

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۸، شماره ۳۱، زمستان ۱۳۹۹

ص ص: ۹-۲۶

طراحی الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی با رویکرد اسلامی در مدیریت ورزش ایران

محمد گلچین کوهی*^۱ - مرتضی رضایی صوفی^۲ - لقمان کشاورز^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران ۲. دانشیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور،

تهران، ایران ۳. استاد، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴/۰۶/۱۳۹۸، تاریخ تصویب: ۲۶/۰۳/۱۳۹۹)

چکیده

هدف از این پژوهش دستیابی به یک الگوی اکتشافی از تصمیم‌گیری استراتژیک بر مبنای ارزش‌های اسلامی در مدیریت ورزش ایران بود. پژوهش از نوع کیفی و با روش داده‌بنیاد و نسخه نظام‌مند انجام گرفت. داده‌ها با بررسی متون اسلامی و اسناد استراتژیک ورزش در مرحله اول گردآوری شد. سپس به روش نمونه‌گیری نظری ۴۶ نفر از متخصصان حوزه، دانشگاه و مدیران ورزش انتخاب شدند و از آنها مصاحبه نیمه‌ساختار یافته عمیق به عمل آمد. تحلیل داده‌ها به صورت مستمر و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و مصاحبه با متخصصان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اعتبار پژوهش از نظر شاخص‌های باورپذیری، قابل دفاع بودن و اطمینان‌پذیری تأیید شد. یافته‌ها نشان داد شرایط علی (التزام به ارزش‌ها، ارزش‌های دنیا، محیط، وراثت، برنامه استراتژیک، انتصاب و نظارت)، عوامل زمینه (ویژگی‌های فردی، عوامل راهبردی، استعانت از خدا و شرایط) و عوامل مداخله‌گر (ضد ارزش‌ها و افراط و تفریط) بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک حق مدار اثرگذار است و سبب می‌شود تصمیم در جهت صحیح خود قرار گیرد و به نتایج مطلوب نظیر رضای خداوند منان و نتایج دنیوی و اخروی منتهی شود.

واژه‌های کلیدی

ارزش‌های اسلامی، تصمیم‌گیری استراتژیک، داده‌بنیاد، رویکرد اسلامی، مدیریت ورزش.

مقدمه

یکی از عواملی که در مدیریت ورزشی جایگاه ویژه‌ای دارد و در تمامی وظایف و اعمال مدیر قابل مشاهده است، بحث تصمیم‌گیری به‌خصوص جنبه استراتژیک آن است. مدیریت ورزشی به دلیل جایگاه، ماهیت و گسترش آن در جامعه، اهمیت خاص و زیادی دارد. امروزه ورزش از ارتقای سلامت جسمی و روانی، پرورش اخلاق انسانی و اجتماعی، تا تقویت و ارتقای سرمایه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و انسانی، گسترش روابط بین‌الملل و ... نقش دارد (۱). جهت دادن به ورزش با این وسعت کارکردی، وابسته به تصمیماتی است که مدیران ورزش در سطح استراتژیک اتخاذ می‌کنند. از این رو به منظور بهره‌مندی مطلوب از ورزش در جامعه باید ظرفیت‌ها و ابعاد گوناگون در قالب اهداف و ارزش‌ها که ورزش در جامعه تولید می‌کند، در این نوع تصمیمات مدنظر قرار گیرند.

از طرفی در جامعه اسلامی نیاز به نوعی مدیریت است که با ارزش‌های انسانی، دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته باشد و آرمان‌های اسلامی را مورد توجه و عنایت قرار دهد. این در حالی است که مدیریت و حکمرانی در اسلام از حساسیت بالایی برخوردار است. امام صادق (ع) از پدران بزرگوارش روایت فرمود که پیامبر اکرم (ص) در حدیث مناهی فرموده است: «آگاه باشید که هر کس کارگزاری گروهی را به عهده گیرد در روز قیامت با دستانی به گردن زنجیر شده می‌آید پس اگر در بین آن گروه به دستور خدا قیام نموده باشد خداوند او را آزاد می‌سازد ولی اگر به ستم رفتار کرده باشد در آتش جهنم افکنده می‌شود و بد بازداشتگاهی است» (۲). از این رو مدیر یک سازمان ورزشی که بدون اطلاع از معیارها، ارزش‌ها و شیوه تصمیم‌گیری اسلامی پا به عرصه مدیریت بگذارد، در خطر بزرگی وارد شده است که می‌تواند تبعات دنیوی و اخروی بسیار بزرگی

برای او و جامعه به‌همراه داشته باشد، چراکه باید راه‌هایی را انتخاب کند و تصمیماتی بگیرد که مورد رضای خداوند متعال باشد.

اندیشمندان تصمیم‌گیری استراتژیک را تصمیمی پیچیده، پیش‌بینی‌نشده، بدون ساختار و دارای تأثیرات بلندمدت دانسته‌اند (۲۲). این نوع تصمیم بر شیوه‌ای که تصمیمات دیگر در سطوح پایین‌تر سازمان گرفته می‌شود، تأثیر دارد و علاوه بر عوامل محیطی و نگرش‌ها و باورهای مدیر، عواملی مانند ارزش‌ها، خواسته‌ها و هدف‌های اشخاص حقوقی و حقیقی که قادرند از درون و بیرون بر سازمان اعمال نفوذ کنند، این نوع تصمیمات را تحت تأثیر قرار می‌دهند (۳).

در مورد نقش عقاید دینی در تصمیم‌گیری برخی محققان آن را عاملی اثرگذار بر کیفیت تصمیمات دانسته‌اند (۲۳-۲۵). به‌طور مثال شوکان^۱ معتقد است زمانی که در تصمیم‌گیری، معنویت به کمک عقلانیت بیاید، تصمیمات از حد عقلانیت محدود فراتر می‌روند و با اتصال معنوی به خالق یکتا به تصمیم صحیح تبدیل می‌شوند. میرزا و سیدیکوی^۲ (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی ارتباط بین معنویت و مذهب‌گرایی بر روی تصمیم‌گیری استراتژیک پرداختند. نتایج نشان داد تقوا و ترس از خدا اثر مثبتی بر رفاه و موفقیت مادی، همچنین در بعد سازمانی بر روی کار و ارتباطات فردی و گروهی دارد. همچنین نتایج نشان داد گرایش به مذهب و معنویت اثر مستقیم بر روی تصمیمات استراتژیک دارد (۲۶).

این در حالی است که امروزه شاهد تغییر رویکرد بسیار مهم در ادبیات مدیریت استراتژیک سازمان‌ها در دنیا هستیم. سازمان‌های بزرگ دنیا به جای آنکه اهدافی را برای خود تعیین کنند و به دنبال تدوین راهبردهایی برای رسیدن به آنها باشند، ارزش‌هایی را برای سازمان خود تعریف

منش (۱۳۹۴) در تحقیق دیگری با هدف طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی، برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تصمیم‌گیری استخراج‌شده از نهج‌البلاغه را التزام به حق، عدالت، حسن تدبیر، فهم و ادراک صحیح، محوریت منافع و مصالح عامه، صداقت و امانت‌داری عنوان کردند (۹). همچنین علی‌اکبری و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند به‌طور خاص تمام مراحل تصمیم‌گیری تابع نظام ارزشی اسلام است و تصمیمی مورد تأیید اسلام است که مصلحت معنوی و مصلحت مادی را با هم تضمین کند (۱۰).

اما بیشتر مطالعات در حوزه تصمیم‌گیری بر مبنای ارزش‌ها در ورزش به مباحث اخلاقی محدود می‌شود. این در حالی است که مسائل اخلاقی تنها بخشی از موضوع وسیع تصمیم‌گیری ارزشی است. در این خصوص بالسی و اردوسیلر (۲۰۱۷) در یافته‌های خود بر لزوم هوشیاری و آموزش مدیران ورزش در خصوص ارزش‌ها تأکید دارند تا بتوانند نقش حمایتی و راهنما در مورد ارزش‌های جهانی و اجتماعی داشته باشند (۲۷). در تحقیق دیگر با عنوان «طراحی مدل اخلاقی تصمیم‌گیری برای مدیران ورزش»، نتایج نشان داد ملاک‌های اخلاقی در تشخیص، ارائه گزینه‌ها و انتخاب صحیح، تعیین‌کننده‌اند. بر این اساس مدیران باید در مراحل مختلف تصمیم به ملاک‌هایی چون نتایج، قوانین و عدالت توجه کنند (۲۸). در همین زمینه رضوانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «شاخص‌های تقدیم اهم بر مهم در تراحم‌های اخلاقی» بیان داشت، تراحم اخلاقی دو کاربرد دارد؛ اول داوری ارزشی و دوم تشخیص تکلیف اخلاقی. به‌عبارت دیگر، هر گاه بین دو ارزش تعارض ایجاد شود و هر گاه بخواهیم تکلیف اخلاقی را تشخیص دهیم، از قوانین تراحم اخلاقی استفاده می‌شود. محققان سه ملاک حسن فعلی، حسن فاعلی و نتیجه‌را از ملاک‌های فعل اخلاقی از نظر اندیشمندان اسلامی دانسته‌اند؛ یعنی

