

## تعیین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط

## مدیران چهار حوزه ورزشی شهر اصفهان

مینا مستحفظیان<sup>۱\*</sup>، زهره کریمی<sup>۲</sup>، مسعود نادریان<sup>۳</sup>

## چکیده

این تحقیق با هدف تعیین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی شهر اصفهان در سال ۱۳۹۲ انجام گرفت.

روش این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران چهار حوزه همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه ای شهر اصفهان به تعداد ۲۲۰ نفر بودند. که تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه آماری متناسب با حجم جامعه انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پرسشنامه محقق ساخته بود که پایایی آن  $\alpha = 95\%$  برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آزمون t جهت تعیین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران هر حوزه با ویژگی های جمعیت شناختی و تعیین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران چهار حوزه، آزمون فریدمن برای اولویت بندی کاربرد مؤلفه ها در چهار حوزه و از آزمون تحلیل واریانس و آزمون تقییبی شفه برای مقایسه میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران چهار حوزه با یکدیگر استفاده شد.

یافته های تحقیق نشان داد که بیشترین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در حوزه حرفه ای ورزش در شهر اصفهان و کمترین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در حوزه همگانی ورزش در شهر اصفهان میباشد. در ورزش همگانی مؤلفه حفظ مهرهها، در ورزش پرورشی مؤلفه سازماندهی، در ورزش قهرمانی مؤلفه حفظ مهرهها و در ورزش حرفه ای مؤلفه هدفمند بودن حرکت بیشترین کاربرد را داشته اند. میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی با یکدیگر تفاوت دارند و این تفاوت مربوط به حوزه های همگانی و حرفه ای، و حوزه های قهرمانی و حرفه ای است.

بحث: از آنجاییکه کمترین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی مربوط به حوزه همگانی ورزش است و با توجه به اینکه بیشترین سطح مشارکت ورزشی در این حوزه صورت میگیرد مسئولین باید به کاربرد اصول مدیریتی در اجرای برنامه های سازمانی توجه بیشتری داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت شطرنجی، اصول مدیریت شطرنجی، ورزش همگانی، ورزش پرورشی، ورزش قهرمانی، ورزش حرفه ای

<sup>۱</sup> گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران [mmostahfezian@yahoo.com](mailto:mmostahfezian@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه اصفهان

## مقدمه

مدیریت ورزشی امروزه در دنیا، علمی و تخصص گراست و از اهرم های مهم مدیریتی در مدیریت کلان کشوراست که باید در ابعاد مختلف تخصص های لازم را دارا باشند. امروزه مدیریتهای خلاق مبتنی بر اطلاعات و نوآوری جایگزین مدیریت سنتی شده است این دگرگونی و تحول مدیریتی در تمام مقولات مدیریتی و از جمله مدیریت تربیت بدنی و ورزش هرکشور قابل لمس و مشاهده میباشد و در نتیجه آن کشورهای عقب مانده تلاش میکنند با الگوسازی و با برنامه ریزی خلاقانه فاصله خود را با این کشورها کاهش دهند، و دراین راستا لازم است مدیریت علمی راجایگزین مدیریت سنتی در ورزش کرده و از سبکهای نوین مدیریتی بهره برد. تنها چیزی که خسارت سنگین آن هرگز محاسبه نمی شود سوء مدیریت و عدم آشنایی مدیران با دانش های جدید مدیریتی است. مدیران ورزشی درهرسازمان ورزشی برای مدیریت، رهبری، موفقیت و اثربخشی سازمان تحت سرپرستی، نیازمند پیروی ازقانونها و اصول مشخص و درعین حال، بهره گیری از خلاقیت و نوآوری درراستای دستیابی به هدف های سازمانی هستند. یکی از الگوهای مهمی که میتواند مورد استفاده سازمانها قرار بگیرد مدیریت شطرنجی است که ارائه دهنده اصول مدیریتی برگرفته از قوانین شطرنج است.

طبق بیانیه چشم انداز ورزش ایران در افق ۱۴۰۴ «ورزش صنعتی است بر پایه رشته ها، سازمان ها، نهادها و باشگاه های کارآمد، دارای ساز و کار تجاری حرفه ای و تعاملات فعال بین المللی با جایگاه برتر در آسیا و اعتبار و رتبه شایسته در سطح جهان و با زیرساخت های ورزش همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه ای».

در واقع هدف و اصل برخورداری از لیگ حرفه ای معتبر و باشگاه های کارآمد است و ورزش همگانی، پرورشی و قهرمانی به عنوان سیستم پشتیبان هستند.

ورزش پرورشی) آموزشی ( و ورزش همگانی پایه و اساس ورزش قهرمانی و بستر مناسبی برای انتخاب و پرورش استعداد های ورزشی است، زیرا بیشترین شرکت کننده فعال در این دو سطح از هرم مشارکت ورزشی وجود دارد (اتقیا، ۱۳۸۳).

