکر استراتژیک لازم است؛ چراکه نقطه آغازین ایجاد چشم انداز سازمان است. قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد در ارتباط با رسیدن به اهداف سازمان که در دل رفتار استراتژیک مدیران نهفته است، به همین دلیل شناخت عوامل و متغیرهای سازمانی که موجب ایجاد تفکر استراتژیک در مدیران و کارکنان شود، اهمیت بسزایی دارد. در خصوص اهمیت و نقش تفکر استراتژیک و آموزش آن می‌توان راهکارهایی را ارائه داد و مدیران را تشویق به تقویت این نوع تفکر نمود، تا مدیران با توجه به گسترش آن بتوانند موانع محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را از سر راه بردارند. ارایه این الگو در خصوص رفتار استراتژیک مدیران با رویکرد تفکر استراتژیک و عوامل بازدارنده می‌تواند راهگشایی باشد برای حل مشکلات سازمان‌های ورزشی که گاهی نشأت گرفته از کاربرد نادرست تصمیمات راهبردی یا رفتارهای مدیران و یا سبک‌های رهبری است. شناسایی نوعی از رفتار مدیران که با توجه به سطوح مدیریتی، تفاوت‌های شخصیتی، شرایط محیطی، سن و سطح تحصیلات و همچنین رویکرد تفکر استراتژیک دانست. رویارویی با موانع و مشکلات سر راه سازمان‌های ورزشی توسط مدیران با تفکر استراتژیک و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار

استراتژیک مدیران را می‌توان حضور رفتاری جدید در سازمان‌های ورزشی دانست. با توجه به انواع سبک‌های رهبری و تیپ‌های شخصیتی متفاوت و با توجه به حضور دانش تفکر استراتژیک در مدیران ورزش ایران انتظار می‌رود، گره‌ای در خصوص حل مشکلات درون و بیرون سازمان و تصمیم‌گیری‌های منحصر به فرد توسط مدیران با توجه به رفتار استراتژیک آنها باز شود. به طور کلی نتایج پژوهش حاضر، نشانگر این است که مدل رفتار استراتژیک مدیران ورزشی از عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط محیطی، ویژگی‌های زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. عوامل علی شامل، عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی بوده که مستقیماً بر پدیده اصلی اثر می‌گذارند. مدل حاضر به مدیران ورزشی ایران کمک می‌کند تا با الهام از الگوی ارائه شده، به عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط محیطی، ویژگی‌های زمینه‌ای و راهبردها و استراتژی‌های مناسب رفتاری نهادینه شود که از طریق آن بتوانند به رشد و تعالی سازمان کمک کنند؛ همچنین با بکارگیری این مدل در سازمان‌های ورزشی می‌توان امیدوار بود که تحول شگرفی در زمینه تقویت تفکر استراتژیک ایجاد شود.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و شاهد محمدی، الهام. (۱۳۹۵). رابطه بین عارضه‌های سازمانی و کیفیت زندگی کاری با اثر بخشی مدیریت سازمان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۴)، ۲۸-۴۲.
- استراس، انسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۳). کتاب اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی. چاپ اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- پیمان‌فر، محمد حسین؛ الهی، علیرضا و حمیدی، مهرداد. (۱۳۹۱). موانع زیر بنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی. فصلنامه راهبرد اجتماعی و فرهنگی، ۱(۳)، ۱۴۵-۱۵۵.
- تابلی، حمید و ریحانی یساولی، عبدالله. (۱۳۹۴). بررسی نقش تعدیل کننده تیپ‌های شخصیتی در رابطه بین رفتار سیاسی مدیران و رفتارهای ضد شهروندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مجله دانشگاه علوم پزشکی دانشگاه خراسان شمالی، ۷(۱)، ۲۱۷-۲۰۹.
- جلالی فراهانی، مجید و فریدونی، مسعود. (۱۳۹۵). ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک. مدیریت ورزشی، ۳۵، ۸۶۱-۸۷۴.
- حاجیه، زهره و آریان مفرد، امیر. (۱۳۹۰). رابطه رفتار سیاسی مدیران ارشد مالی و شاخص‌های عملکرد مالی شرکت‌ها. پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی، ۲(۸)، ۱۶۱-۱۸۵.
- درویش، حسن و شمس، مرضیه. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر رفتار سیاسی بر آوای کارکنان. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۸(۲۵)، ۱۲۲-۱۳۲.
- صباغ ملاحسینی، ایمان. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رفتار سیاسی کارکنان و خلاقیت در سازمان. سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، پژوهشکده علوم خلاقیت شناسی و نوآوری.
- قربانی، محمود و قاسم‌زاده، محمد باقر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه‌های استان خراسان رضوی. آینده پژوهشی مدیریت، ۲۷(۱)، ۲۹-۱۷.
- کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و شهرسبز، مجتبی. (۱۳۹۵). تحلیل رگرسیونی هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی استان فارس. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۹(۱)، ۳۰-۲۳.
- گودرزی، محمود؛ نظری، رسول و احسانی، محمد. (۱۳۹۱). ارائه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزش. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱(۱)، ۲۰-۱۱.
- لیالستانی اصل، میرفیض؛ قالیباف، حسن و سرابی نوبخت، سمیرا. (۱۳۸۹). بررسی اثر تجربه بر ریسک‌پذیری، بیش اطمینانی و