می‌کنند و مأموریت سازمان را پیاده کردن آن ارزش‌ها در سازمان تعریف می‌کنند (۴). در این زمینه اندیشمندان اسلامی ملاک کلی ارزش را مصلحت عمومی فرد و جامعه و مصلحت واقعی انسانیت تعریف کرده‌اند. مصلحت؛ یعنی هر چیز که موجب کمال و صلاح واقعی انسانیت است (۵). اما نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری استراتژیک در تفکرات کینی^۱ و در قالب تفکر ارزشی^۲ نمود پیدا می‌کند. تفکر ارزشی یک پارادایم تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است که با تفکر استراتژیک رابطه تنگاتنگی دارد و به تقویت آن کمک می‌کند. در تفکر ارزشی بر این نکته تأکید می‌شود که در هر موقعیت تصمیمی، ارزش‌ها اهمیت بنیادی دارند و هدف تحقق ارزش‌ها است (۶). براساس این ارزش‌هاست که بیانیه‌های سه‌گانه (جهت‌ساز) تنظیم می‌شود و بر مبنای آن شبکه‌سازی ارزش‌ها و اهداف یعنی تبدیل ارزش‌های استراتژیک به ارزش‌ها و اهداف میانی و عملیاتی صورت می‌پذیرد و هر گونه تصمیم‌گیری بر مبنای آن انجام خواهد شد (۷). از طرفی محققان اسلامی در کشور ما، چندین تحقیق به‌منظور تدوین الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی انجام داده‌اند.

رحمان سرشت و محمدی نسب (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک با رویکرد اسلامی»، مسائل مربوط به تصمیم را به سه بعد عوامل زمینه‌ای، عوامل مربوط به تصمیم‌گیرنده و فرایند تصمیم‌گیری دسته‌بندی کردند؛ این عوامل تحت تأثیر جهان‌بینی توحیدی و معارف اسلامی قرار گرفته‌اند (۳). در تحقیقی دیگر نقش توکل در تصمیم‌گیری مدیران، با توجه به آموزه‌های قرآن بررسی شد. محققان دریافتند که توکل سبب جلب رضایت و یاری خداوند به‌خصوص در شرایط عدم اطمینان می‌شود و درهای رحمت الهی و امداد غیبی را نیز بر روی انسان باز می‌کند (۸). خسروآبادی و رضایی

یک فعل ارزشی باید هر سه شرط یادشده را در خود داشته باشد و نبود یکی از این سه خصوصیت عمل را غیراخلاقی می‌کند (۱۱). فلیگر (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل اخلاقی تصمیم‌گیری برای مدیران ورزشی در حل تعارضات اخلاقی»، مراحل فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی را تشریح کرده است. براساس این مدل پس از تشخیص و شناخت تعارض اخلاقی اطلاعات مربوطه باید وارد مرحله میانجی‌های فلسفی ورزش شوند. پس از آن گزینه‌ها ارائه و ارزیابی می‌شوند و انتخاب اولیه صورت می‌گیرد. سپس ارتباط ذی‌نفعان تصمیم مشخص و رفع تعارض صورت می‌گیرد و تصمیم نهایی اتخاذ و در نهایت پس از اجرا تحلیل می‌شود (۲۹).

اما محققان سه جزء اصلی مرتبط با مدل‌های تصمیم‌گیری استراتژیک را محیطی که تصمیم در آن گرفته می‌شود؛ ماهیت خاص تصمیم و خصوصیات شخص تصمیم‌گیرنده دانسته‌اند (۱۲). در این خصوص و به‌منظور شناخت این‌گونه عوامل دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی شیوه اتخاذ تصمیمات مدیران ورزشی کشور پرداخته‌اند. نتایج نشان داد عواملی چون عدم اطمینان، ساختار قدرت، رسانه و ائتلاف، از عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی ایران هستند. همچنین مهم‌ترین هدف مدیران در تصمیم‌گیری‌ها اطمینان‌طلبی است که در مواجهه با شرایط و به‌منظور کسب اطمینان، از استراتژی مشروعیت‌بخشی به فعالیت‌ها استفاده می‌کنند (۱۳). اما در بررسی شرایط موجود ورزش در سطح استراتژیک، جوادی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی موانع و مشکلات ورزش قهرمانی در سطح وزارت ورزش و فدراسیون‌های ورزشی پرداخت. نتایج حاکی از آن است که فقدان برنامه استراتژیک و روشن نبودن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌ها، فقدان منابع انسانی و تغییر و تحول سریع مدیران، عدم نظارت و ارزیابی صحیح، وابستگی به منابع

دولتی، عدم تخصیص مناسب منابع مالی، نبود برنامه میان‌مدت و عملیاتی، از مهم‌ترین این چالش‌هاست (۱۴). همچنین گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق دیگری به‌منظور تعیین موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک وزارت ورزش و جوانان، عواملی چون رفتار سیاسی مدیران، ترس از تغییر و عزل شدن، وجود افراد غیرمتخصص در پست‌های مدیریتی، نبود برنامه استراتژیک منطبق با سند ۲۰ ساله کشور، تخصیص نامناسب منابع مالی و عدم تحقق به‌موقع آن را از جمله مهم‌ترین موانع در سطح استراتژیک وزارت ورزش معرفی کرده‌اند (۱۵). الهی و همکاران (۱۳۹۲) عدم شایسته‌سالاری، انتصابات سیاسی و عدم تخصیص منابع را مهم‌ترین موانع سطح استراتژیک ورزش کشور دانسته‌اند (۱۶). در پژوهشی دیگر مهرابی و همکاران (۱۳۹۷) به تعیین شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی پرداختند. یافته‌ها شاخص‌ها را در ۸ بعد شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و اثربخشی، نشان دادند (۱۷). در بررسی ویژگی‌های فرد تصمیم‌گیرنده قاسمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی چهار دسته شایستگی برای مدیران ارشد فدراسیون شامل فراشایستگی (مؤلفه‌های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و تقویت بهداشت روانی)، اجتماعی (مؤلفه‌های رفتاری، سیاسی-اجتماعی و فرهنگی-ارتباطی)، وظیفه‌ای (مؤلفه‌های مدیریتی و رهبری) و شناختی (مؤلفه حرفه‌ای) معرفی کردند (۱۸).

با توجه به نقش تعیین‌کننده و پایه‌ای ارزش‌ها در تصمیم‌گیری، از یک سو تحقیقات اسلامی داخلی تنها به توصیه‌های بیان‌شده در منابع اسلامی توجه داشته و در مدل‌های خود اغلب ارزش‌ها را در نظر نگرفته‌اند. از سوی دیگر، انجام تحقیقات در حوزه ورزش در ایران و دیگر

انتظار به همراه شرایط و عوامل تحلیل وضعیت استخراج شد. پس از پایان این مرحله به منظور تکمیل و تأیید یافته‌ها و هماهنگ شدن با مدل اسلامی تصمیم‌گیری، تعداد ۲۴ نفر از استادان دانشگاه (۵ نفر)، مدیران وزارت ورزش (۷ نفر)، کمیته ملی المپیک (۳ نفر)، و برخی از فدراسیون‌های ورزشی (۹ نفر) به روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند که با آنها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت که در نهایت الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی با رویکرد اسلامی در مدیریت ورزش ایران تدوین و تکمیل شد.

در نهایت از نظر اعتبار، تحقیق حاضر به دلیل نقل داده‌ها (عین آیه و احادیث) از اسناد معتبر، شاخص امانتداری و انتساب داده‌ها به وحی و معصومین (ع)، و استفاده از اسناد توسعه ملی و ورزش؛ دو شاخص باورپذیری و قابل دفاع بودن را در حد بالایی داراست. همچنین با بهره‌مندی مستمر از نظرهای ۲۲ نفر از خبرگان حوزوی و دانشگاهی و ۲۴ نفر از افراد خبره در مدیریت ورزش کشور در تمامی مراحل تحقیق و فرایندهای آن، ثبت و تفسیر داده‌ها و مقایسه یافته‌ها، پایایی یا اطمینان‌پذیری مورد انتظار برای یک پژوهش به‌خوبی تضمین و برآورد شده است.