یکی از نمادهای ورزش حرفه ای برخورداری از لیگ حرفه ای معتبر و باشگاه های کارآمد است و ورزش همگانی و قهرمانی به عنوان سیستم پشتیبان هستند.

در ورزش ایران هنوز روشهای سنتی مدیریت مرسوم است. تردیدی نیست که شکل های سنتی سازمان و مدیریت به دلیل عدم انعطاف پذیری و محدودیت شدید در نوآوری و شکوفایی سازمان ها با یک سلسله دشواری های اساسی روبه روست. لذا با توجه به پیشرفت علم مدیریت در دهه های اخیر و پیدایش سبک های جدید مدیریت ضرورت دارد که مدیران ورزش نسبت به کسب آگاهی، اجرا و ارزیابی این سبک های مدیریتی توجه بیشتری مبذول دارند.

مدیریت شطرنجی به سازمان این امکان را میدهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. مدیریت شطرنجی، نحوه تفکر منطقی و کارآمد را آموزش میدهد و انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه های موجود را نشان داده و میتواند به مدیران اهمیت برنامه ریزی و همچنین پی آمد تصمیم گیری را بیاموزاند (انصاری مهر، ۱۳۸۹).

در واقع سازمان به مثابه یک صفحه شطرنج است که مهره های این صفحه منابع و نیروی انسانی سازمان محسوب میشوند، درک این واقعیت که هریک از مهره های شطرنج و به تعبیری عوامل سازمان دارای توانمندیهای ویژه هستند و در نظر گرفتن این شاخصه های فردی (در تعیین مسئولیت یا جایگاه آنها)، میتواند منتج به موفقیت اهداف سازمانی گردد. هم چنین برنامه ریزی برای هر حرکت لازم و ضروری است، لذا توانمندی های مدیریتی (تکنیک (برنامه های عملیاتی) تاکتیک ( و برنامه های راهبردی) (استراتژی) مدیران مهم ترین شاخصه های برنامه ریزی آنها خواهد بود. بهره گیری از زبان آمار، سیستم جذب اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن از شروط موفقیت در بازی شطرنج و به تبع آن در مدیریت میباشد. از طرف دیگر مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه بدان معنی است که مدیران میبایستی ضمن پیش بینی وضع موجود و اشراف بر امور درصدد طراحی راهکارهایی برای دستیابی به وضع مطلوب و ایده آل نیز باشند. پیشگیری از به خطر افتادن موقعیت مهره ها از طریق حفظ و نگهداری برنامه ها و عوامل سازمان در محیط رقابتی و موفقیت فردی به انضمام بستر سازی فضای انگیزشی برای کلیه عوامل سازمانی میباشد. برنامه ریزی یکپارچه سازی منابع انسانی سازمان در جهت اهداف اداری و آموزشی همچون حرکت یکپارچه مهره ها بر روی صفحه شطرنج است (انصاری مهر، ۱۳۸۹).

در تحقیقات خارجی از نحوه مدیریت در بازی شطرنج در زمینه های مختلف مدیریتی الگوبرداری و استفاده شده است.

در واقع شطرنج و مزایای این بازی برای بسیاری دیگر از نظامها مورد توجه بوده است و این به خاطر جنبه های چند وجهی و الزامات مورد نیاز این بازی است (ایوه، ۲۰۰۶).

ارتباط شطرنج با سایر علوم، از دیر باز مورد توجه اندیشمندان و متفکرین رشته شطرنج بوده است. محققان سوئدی و استرالیایی بعد از آخرین تحقیقات نظامی مرتبط با شطرنج، شطرنج را مدلی احتمالی برای جنگ معرفی نموده اند از نظر آنان در حقیقت وقایع بسیاری از جنگ های بزرگ تاریخ در شطرنج تکرار میشود و هر فعالیتی که در جنگ ممکن است میتواند در یک بازی شطرنج هم اتفاق بیفتد و با این قیاس میتوان آنچه را که در جنگ ها اتفاق افتاده با یک بازی شطرنج مدل کرد تا با تحلیل آن بتوان عواملی را که موجب شکست شده شناسایی نمود و برای آینده نیز برنامه ریزی کرد) کند<sup>۱</sup> و سرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

در زمینه مدیریت کسب و کار یک بخش حائز اهمیت برنامه ریزی استراتژیک است، برنامه ریزی استراتژیک تا حد زیادی به توسعه استراتژی رقابتی سازمان برای تصمیم گیری در مورد تخصیص منابع به منظور نائل شدن به موفقیت، اشاره دارد. در رشته شطرنج نیز، برنامه ریزی استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است. استراتژی شطرنج تا حد زیادی به ارزیابی موقعیت، توسعه اهداف و برنامه های بلند مدت برای بازی های آینده برای دستیابی به موفقیت اشاره میکند. برخی از متغیرهای برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار که مرتبط با الزامات مورد نیاز برای شطرنج هستند به شرح زیر میباشد:

۱. تجزیه و تحلیل موقعیت
۲. تجزیه و تحلیل سود- هزینه
۳. تجزیه و تحلیل درخت تصمیم گیری
۴. سازگاری) فرناندز<sup>۳</sup> و لاوت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

در بازی شطرنج و مدیریت پروژه، یک استراتژی کلی مورد نیاز است تا از پیشرفت به طور مستقیم به نتیجه نهایی مورد نظر، اطمینان حاصل شود. بهره گیری از شیوه های بنیادی شاید نوید بخش ترین مسیر به دستیابی به

<sup>۱</sup> kende

<sup>۲</sup> seres

<sup>۳</sup>fernandez

<sup>۴</sup>lovett

محصول نهایی مورد نظر باشد. حرکات و اقدامات مخاطره آمیز که نقض مفاهیم پایه و اساسی هستند اغلب نتایجضعیفی خواهند داد و باعث دوباره کاری یا تغییر موقعیت میشوند. شطرنج نیز مانند پروژه ها، راهحلهای بسیارمحصربفرد و متنوع دارد. نباید تمام تلاش را برای یک راه حل به کار برد. فقط راهحلهایی که در محیط زیست حاضر و تحت شرایط دیکته شده توسط شرایط، بهترین کارایی را دارد، باید به کاربرده شود (ارلند، ۲۰۰۹).

روس ها مبدع الگوهای شطرنجی هستند و صدها کتاب شطرنجی دارند که هنوز غیر از زبان روسی مجوز انتشار و خروج از کشور روسیه را ندارند (سالور، ۱۳۹۱)،<sup>۱</sup> و یکی از این کتابها، کتاب "شطرنج وزندگی من" نوشته گاریک کاسپاروف است. او در کتاب خود عنوان کرده که آنچه در بازی شطرنج یاد گرفته، این بوده که چگونه از تجربیات و اندوخته های خود، در دنیای مدیریت استفاده کند و از قدرت شطرنج به عنوان الگویی برای فعالیتهای مدیریتی استفاده نماید. گاریک کاسپاروف الگومدیریتی خود را در قالب ۱۳ مؤلفه شطرنجی که الهام گرفته از قوانین و استراتژی های خاص بازی شطرنج میباشد را به شرح زیر بیان داشته است:

هدفمندبودن حرکت شطرنج یک بازی پویا و فعال است. بازی شطرنج مبتنی بر شانس یا فقدان اطلاعات نیست و بدون تردید غیر قابل پیش بینی است (پستلینک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). هدف هر شطرنج باز پیش از آغاز بازی روشن و مشخص است هر شطرنج باز قصد دارد با حداکثر کارایی ممکن برنده بازی باشد. اما نکته مهم آن است که این هدف تنها به عنوان یک راهبرد و روشن کننده مسیر به شمار میآید و یک بازیکن با پیروی از آن، در هر لحظه از بازی، هدف های خردتر خود را متناسب با شرایط بازی تغییر خواهد داد (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸). بررسی و ارزیابی وضع موجود، جستجوی نقاط قوت و ضعف، مشخص کردن هدف، طرح ریزی و یافتن بهترین طرح برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده و بالاخره چگونگی اجرای طرح مورد نظر و در کنار آنها پی بردن به هدف و طرح رقیب و جستجوی راه مقابله با آن بسیار حائز اهمیت است. در شطرنج، تجزیه و تحلیل بی پایان درمورد نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای فرد، در رویارویی باحریف با هر حرکت شطرنج گسترش مییابد و اولین قدم درنوشتن یک استراتژی مناسب ارزیابی موقعیت فرد به درستی است (آلبرت و پالاتینک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

تجزیه و تحلیل <sup>swot</sup> یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت ها و تهدید های برون سازمانی است (قاسمی، ۱۳۸۶).

### برنامه ریزی

در رشته شطرنج، برنامه ریزی استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است. استراتژی شطرنج تا حد زیادی به ارزیابی موقعیت، توسعه اهداف و برنامه های بلند مدت برای بازی های آینده برای دستیابی به موفقیت اشاره میکند. در

<sup>۱</sup> Ireland

<sup>۳</sup>Alburt&Palantic

<sup>۲</sup> postelink

زمینه مدیریت، یک بخش حائز اهمیت برنامه ریزی استراتژیک است، برنامه ریزی استراتژیک تا حد زیادی به توسعه استراتژی رقابتی سازمان برای تصمیم گیری در مورد تخصیص منابع به منظور نائل شدن به موفقیت، اشاره دارد (فرناندز و لاوت، ۲۰۰۹).