- رفتار توده‌وار مدیران شرکت‌های سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه بورس اوراق بهادار، ۳(۱۲)، ۲۵-۴۱. محمد کاظمی، رضا و امید، یاور. (۱۳۹۰). کارآفرینی ورزشی: رویکردی نوظهور در کارآفرینی و مدیریت ورزشی. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱(۲)، ۸۶-۶۹.
- مقیم، محمد؛ زالی، محمد رضا و مرزبان، شیرمرا. (۱۳۹۳). بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۶(۱۱)، ۱۴۴-۱۲۳.
- نظری، رسول. (۱۳۹۵). مدل مهارت‌های روانی، ویژگی‌های شخصیتی و تفکر راهبردی مدیران ورزش. روانشناسی ورزش، ۱(۲)، ۷۵-۸۴.
- نظری، رسول؛ طباطبایی، محمد و کریمیان، جهانگیر. (۱۳۹۶). تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان بر اساس مدل فرچون. نشریه مدیریت ورزشی، ۹(۱)، ۹۹-۱۱۲.
- نظری، رسول و مختاری، مریم. (۱۳۹۷). ارائه مدل عناصر سازنده برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال براساس ارزش ویژه‌ی برند از دیدگاه مشتریان. مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۴)، ۱۱۷-۱۰۶.
- واشقانی، امیر. (۱۳۷۸). ارتباط عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی با توانمندسازی کارکنان وزارت کشور بر اساس نظر رابینز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد.
- Chou, D. C. (2018). Applying design thinking method to social entrepreneurship project. *Computer Standards & Interfaces*, 55, 73-79.
- Clarke, A., Lewis, D., Cole, I., & Ringrose, L. (2005). A strategic approach to developing e-learning capability for healthcare. *Health Information & Libraries Journal*, 22(1), 33-41.
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European Management Journal*, 36(5), 616-626.
- Mair, J. (2002). Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers. research paper no. 466, IESE, University of Navarra, Barcelona.
- 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.
- Omorieg, P. O., Tetteh-Opai, A. T. & Obajimi, G. A. (2015). Impact of transformation leadership style on managerial effectiveness in sports institutions in Ghana. *Journal of Occupational and Organisational psychology*, 14(1). 188-197.
- Salehi, H. O. S. H. Y. A. R., Mohammadi, F. O. A. D., & Mohammadi, H. E. S. A. M. (2014). Relationship between management skills and customer experience management. *Indian Journal of Science and Research*, 7(1), 626-634.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
- Vecchiato, R. (2019). Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 52(5), 101865.
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162.

Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679-1687.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

رافعی، فریبا؛ نظری، رسول و رمضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). ارائه مدل پارادایمی رفتار استراتژیک مدیران ورزشی ایران. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۲)، ۳۵۱-۳۶۶.

---