یافته‌های تحقیق

بدون شک قرآن اصلی‌ترین منبع استخراج ارزش‌های اسلامی و درک نقش آنها در تصمیم‌گیری از نظر اسلام است. از این رو در فاز اول تحقیق و در مرحله کدگذاری باز به بررسی آیه به آیه تمام قرآن پرداخته شد تلاش شد اوامر و نواهی و مواردی که در قرآن آمده و خداوند به آنها امر و نهی می‌کند و باید در تصمیم‌گیری براساس آن عمل کرد، استخراج شوند. از این رو مفاهیم دارای ویژگی‌های ارزشی و در ارتباط با تصمیم‌گیری در یک کار بسیار وسیع و وقت‌گیر

کشورها نیز براساس مبانی ارزشی و اخلاقی غیراسلامی انجام گرفته است. از این رو تاکنون تحقیقی که بحث تصمیم‌گیری ارزشی از دیدگاه ارزش‌های اسلامی و نظام آن را در مدیریت ورزش بررسی کند، انجام نگرفته است. از این رو مسئله اصلی این تحقیق این است که ابعاد و اجزای اثرگذار و دخیل در تصمیم‌گیری استراتژیک ورزشی براساس ارزش‌های اسلام چه عواملی هستند؟ و این عوامل در قالب یک الگو، چگونه با هم تعامل دارند؟

روش تحقیق

این پژوهش در پی دستیابی به یک الگوی اکتشافی از تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی با رویکرد اسلامی در مدیریت ورزش ایران بود که با استفاده از روش داده‌بنیاد و نسخه نظام‌مند اشتراوس و کوربین، در دو فاز اسلامی و ورزشی انجام گرفت. در فاز اول با هدف رسیدن به یافته‌هایی مبتنی بر داده‌های اصیل اسلامی، ابتدا در مرحله کدگذاری باز مفاهیم ارزشی و ارتباط آنها با تصمیم‌گیری با مطالعه قرآن و احادیث استخراج شدند. در مرحله کدگذاری محوری مقوله‌های تصمیم‌گیری در کنار هم و در قالب الگوی داده‌بنیاد قرار گرفتند و در مرحله کدگذاری انتخابی تشریح شدند. سپس داده‌های به‌دست‌آمده با هدف رسیدن به اشباع نظری با ۲۲ نفر از استادان دانشگاه و خبرگان حوزه در مصاحبه عمیق مورد بررسی، تکمیل و تأیید شدند. حاصل انجام این مراحل الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی با رویکرد اسلامی شد. از آنجا که این الگو جنبه عام داشت، برای متناسب شدن با زمینه مدیریت ورزش، پژوهش وارد فاز دوم شد. با توجه به اینکه تصمیم‌گیری استراتژیک اسلامی الگویی بر پایه ارزش‌ها و ارزشی است، ابتدا با این دیدگاه به مطالعه اسناد بالادستی و برنامه‌های استراتژیک در حوزه ورزش پرداخته شد تا ارزش‌هایی که ورزش در مدیریت و جامعه ایجاد می‌کند و نتایج مورد

از قرآن استخراج شدند که در جدول ۱ بخشی از آن مشاهده می‌شود.

جدول ۱. مفاهیم ارزشی استخراج شده از قرآن

ارزش	نقش در تصمیم‌گیری	آیه‌های مرتبط	ردیف
تقوا	مهم در تصمیم- اثرگذار تصمیم-	کتابی است که در آن هدایت برای متقیان است، بقره: ۲) - (تقوا داشتن، بقره: ۲۴) - بهترین لباس تقوا، اعراف: ۲۶) - (گرامی‌ترین نفر نزد خدا باتقواترین... - (ترس از خدا، بقره: ۴۰ و ۱۵) - (ترس از خدا در غیب، فاطر: ۱۸) - (از خدا پروا(تقوا) کنید خدا آگاه به قلب‌های شماست، مائده: ۷) - (اگر تقوا داشته باشید به شما فرقان) تشخیص حق از باطل) می‌دهد، انفال: ۲۹) و ...	۱
ایمان	اثرگذار در تصمیم	(ایمان به خدا و روز آخرت، بقره: ۶۲) - (ایمان به غیب، رسول و آخرت، بقره: ۳ و ۴) - (بگو ایمان آوردیم به خدا و آنچه بر ما نازل شده ...، آل عمران: ۸۴) - (گفتند ایمان آوردیم به رب‌العالمین، اعراف: ۱۲۱) - (و این موعظه‌ای است برای کسی که ایمان به خدا و روز آخرت بیاورد، بقره: ۲۲۲) - (پس ایمان بیاورید به خدا و رسولش که نبی امی است، اعراف: ۱۵۸) ...	۲
نماز	اثرگذار غیرمستقیم	(اقامه نماز و دادن زکات، بقره: ۳) - (از صبر و نماز یاری بگیرید، بقره: ۴۳ و ۴۵) - (برپا کردن نماز خصوصاً نماز ظهر، بقره: ۲۳۹) - (حفظ نماز، انعام: ۹۲) - (خشوع در نماز، مؤمنون: ۲) - (نماز و نماز شب، اسرا: ۷۸) - (برپایی نماز در هر شرایط، نور: ۳۷) - (کسانی که اگر در زمین به آنها تمکین داده شود نماز بپا می‌دارند، حج: ۴۱) - (حفظ نماز، انعام: ۹۲) ...	۳
صبر	مهم در تصمیم- اثرگذار مستقیم در تصمیم.	(استعانت از صبر و نماز، بقره: ۴۵ و ۱۵۳) - (ثابت قدم بودن و صبر کردن، انفال: ۴۵ و ۴۶) - (ایمان و صبر پیروزی هر نفر بر ۱۰ نفر دشمن، انفال: ۶۵ و ۶۶) - (استقامت کنید، یونس: ۸۹) - (فاستقم کما امرت، هود: ۱۱۲ و شورا: ۱۵) (صبر کن مانند پیامبران اوللعزم، احقاف: ۳۵) - (صبر جمیل، یوسف: ۱۸ و ۸۳) - (و صبر کن و صبر تو نباشد مگر برای خدا، نحل: ۱۲۷) ...	۴
عدالت	بسیار مهم در تصمیم- اثرگذار مستقیم	(همانا خدا امر به عدالت و احسان می‌کند، نحل: ۹۰) - (دشمنی باعث تعدی نشود عدالت کنید که نزدیک‌تر به تقواست، مائده: ۸) - (شهدا لله قوامین بالقسط حتی علیه خانواده، نساء: ۱۳۵) - (پیمانه ترازو و میزان، ۹۰-۶۰ اعراف: ۹۰-۶۰) - (عدالت با کافرانی که دشمنی ندارند، ۹-۸ حجرات: ۹-۸) - (بگو پروردگرم امر به قسط می‌کند، اعراف: ۲۹) - (و زمانی که بین مردم حکم می‌کنید به عدل حکم کنید...، نساء: ۵۸) ...	۵

شده است که ارزش‌های مربوط به حیات دنیا تعبیر می‌شود که به میانه‌روی و اعتدال در آن توصیه شده است که در جدول ۲ قابل مشاهده است.

پس از پایان پذیرفتن این مرحله دهها مفهوم ارزشی به‌دست آمد که با رفت و برگشت از داده‌ها به مفاهیم و در خلال مصاحبه‌ها این ارزش‌ها به سه دسته تقسیم شدند. همچنین در قرآن و احادیث به گروهی دیگر از عوامل اشاره

جدول ۲. دسته‌بندی ارزش‌های به‌دست آمده از قرآن

در ارتباط با خدا	در ارتباط با مردم (اجتماعی)	در ارتباط با خود(فردی)	ارزش‌های حیات دنیا
ایمان	حفظ نظام جامعه	علم	حفظ جان و حیات
تقوا	عدالت	تجربه	غذا و خوراک
اطاعت و تسلیم برای خدا	احسان	حکمت	لباس و پوشاک
اخلاص	اصلاح	تعقل	امنیت
امید به فضل و رحمت خدا	صداقت	التزام به حق	سلامت (عافیت)
صبر	دوست داشتن مؤمنان	اخلاص	حب زن و همسر
نذر و عهد با خدا و وفای به آن	دوستی نکردن و برائت از ظالمان	صبر	حب فرزند (پسر)
رضایت از خدا و قضای او	ایثار	حیا	مسکن
جهاد	کظم غیظ و گذشتن از مردم	پاکیزگی	حب پدران، برادران
دوست داشتن خدا، رسول و اهل‌بیت	اصلاح بین مردم	سکینه	اقوام و خاندان
توبه و انابه	عفت	تلاوت قرآن	مال و ثروت
شکر خدا	یاری مستضعفان	محکم گرفتن کارها	طلا و جواهر
دعا	همکاری به نیکوکاری و تقوا	عمل به بهترین صورت	مرکب (وسیله سواری)
توکل	گفتار پسندیده	شرح صدر	تسلط بر دیگران
توسل	مشورت	بر و نیکوکاری	تجارت و کسب‌وکار
ذکر خدا	اخوت و الفت بین قلوب	غم نخوردن	عزت اجتماعی
نماز	عزت اسلام و مسلمین	امانتداری	جایگاه اجتماعی
فروتنی و خشوع	نترسیدن از غیر خدا	قناعت	راحتی و رفاه
نترسیدن از غیر خدا	فروتنی	مهربانی و نرم‌خویی	کشت و زرع
زکات	هجرت	جوانمردی	آب
حج	امر به معروف و نهی از منکر	دوری از هوا و هوس	دام
.....

و در نهایت دسته‌ای دیگر از عوامل در یافته‌های اولیه نام‌گذاری شدند. پس از دقیق شدن بر آنها مشخص شد که دیده شد که خداوند انسان را از آنها نهی می‌کند، مثل کفر، شرک و نفاق و ... که ضد ارزش‌ها نام‌گذاری شدند که سرچشمه همه اینها حب دنیاست و از آنها به ردیلت‌ها یاد می‌شود. همچنین گروه دیگر نواهی افراط و تفریط در انجام ارزش‌هاست که مورد نهی قرآن است، مثل انفاق نکردن که مذموم است و از طرف دیگر زیاده‌روی در آن، انسان را در جرگه مبذرین و برادران شیاطین ذر می‌آورد.

اما یک سری اصول ارزشی در آیات مشاهده شد که پس از بررسی با عنوان اصول راهبری ارزشی اثرگذار بر تصمیم

جدول ۳. تقابل ارزش‌ها و اصول راهبری ارزشی در تصمیم‌گیری

ردیف	تعارض و تزاخم	اصول راهبری ارزشی
۱	ارزش - ارزش دنیا	اصل برتری ارزش‌های معنوی بر ارزش‌های حیات دنیا - اصل اضطراب
۲	ارزش - ارزش	اهم و مهم یا اولویت‌بندی ارزش‌ها
۳	ارزش - ضد ارزش	ایستادگی - امر به معروف و نهی از منکر - جهاد
۴	ارزش دنیا - ارزش دنیا	استفاده از تعقل، علم و تجربه
۵	ضد ارزش - ضد ارزش	دفع افسد به فاسد یا انتخاب بین دو شر
۶	ارزش دنیا - ضد ارزش	گاهی ضد ارزش‌ها فقط دنیا را می‌خواهند و به آن هجوم می‌آورند که راهبرد مثل ارزش - ضد ارزش می‌شود.

ورزش و جوانان و ادارات کل و برخی از فدراسیون‌های ورزشی؛ ارزش‌ها و اهدافی که در این اسناد مدنظر بودند، به‌عنوان ارزش‌هایی که ورزش در جامعه ایجاد می‌کنند، استخراج شدند. سپس با مطرح شدن سؤالاتی مانند ورزش چه ارزش‌های مهم و استراتژیکی برای فرد، جامعه و کشور ایجاد می‌کند؟ عوامل زمینه‌ساز تصمیمات استراتژیک حق‌مدار (صحیح) در مدیریت ورزش ایران چیستند؟ ویژگی‌ها و توانمندی‌های یک مدیر در مدیریت ورزش کشور چیست؟ موانع تصمیم‌گیری صحیح و حق‌مدار استراتژیک در ورزش چیست؟ و ... از مدیران و استادان ورزش کشور مصاحبه به‌عمل آمد که نمونه‌ای از این مصاحبه‌ها در جدول ۴ قابل مشاهده است.

همچنین در مراتب، ارزش‌هایی مشاهده شد که تأثیرات و اهمیت بیشتری دارند. در ارزش‌های حیات دنیا که زمینه زندگی را فراهم می‌کنند، سه عامل معیشت و اقتصاد، امنیت و سلامت، به‌عنوان ارزش‌های راهبردی در این مرتبه قرار گرفتند. در مرتبه ارزش‌های فردی تعلیم و تربیت اسلامی، عاملی شناخته شد که برای بروز ارزش‌ها و سجایای اخلاقی بسیار حیاتی و راهبردی است. در مرتبه ارزش‌های اجتماعی حفظ نظام اسلامی، عزت اسلام و مسلمین، عدالت، اصلاح، احسان و توسعه، به‌عنوان ارزش‌های راهبردی اجتماعی کشف شدند. در ارزش‌های در ارتباط با خدا، ایمان، به‌عنوان ارزش راهبردی شناخته شد. پس از پایان مرحله اول و کشف ارزش‌ها، ضد ارزش‌ها

و ارزش‌های حیات دنیا و اصول ارزشی تصمیم‌گیری و نقش آنها در تصمیم تحقیق وارد مرحله کدگذاری محوری شد. از این رو مقوله‌ها مورد بررسی و در قالب عامل محوری، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر، نتایج، عوامل مؤثر و کنش متقابل یا راهبرد قرار گرفتند. پس از دستیابی به این عوامل در فاز اول و به‌منظور تکمیل و تأیید یافته‌ها به مصاحبه با متخصصان مذهبی پرداخته شد که در نهایت الگوی تصمیم‌گیری ارزشی با رویکرد اسلامی به‌دست آمد.

با چنین یافته‌هایی در ابعاد مختلف الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک با رویکرد اسلامی، تحقیق وارد فاز دوم شد. از این رو از مطالعه اسناد توسعه ملی (از برنامه چهارم تا ششم توسعه) و برنامه‌های استراتژیک موجود در وزارت

جدول ۴. استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از مصاحبه شماره ۱۶ مرحله ورزشی

شناسه	جملات	مفاهیم	مقوله
P1	ورزش با فعال کردن جامعه باعث سلامتی و شادابی و نشاط می‌شود	سلامت (ارزش حیات دنیا)	ارزش‌های ورزش
P2	ورزش می‌تواند از آسیب‌های اجتماعی مثل اعتیاد پیشگیری کند	پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی (ارزش اجتماعی)	ارزش‌های ورزش
P3	در زمینه امنیت هم، چه از نظر خود نیروهای مسلح و آمادگی جسمانی نسل ما که روی امنیت آینده کشور تأثیرگذار است.	امنیت و حفظ نظام (ارزش اجتماعی)	ارزش‌های ورزش
P4	یکی از شاخص‌های رفاه اجتماعی هم هست مردم همان‌طور که به غذا و پوشاک نیاز دارند باید ورزش هم بکنند.	معیشت و رفاه (ارزش دنیا)	ارزش‌های ورزش
P5	مدیر برای تصمیم‌گیری سطح کلان باید یک سری مهارت‌های مدیریتی داشته باشد، مثل نگاه بلندمدت، تجربه، شناخت از سازمان و صبر.	نگاه استراتژیک، تجربه، اشراف به مجموعه، صبر	ویژگی‌های مدیر
P6	بصیرت داشته باشد، یعنی خوب ببیند، درست قضاوت کند و بتواند نتایج را پیش‌بینی کند و در ضمن به ارزش‌ها پایبند باشد.	بصیرت، تشخیص مسئله، ارزیابی گزینه‌ها، پیش‌بینی نتایج، التزام به ارزش‌ها	فرایند تصمیم‌گیری (کنش متقابل)
P7	مهم‌ترین شرایط لازم برای تصمیمات صحیح، برنامه استراتژیک است. وزارت ورزش برنامه ندارد. ما برنامه ۱۰ ساله نداریم. هر فدراسیونی برای خودش کار می‌کند.	برنامه استراتژیک	شرایط علی تصمیم‌گیری حق‌مدار
P8	سازمان‌های بخشی کار می‌کنند، مثلاً شهرداری جدا کار می‌کند فدراسیون‌ها و وزارت ورزش هم کار خودشان را تا حد زیادی جدا انجام می‌دهند.	عدم انسجام سازمان‌های ورزشی	عوامل زمینه
P9	مداخلات در سیستم انجام می‌شود. بعضی اوقات سیاسی و گاهی ذینفعان مدیریت را به سمت خودشان می‌کشند و نمی‌گذارند درست تصمیم‌گیری شود.	سیاست زدگی مدیران- اثر ذینفعان	تهدیدها (شرایط محیط)
P10	مدیران پاسخگو نیستند، البته مدیران کلان هم پاسخ نمی‌خواهند.	پاسخ‌خواهی	شرایط علی
P11	شرایط خیلی سخت شده نمی‌شود براساس ارزش‌ها پیش رفت.	محیط	شرایط علی
P12	بیشتر تصمیمات برای حفظ موقعیت انجام می‌گیرد، گاهی هم برای نفع شخصی و گروهی...	نفع شخصی و گروهی	عوامل مداخله‌گر

از طرفی در مصاحبه‌های مرحله خبرگان مدیریت ورزش، ارتباط ارزش‌هایی که ورزش خلق می‌کند، با ارزش‌های استراتژیک اسلامی مشخص شد تا بتوان الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک را براساس ارزش‌های استراتژیک اسلامی در ورزش طراحی کرد. جدول ۵ این ارتباط را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ارزش‌های خلق‌شده توسط ورزش در جامعه و ارتباط آن با ارزش‌های استراتژیک اسلامی از نظر خبرگان مدیریت ورزش

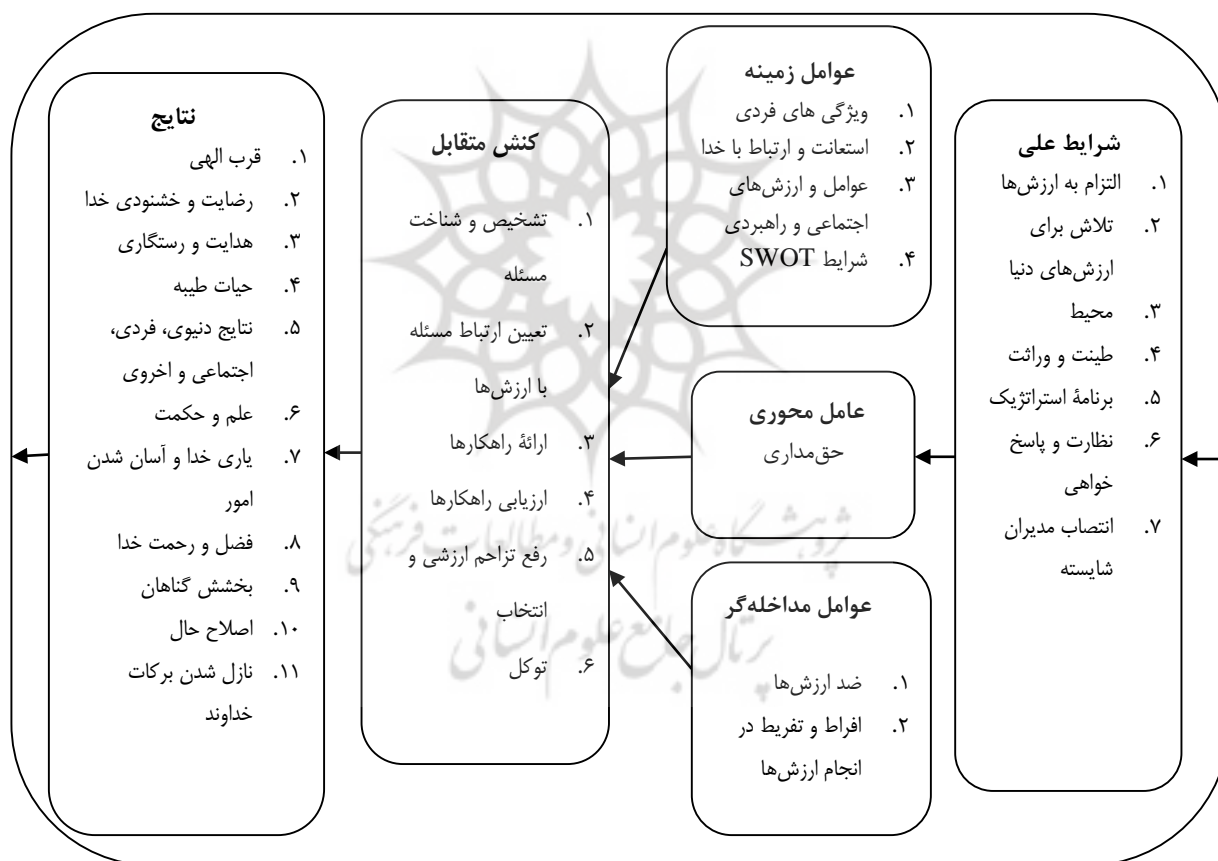
ردیف	ارزش‌هایی که ورزش ایجاد می‌کند	ارتباط با ارزش‌های استراتژیک اسلامی
۱	استفاده ورزشکاران از ایمان، دعا- توکل- عبادت و ... در ورزش	در ارتباط با خدا ایمان
۲	افتخار آفرینی (افزایش همبستگی و اتحاد ملی)، سلامت و آمادگی جسمانی (در حوزه دفاعی و امنیت ملی)	حفظ نظام اسلامی
۳	افتخار آفرینی (عزت ملی و اسلامی) ایجاد غرور ملی	عزت اسلام و مسلمین
۴	عدالت - عدم تبعیض	عدالت
۵	پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی - افزایش مشارکت اجتماعی - غنی‌سازی اوقات فراغت	اجتماعی اصلاح
۶	صلح و دوستی - ارتباط بین‌المللی - جوانمردی و ...	احسان
۷	صدور شعائر و فرهنگ اسلامی - تبلیغ اسلام و ارزش‌های آن از طریق ورزش - توسعه اقتصادی، اجتماعی، انسانی و ...	توسعه

ادامه جدول ۵. ارزش‌های خلق‌شده توسط ورزش در جامعه و ارتباط آن با ارزش‌های استراتژیک اسلامی از نظر خبرگان مدیریت ورزش

ردیف	ارزش‌هایی که ورزش ایجاد می‌کند	ارتباط با ارزش‌های استراتژیک اسلامی
۸	ایجاد زمینه بروز ارزش‌های اخلاقی - استفاده از ارزش‌های اخلاقی اسلامی در تربیت فرزند از طریق ورزش - رشد انواع توانمندی‌های فردی و اجتماعی از طریق ورزش	تعلیم و تربیت اسلامی فردی
۹	ایجاد اشتغال - تأثیر بر تولید ناخالص داخلی - ایجاد درآمد پایدار به‌خصوص در حوزه آموزشی، همگانی و حرفه‌ای - ایجاد شرایط برای تبلیغ تولیدات ورزشی و غیرورزشی - کاهش هزینه‌های درمان - ارتقای سبک زندگی - اوقات فراغت سالم و ...	معیشت و اقتصاد ارزش حیات
۱۰	سلامت و آمادگی جسمانی (شعار حوزه دفاعی) - کاهش آسیب‌های اجتماعی	دنیا امنیت
۱۱	سلامت جسمانی و روانی - پیشگیری و درمان بیماری‌های جسمی و روانی - ارتقای شاخص‌ها و توانمندی‌های روانی مانند اعتماد به نفس، عزت نفس ...	سلامت

رویکرد اسلامی در مدیریت ورزش ایران تکمیل شد که در شکل ۱ قابل مشاهده است.

با بررسی ابعاد مختلف تصمیم‌گیری از نظر متخصصان ورزشی الگوی نهایی تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی با



شکل ۱. الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی با رویکرد اسلامی در مدیریت ورزش ایران

نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش درآید (۱۷).

براساس یافته‌های این تحقیق متغیر محوری تصمیم‌گیری استراتژیک اسلامی حق‌مداری با چهار بعد

کدگذاری انتخابی: در روش پژوهش داده‌بنیاد پس از کدگذاری محوری، مرحله کدگذاری انتخابی است که در این مرحله به بررسی و تشریح ارتباطات بین ابعاد و عواملی که در مرحله قبل به دست آمده‌اند، پرداخته می‌شود تا یک

کنش متقابل در موضوع تحقیق، فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر ارزش، به‌عنوان کنش متقابل قرار گرفت که شامل مراحل ۱. تشخیص و شناخت مسئله، ۲. تعیین ارتباط مسئله با ارزش‌ها، ۳. ارائه راهکارها، ۴. ارزیابی راهکارها، ۵. رفع تعارض و تراحم ارزشی و انتخاب و ۶. توکل است.

در بخش زمینه که عوامل مؤثر بر کنش متقابل که همان فرایند تصمیم‌گیری است، عوامل در چهار حیطه به‌دست آمد که در جدول ۶ قابل مشاهده است.

دسته اول عبارت‌اند از ویژگی‌های فردی مدیر یا فرد تصمیم‌گیرنده مانند علم، تجربه و ...؛ دسته دوم استعانت از خداوند و ارتباط با او؛ دسته سوم ارزش‌های در ارتباط با ارزش‌های استراتژیک اسلامی؛ در نهایت دسته چهارم شرایط تصمیم‌گیری استراتژیک اعم از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، که در تصمیم‌گیری استراتژیک ورزش کشور وجود دارند.

اگر مدیر حق‌مدار شرایط علی برای او فراهم باشد و فرایند تصمیم‌گیری را که در کنش متقابل متجلی است، به‌وسیله عوامل زمینه به‌درستی طی کند، به نتایج دنیایی و آخرتی، فردی، اجتماعی و در ارتباط با خدا دست خواهد یافت که بالاترین آن قرب الهی و خشنودی خداوند خواهد بود. البته در این مسیر عواملی اخلاص ایجاد می‌کنند که از آنها به عوامل مداخله‌گر تعبیر می‌شود. در الگوی عمومی اسلامی ضد ارزش‌ها و افراط و تفریط در ارزش‌ها در این قسمت جای گرفتند. در الگوی ورزشی عواملی چون برتری دادن نفع شخصی و حزبی به نفع اجتماعی و ملی، زد و بندهای سیاسی و توجه به میل شخصی کشف شدند که در واقع مصادیق همان ضد ارزش‌ها هستند.

است. مدیر حق‌گراست، التزام به حق دارد (حق را می‌پذیرد)، مطالبه حق می‌کند و به حق عمل (انجام عمل به‌درستی) می‌کند. از شرایط علی حق‌مداری التزام به ارزش‌های اسلامی است. به این معنا که مدیر باید از این ارزش‌ها شناخت داشته باشد و به آنها پایبند باشد و عمل کند. به‌عبارت دیگر، مدیر ضمن حرکت به‌سوی اهداف و ارزش‌های سازمان که در جهت اهداف برخاسته از ارزش‌های اسلام است، التزام به سلسله‌مراتب ارزش‌ها دارد. همچنین تلاش برای دستیابی به ارزش‌های حیات دنیا نیز به‌عنوان شرایط علی حق‌مداری قرار گرفت. در جریان فرایند مصاحبه‌ها عواملی چون محیط شامل محیط اسلامی از سطح خانواده، سازمان، و اجتماع (شهر، کشور و بین‌الملل) و همچنین طینت (فطرت) و وراثت هم به این بخش اضافه شدند. همچنین با نظر متخصصان ورزشی داشتن برنامه استراتژیک بر مبنای اسناد بالادستی، نظارت و پاسخ‌خواهی و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته جزء شرایط علی به الگوی اسلامی اضافه شدند.

دسته بعد در کدگذاری محوری روش داده‌بنیاد، نتایج هستند که شامل نتایج دنیوی و اخروی که می‌توانند در ارتباط با خدا، اجتماعی یا فردی باشند. در آیات و روایات مرتبط نتیجه عمل به هر ارزش اخلاقی چنین نتایجی عنوان شده و در الگو قابل مشاهده است. ضمن اینکه در بخش عوامل مداخله‌گر و بازدارنده‌ها ضد ارزش‌ها قرار گرفتند که بیشتر در مورد آنها توضیح داده شد.

کنش متقابل یا راهبردها در روش داده‌بنیاد اشاره به این دارد که کنشگران بر اثر عوامل علی دست به چه راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی می‌زنند؟ به چه اعمال و شیوه‌هایی مبادرت می‌کنند؟ و چه تدابیر و ترفندها و شگردهایی را به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند، در پیش می‌گیرند؟ (۱۸). براساس این تعریف از

جدول ۶. عوامل مؤثر بر کنش متقابل یا فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک

ردیف	حیطه	عوامل
۱	ویژگی ها و توانمندی‌های فردی	ایمان، تقوا، علم، تجربه، تعقل، امانت‌داری، توانایی (جسمی، شناختی، روانی)، شرح صدر، صبر، تعقل، دوراندیشی، قناعت، قاطعیت، شجاعت، نرم‌خویی، مشورت، جهت‌گیری (دوستی با مؤمنان و برائت از ظالمان)، صداقت اشراف به مجموعه و محیط، طی کردن سلسله‌مراتب (تجربه)، واقع‌گرایی، نظم، توانایی ارتباطی، اخلاق‌مداری، تعهد مذهبی و ملی
۲	استعانت و ارتباط با خدا	عبادت (دعا، نماز، زکات، توبه، انابه)، توکل و توسل، اخلاص
۳	ارزش‌های در ارتباط با ارزش‌های استراتژیک اسلامی	ارزش‌هایی که ورزش در سلسله‌مراتب نظام ارزشی اسلامی ایجاد می‌کند
۴	قوت	رشته‌های مدال‌آور - وجود استعدادها- نیروی انسانی جوان - توسعه انواع ورزش‌ها
	شرایط تصمیم‌گیری استراتژیک مدیریت ورزش ایران SWOT	منابع مالی- ضعف زیرساخت‌ها و تجهیزات- نبود نظام قانونی و حقوقی ورزش- سیاست زدگی- روزمرگی- ترس از تغییر و عزل شدن- عدم خلاقیت- نزدیک‌بینی در نتایج- حفظ وضع موجود- نبود شاخص‌های صحیح ارزیابی - راضی نگه‌داشتن عوامل قدرت- برنامه‌محور نبودن- عدم تخصیص اعتبارات مصوب- ساختار سازمانی- بوروکراسی اداری- مسابقات بین‌المللی (به‌خصوص آسیایی و المپیک)- برنامه‌های جهانی- روابط بین‌الملل- پیشرفت‌های علمی و نیروی انسانی قوی- علاقه‌مندی جامعه به ورزش- جمعیت جوان- انواع رسانه
	تهدید	جایگاه ورزش در هیأت حاکمه و دولت (داشتن دید سرگرمی نسبت به ورزش)، دخالت افراد سیاسی (نمایندگان مجلس و کانون‌های قدرت) در تخصیص منابع و عزل و نصب‌ها- وضعیت اقتصادی کشور- تحریم و موانع اقتصادی- زیر سؤال رفتن ارزش‌ها- اثر ذی‌نفعان اقتصادی- اثر رقبا- عدم اتحاد و هماهنگی بین سازمان‌های متولی ورزش- شبکه‌های اجتماعی

بحث و نتیجه‌گیری

جامعه از اصول و مبانی فرهنگی، دینی و مذهبی و هویت اجتماعی خواهد شد. از این رو پیشنهاد می‌شود در تصمیمات استراتژیک ورزشی، حق‌مداری و التزام به ارزش‌ها و استفاده از آنها در فرایند تصمیم‌گیری مدنظر قرار گیرد و آموزش‌های لازم در این خصوص برای مدیران انجام گیرد. یافته‌ها در بخش شرایط علی، حاکی از آن است که در مدیریت ورزش ایران برای اتخاذ تصمیمات صحیح و حق‌مدار تدوین برنامه استراتژیک مبتنی بر چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و اسناد بالادستی نظام، مثل برنامه ششم توسعه بسیار حیاتی است. این یافته با نظر گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) و جوادی‌پور (۱۳۹۴) همخوان است (۱۵، ۱۴).

هدف از انجام این پژوهش طراحی الگویی برای اتخاذ تصمیمات صحیح در مدیریت ورزش در سطح استراتژیک با استفاده از ارزش‌های اسلامی بود. در الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی حاصل از این تحقیق، حق‌مداری به‌عنوان متغیر محوری در تصمیم‌گیری شناخته شد. همچنین ارزش‌ها در همه بخش‌های الگو نقش اساسی دارند و تصمیمات براساس آنها اتخاذ می‌شوند که این موضوع با نظر علی‌اکبری و همکاران (۱۳۹۶) و خسروآبادی و رضایی منش (۱۳۹۴) و بالسی و اردوسیلور (۲۰۱۷) هم‌جهت است (۲۷، ۱۱، ۱۰). به‌عبارت دیگر، فاصله گرفتن از ارزش‌های اسلامی و بی‌توجهی به آنها در تصمیم‌گیری‌ها سبب دور شدن

ضعف در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیریت ورزش کشور است که این یافته با یافته‌های دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) در این خصوص هم‌جهت است (۱۵، ۱۳). تغییر و تحولات مدیریتی در اثر تغییرات سیاسی کلان کشور سبب ورود افراد صرفاً سیاسی و ناآشنا به مباحث استراتژیک ورزش از یک سو، به‌علاوه دخالت افراد سیاسی مانند نمایندگان مجلس و کانون‌های قدرت در ورزش به‌خصوص در تخصیص منابع و عزل و نصب‌ها از سوی دیگر، تأثیراتی چون عدم خلاقیت و نزدیک‌بینی در نتایج، یا تأکید بر حفظ وضع موجود در مدیران خواهد گذاشت که سبب آثار منفی بر تصمیمات حق مدار استراتژیک می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود با قرار دادن شرایط و توانمندی‌های مرتبط با ورزش، برای متصدیان پست‌های ارشد سازمان‌های ورزشی از انتصاب افراد سیاسی تا حد امکان پیشگیری شود.

همچنین از مهم‌ترین عوامل تهدید می‌توان به جایگاه ورزش در هیأت حاکمه و دولت، عدم تخصیص مناسب منابع مالی و وضعیت اقتصادی کشور و تحریم‌ها اشاره کرد. این یافته با یافته‌های دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) و جوادی‌پور (۱۳۹۴) همخوان است (۱۳-۱۵). این یافته حاکی از آن است که دید حاکمیت به ورزش دید سرگرمی است. با اینکه ورزش در ارزش‌آفرینی توانمندی بسیار بالایی در همه سلسله‌مراتب ارزش‌های اسلامی دارد، نتوانسته است به اندازه ظرفیت خود از منابع مالی در بودجه کشور بهره‌مند شود. به‌نظر می‌رسد تاکنون جامعه ورزش نتوانسته اهمیت این مطلب را به دولت و حاکمیت القا کند تا در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نقش پررنگ‌تر و جامع برای آن مدنظر قرار گیرد.

در همین زمینه یافته‌های این پژوهش نشان داد در جریان کشف ارزش‌ها از آیات قرآن و مصاحبه‌ها، ارزش‌هایی

به‌عبارت دیگر لزوم وجود چنین سندی موجب جهت‌دار شدن تصمیمات، با تصمیمات کلان کشور خواهد شد و همه سازمان‌های ورزشی و مرتبط با آن همگام و هم‌جهت با این سند پیش خواهند رفت.

یافته دیگر از شرایط علی انتخاب و انتصاب مدیران شایسته و عامل بعدی نظارت و پاسخ‌خواهی از عملکرد است، که در صورت نبود این دو عامل حق‌مداری تضعیف خواهد شد. این موضوع با یافته‌های مهرابی و همکاران (۱۳۹۷)، جوادی‌پور (۱۳۹۴) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) همخوان است (۱۷، ۱۵، ۱۴). برای اینکه بستر برای حق‌مداری ایجاد شود، مدیران باید یک سری توانمندی‌ها و شاخص‌های شایستگی را داشته باشند. همچنین بر کار آنها نظارت صورت پذیرد تا تصمیمات صحیح بگیرند. بنابراین یافته‌ها نشان می‌دهند که این دو عامل در تصمیمات استراتژیک ورزش کشور بسیار اثرگذارند. البته در بعد عوامل زمینه اثرگذار بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک و در بخش توانمندی‌های فردی مواردی در فاز اسلامی و ورزشی نظیر علم، تجربه، اشراف به مجموعه و محیط، طی کردن سلسله‌مراتب مدیریتی، مهارت ارتباطی و ... کشف شدند که با یافته‌های قاسمی و همکاران (۱۳۹۶) و رحمان سرشت و محمدی‌نسب (۱۳۸۹) همخوانی دارد (۱۸، ۳). توانمندی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی از عوامل تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری استراتژیک است. از این رو پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران به شاخص‌های مذکور در بخش توانمندی‌های فردی الگو توجه شود. یافته‌ها در بخش عوامل زمینه و قسمت شرایط که در واقع نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) تصمیم‌گیری استراتژیک ورزش ایران است، بسیار حائز اهمیت است. بنابر یافته‌ها مواردی چون سیاست‌زدگی مدیران، ترس از تغییر و عزل شدن، عدم خلاقیت، نزدیک‌بینی در نتایج و حفظ وضع موجود از نقاط

ارزش یا ارزش‌هایی در اثر این مسئله دچار مشکل شده است، مشخص شود. بر این اساس هدف تصمیم‌گیری نمایان می‌شود. در مرحله سوم راهکارها برای اصلاح کار و تحقق ارزش‌های استراتژیک ارائه می‌شوند. در مرحله چهارم پس از ارائه راهکارها از طریق ارزش‌ها به ارزیابی آنها پرداخته می‌شود. همچنین باید تأثیرات آنها پیش‌بینی شود. در اینجا راهکارها و مسیرهایی ارائه می‌شوند که با انجام آنها ممکن است حصول برخی دیگر از ارزش‌ها دچار مشکل شود. به عبارت دیگر، تعارض و تزامم ارزشی ایجاد شود که قبل از انتخاب باید مشخص شود که مدیر به دنبال چه ارزشی است و پس از آن انتخاب صورت پذیرد. این بخش از فرایند تصمیم با نظرهای رحمان سرشت و محمدی نسب (۱۳۸۹) و فلیگر (۲۰۱۳) هم‌جهت است (۳، ۲۸). به عبارت دیگر، در مدیریت ورزش مدیر برای تصمیم بین ارزش و ارزش دنیا و ضد ارزش نحوه تشخیص اینکه تکلیف چیست؛ براساس اصول راهبری رفع تزامم خواهد کرد. آگاهی از اصول راهبری ارزشی در کنار ارزش‌های استراتژیک نقش بسیار اساسی در تشخیص عمل حق مدار و صحیح یا بصیرت دارد که سبب می‌شود فرد به صورت دقیق تکلیف را تشخیص دهد یا بین ارزش‌ها و برتری دادن یکی بر دیگری، یا در تعارض مسائل مادی و ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها صحیح عمل کند. شکل ۲ فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی را نشان می‌دهد.

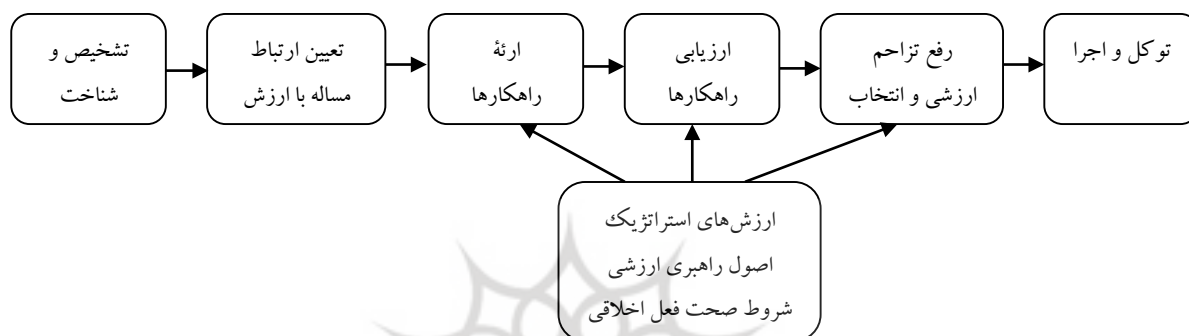
اما تنها با داشتن بصیرت یعنی تشخیص صحیح بودن فعل از نظر ارزشی نمی‌توان بهترین تصمیم را اتخاذ کرد، بلکه شروط سه‌گانه صحت فعل اخلاقی (حسن فعلی، حسن فاعلی و نتیجه) نیز باید مدنظر قرار گیرد که این مطلب با یافته‌های رضوانی (۱۳۹۲) و دسیسنی و رزبرگ (۲۰۰۳) در خصوص ملاک‌های اخلاقی هم‌جهت است (۲۸، ۱۱). به عبارت دیگر در تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی، نیت یا اخلاص مدیر (حسن فاعلی) و اینکه آیا شرایط و توانمندی

استخراج شد که جنبه بسیار حیاتی و استراتژیک دارند. این عوامل که ارزش‌های استراتژیک نامگذاری شدند، می‌توانند بستر را برای منتفع شدن افراد از ارزش‌های مادی، بروز ارزش‌های فردی، اجتماعی و در ارتباط با خدا را فراهم کنند. که این مورد با یافته‌های کینی (۱۳۸۷)، مبینی دهکردی و ربانی (۱۳۹۱) و فلیگر (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۲۹، ۷۶). یکی از عوامل و لوازم مورد نیاز برای تصمیم‌گیری استراتژیک بر مبنای ارزش‌ها تعیین ارزش‌های استراتژیک است. براساس این ارزش‌ها شبکه‌سازی ارزش‌ها و اهداف یعنی تبدیل ارزش‌های استراتژیک به ارزش‌ها و اهداف میانی و عملیاتی صورت می‌پذیرد و هر گونه تصمیم‌گیری بر مبنای آن انجام خواهد گرفت. در این تحقیق پس از مشخص شدن سلسله‌مراتب ارزش‌های اسلامی و ارزش‌های استراتژیک آن، نقش ورزش در ارتباط با این ارزش‌ها مشخص شد. به نظر می‌رسد در کشور ما در بحث ارزش‌های استراتژیک اسلامی در مدیریت ورزش، کمتر به این‌گونه ارزش‌ها توجه می‌شود که این مسئله سبب نگاه کوتاه‌مدت و تک‌بعدی به حل مشکلات از یک سو و کم‌توجهی نظام، به مقوله ورزش از سوی دیگر خواهد شد. پیشنهاد می‌شود طی کارگروهی در انجمن مدیریت ورزش ایران و وزارت ورزش، ارزش‌های استراتژیک اسلامی و نقش آفرینی ورزش در رسیدن به این ارزش‌ها در قالب سندی، کاملاً مشخص و مدون شود. تا هم در شناساندن پتانسیل ورزش در ارزش‌آفرینی در نظام و هم در طراحی برنامه هفتم توسعه، نقش ورزش در این برنامه پررنگ‌تر و کامل‌تر شود.

یافته‌های این تحقیق در بخش کنش متقابل و در خصوص مراحل تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی نشان داد که در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی مرحله اول تشخیص و شناخت ابعاد مسئله است. سپس باید ارتباط مسئله با ارزش‌ها و ارزش‌های استراتژیک و اینکه تحقق چه

شرایط اجتماعی و محیطی در آن زمینه خاص از طرف دیگر، و استعانت از خداوند منان (عوامل زمینه در مدل داده‌بنیاد) در تمامی مراحل است. بنابراین پس از شناخت نظام ارزشی اسلام و توجه به فرایند تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن شروط صحت فعل اخلاقی است که تصمیم در جهت صحیح خود قرار گرفته، امید است که مورد رضای خداوند قرار گیرد.

انجام فعل به‌صورت صحیح فراهم است (حسن فعلی)، به‌علاوه نتایجی که با توجه به وابستگی‌های چندگانه تصمیمات استراتژیک و ارتباط آن با حوزه‌ها و ارزش‌ها و استراتژی‌های دیگر به‌دست خواهد آمد؛ همه باید در مراحل ارائه راهکارها، ارزیابی راهکارها، رفع تعارض و تزامن و انتخاب مدنظر قرار گیرند تا تصمیم صحیح اتخاذ شود که این عوامل نیازمند علم و تجربه و قدرت تعقل بالا و دیگر توانمندی‌های فردی مدیر از یک طرف و توجه به عوامل و



شکل ۲. کنش متقابل، فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک ارزشی

حق مداری خارج می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) و الهی و همکاران (۱۳۹۲) تا حدی همسویی دارد (۱۶، ۱۵). به‌عبارت دیگر مدیر شایسته، که با اخلاص و در جهت رضای خدا تلاش می‌کند، وجود عوامل ضعف و تهدید متعدد تصمیمات استراتژیک ارزشی او را تضعیف می‌کند، اما ضد ارزش‌ها از هر نوعی سبب خارج شدن تصمیم از ریل حق‌مداری خواهند شد. در چنین شرایطی مدیر با داشتن توانمندی‌های فردی نیازمند ویژگی تقوا و استعانت از خداوند در همه حال است. فرناندو و جکسون (۲۰۰۶) در مصاحبه با صاحبان صنایع که به اصول ارزشی پایبند بودند، گزارش کردند که این مدیران اذعان دارند که با پایبندی به اصول، در تمامی سال‌ها شرایط طوری رقم خورده که توانسته‌اند در کار خود موفق باشند (۲۴) و این چیزی نیست جز ارزش تقوا که خداوند در قرآن وعده داده «هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند راه

البته باید گفت وجود عوامل متعدد ضعف و تهدید در شرایط تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران سبب می‌شود که مدیران به اصل راهبری ارزشی یا راهکار دفع افسد به فاسد یا انتخاب بین بد و بدتر گرایش پیدا کنند. اعتقاد بر این است که باید در مدیریت از این نوع تصمیمات تا حد امکان اجتناب کرد و به‌کار بردن نابجا و بیش از حد از آن سبب ترویج اخلاق‌گریزی در فرهنگ سازمانی خواهد شد (۲۱). از این رو پیشنهاد می‌شود در مدیریت استراتژیک برای عواملی که موجب ضعف در تصمیمات استراتژیک می‌شوند، تمهیداتی اندیشیده شود و در روندها اصلاح صورت پذیرد تا از تأثیرات منفی آنها پیشگیری شود.

از طرف دیگر از عوامل بازدارنده در مدیریت ورزش برتری دادن نفع شخصی و حزبی به منافع سازمانی و ملی و همچنین توجه به میل شخصی یا حب و بغض‌های فردی، که از مصادیق ضد ارزش‌ها هستند و تصمیمات را از مسیر

می‌شود طی دوره‌هایی مدیران ورزش با ارزش‌های اسلامی و اصول تصمیم‌گیری و چالش‌های آن آشنا شده تا بتوانند در اتخاذ تصمیمات حق مدار از آن بهره‌مند شوند.

نجاتی برای او فراهم می‌کند، و او را از جایی که گمان ندارد روزی می‌دهد؛ و هر کس بر خدا توکل کند، کفایت امرش را می‌کند؛ خداوند فرمان خود را به انجام می‌رساند؛ و خدا برای هر چیزی اندازه‌ای قرار داده است». در پایان پیشنهاد

منابع و مأخذ

۱. اسماعیلی‌زاده، عباس؛ مهرناز محدثی‌فر. (۱۳۹۲). «توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از منظر قرآن». مشکوت، ش ۱۱۸، ص ۵۴-۲۹.
۲. الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ پیمان‌فر، محمدحسن. (۱۳۹۲). «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۶، ص ۷۹-۹۴.
۳. تولایی، روح‌الله. (۱۳۸۶). «الگوی برای شناخت مدیریت اسلامی»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ش ۱۱، ص ۷۲-۵۳.
۴. جوادی‌پور، محمد. (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۳۰، ص ۳۴-۱۳.
۵. خسروآبادی، حمیدرضا؛ رضایی منش، بهروز. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه»، فصلنامه پژوهش‌های نهج‌البلاغه، ش ۱۱، ص ۹۷-۶۴.
۶. دانایی‌فرد، حسن؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ مظلومی، نادر؛ خلیل‌نژاد، شهرام. (۱۳۹۲). الگوی مبنایی تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان‌کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۳، ش ۱، ص ۴۴-۲۳.
۷. دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت، ش ۲، ص ۹۷-۶۹.
۸. رحمان‌سرشت، حسین؛ محمدی نسب، مهدی. (۱۳۸۹). «الگوی تصمیم‌گیری راهبردی در رویکرد اسلامی». مطالعات دفاعی استراتژیک، ش ۳۹، ص ۳۲-۹.
۹. رضوانی، علی. (۱۳۹۲). «شاخص‌های تقدیم اهم بر مهم در تزاحم‌های اخلاقی»، معرفت اخلاقی، ش ۱۸، ص ۵-۱.
۱۰. شخیصیان، فاطمه. (۱۳۹۴). طراحی مدل تصمیم‌گیری استراتژیک با رویکرد اسلامی. به راهنمایی: میرزا حسن حسینی؛ پیام نور، رساله دکتری، مدیریت بازرگانی.
۱۱. شیخ حر عاملی، محمد بن حسن (۱۳۸۶). کتاب جهاد با نفس - وسایل الشیعه، ترجمه افراسیابی، ناشر: نهادندی، قم.
۱۲. علی‌اکبری بابوکانی، احسان؛ قانع، احمدعلی؛ بیگدلی، محمد مهدی؛ عصاره نژاد دزفولی، سینا. (۱۳۹۶). «واکاوی مبانی تصمیم‌گیری مصلحت‌محور در نظم قواعد فقه (با تأکید بر قاعده نفی ضرر)»، دوفصلنامه اسلام و مدیریت، ش ۱۱، ص ۲۵-۱.
۱۳. فراست‌خواه، مقصود. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی (با تأکید بر نظریه برپایه) گراند تئوری، تهران: آگاه.

۱۴. قاسمی، حمید؛ هنری، حبیب؛ رضایی صوفی، مرتضی؛ مؤمنی فر، فهیمه. (۱۳۹۶). «اعتباریابی ابزار تعیین شایستگی‌های محوری جهت انتصاب رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور»، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۲۰، ص ۵۱-۶۰.
۱۵. قراملکی، احد فرامرز. (۱۳۸۳). «تعارضات اخلاقی در سازمان»، نشریه دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، ش ۷، ص ۳۷-۲۱.
۱۶. کینی، رالف، ال. (۱۳۸۷). تفکر ارزشی راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق، ترجمه وحید وحیدی مطلق، تهران: مؤسسه انتشاراتی کرانه علم.
۱۷. گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین؛ صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۴). «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۳۱، ص ۱۳-۳۲.
۱۸. مهرابی، قاسم؛ سجادی، سید نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۷). «تعیین شاخص‌های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ش ۲۰، ص ۱۹-۳۰.
۱۹. مصباح یزدی، محمدتقی. (۱۳۹۱). پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، قم: انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (قدس سره).
۲۰. مبینی دهکردی، علی؛ ربانی آرزو. (۱۳۹۱). «مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان»، مجلس و راهبرد، ش ۷۰، ص ۱۰۱-۶۳.
۲۱. مرادی، سالار؛ خالدیان، محمد؛ مصطفایی، فردین. (۱۳۹۴). «نقش ورزش در توسعه ارتباطات میان فرهنگی و اجتماعی»، مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ش ۵، ص ۵۵-۶۰.
22. Nikolas, J. B. (2010). "Salience of faith: the role of religious values and practices on decision- making of Christian business owners", doctoral dissertation , doctor of business administration, Anderson university, Indiana, October 18,2010.
23. Misra, R., Srivastava, S., Banwet, D. S. (2019). "Do religious and conscious investors make better economic decisions? Evidence from India". *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 22, pp: 64-74.
24. Fernando, M., Jackson, B. (2006). "The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders decision making: an inter-faith study". *Journal of Management & organization*, 12, pp: 23-37.
25. Shakun, M. F. (2010). "doing right: connectedness problem solving and negotiation." handbook of group decision and negotiation, advances in group decision and negotiation. Pp: 87-107.
26. Mirza, M., Siddiqui, D. A. (2019). "The Best of Both Worlds: Establishing Linkages between Spirituality and Religiosity on Strategic Decision Making with the Mediating Role of Empathy." 2020/8/1; Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract = 3444138> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3444138>.
27. Balci, V., Erdeveciler, O. (2017). Some Sports Managers' Views about Values Education through Sports. *Journal of Education and Training Studies*. 5(5), pp: 197-203.

- 28.Desensi, J. T. & Rosenberg, D. (2010). "Ethics and morality in sport management." 3 edition, Morgantown. Fitness Information Technology, pp: 168-195.
- 29.Pfleegor, Adam. G (2013). "An etho-conventional decision-making model for sport managers". LSU Doctoral Dissertations. 2277.Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.



Developing a Strategic Value-Focused Decision Making Model with an Islamic Approach in Sport Management of Iran

Mohammad Golchin Kouhi ^{*1} - Morteza Rezaei Soufi ² - Loghman Keshavarz ³

1. PhD Student, Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran 2. Associate Professor, Department of Physical Education, Payame Noor University, Tehran, Iran 3. Professor, Department of Physical Education, Payame Noor University, Tehran, Iran

(Received: 2019/09/05 ; Accepted: 2020/06/15)

Abstract

The aim of this study was to achieve an exploratory model of strategic decision-making based on Islamic values in sport management of Iran. The method of the study was qualitative that was conducted by grounded theory and systematic version. In the first stage, the data were collected by a review of Islamic texts and strategic documents of sport. Then, 46 religious experts, university professors and sport managers were selected through theoretical sampling method. In-depth semi-structured interviews were conducted for the subjects. The data were analyzed continuously by open, axial and selective coding. Interviews continued until theoretical saturation. The validity of the study was confirmed in terms of plausible, defensible and trustworthiness factors. Findings showed that causal conditions (commitment to values, world values, environment, inheritance, strategic plan, appointment and supervision), context conditions (individual characteristics, strategic factors, respect for God and conditions) and intervening conditions (anti-values and extremes) affected the rule-of-right strategic decision-making process. They put the decisions in their right direction which leads to favorable results such as God's satisfaction and the worldly and afterlife results.

Keywords

grounded theory, Islamic approach, Islamic values, sport management, strategic decision making.

*Corresponding Author: Email: titigolchin@yahoo.com Tel: +989115021632