### سازماندهی

سازماندهی بازی شطرنج و حرکت مهره ها در صفحه و چگونگی آرایش آنها از اهمیت بالایی برخوردار است. به شکلی که برای چیدمان آنها در شرایط مختلف، قانون های متفاوتی وجود دارد. بنابراین هر بازیکن با توجه به قانون شطرنج میتواند با استفاده از تمامی مهره ها و قابلیت حرکت آنها، بهترین استفاده را کرده و برنده بازی باشد (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸).

### هدایت مهره ها

به منظور مات کردن حریف کافی است تمام مهره ها را به گونه ای کنار هم قرار داد که ضمن پشتیبانی آنها از یکدیگر، خانه های حرکت "شاه" حریف مسدود شود، بدیهی است بدون تعامل مهره ها با یکدیگر پیروزی به دست نخواهد آمد (انصاری مهر، ۱۳۸۹).

مدیریت سازمان برای رویارویی با رقیبان و محیط های متغیر باید در تمامی مرحله ها و فعالیت های سازمان، به ویژه در تعیین هدف های سازمان، باید از مشارکت و تعامل کارکنان تمامی واحدها از جمله اداری، آموزش، تدارکات و غیره بهره ببرد و همگی باید در یک راستا هدایت شوند و فعالیت نمایند تا اهداف سازمان محقق گردد.

### حفظ مهره ها

از دیگر فنون مهم بازی شطرنج، حفظ مهره هاست. در بازی شطرنج هر مهره ارزش نسبی دارد، و این ارزش بسته به موقعیت بازی متغیر است. قدرت هر مهره به موقعیت آن بستگی دارد. مهره اسب در یک موقعیت قدرتمند و خطرناک است و در موقعیت دیگر ضعیف و ناتوان. پیاده میتواند موقعیتی را به دست آورد که خود را تبدیل به یک مهره قدرتمند کند (ارلند، ۲۰۰۹).

نیروهای انسانی هر سازمانی با توجه به مسئولیتهای و فعالیتهایی که انجام میدهند نیز دارای ارزش نسبی هستند.

### حمایت مهره ها

می دانیم اگر مهره سرباز با حمایت و هدایت شطرنج باز به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره با ارزشی همچون وزیر میشود. در یک سازمان نیز اگر نیروهای انسانی مرتبط به طور مناسبی از طریق سیستم آموزشی و انگیزشی رشد پیدا کنند، مطمئناً فواید بیشتری برای سازمان متبوع به ارمغان میآورند (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸). مدیران در حفظ و حمایت کارکنان سازمان باید به مسائلی چون بهبود نظام پرداخت حقوق و دستمزد، استفاده از سیستم پاداش دهی نوین، مؤثر و کاربردی، احترام به حقوق فردی و سازمانی کارکنان، ایجاد روحیه همکاری گروهی توجه داشته باشند (ابطحی، ۱۳۸۹).

### پایش و کنترل

در بازی شطرنج برنامه ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم میشود، مرتباً با توجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف میبایست تغییر کند و گرنه همان برنامه اولیه هیچ وقت شما را به هدفتان نزدیک نمی کند (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸).

شطرنج ناگزیر بر راه احتمالات میروید. هر چه قدرت بازی شطرنج باز افزایش پیدا میکند درمی یابد که ابتدا محاسبه و سپس ارزیابی کند (پستلینک، ۲۰۰۸).

در علم مدیریت نیز برنامه های تنظیم شده برای دستیابی به اهداف میبایست در دوره های منطقی، کنترل و در صورت نیاز بهنگام گردد. عوامل تأثیرگذاری همچون غیر واقعی یا غیرقابل اجرا بودن برنامه های سازمانی تهیه شده، شناسایی و با اقدامات اصلاحی مؤثر، رفع گردد. ارزیابی های سازمانی باید به سمتی حرکت کند که موجب خودکنترلی کارکنان شود.

### پیش بینی حرکت های بعدی

در شطرنج، استراتژی ها باید برای آینده بلند مدت با پیش بینی چند حرکت بعدی، به پاسخهای متقابل حریف طرح ریزی شود (هافمن، ۲۰۰۱).

شطرنج یک بازی استراتژی است که در آن بازیکنان حرفه ای، ده حرکت جلوتر حریف را پیش بینی میکنند. در هر دو زمینه شطرنج و مدیریت، برای موفقیت، نیاز به فکر کردن درباره حرکت ها و فعالیت های آینده وجود دارد (ارلند، ۲۰۰۹). سازمان ها امروزه در تمامی حوزه ها با تغییرهای گوناگونی سرو کار دارند. سرعت این تغییرها روزافزون است و سازمان ها برای رویارویی با این تغییرها باید استراتژی هایی را اتخاذ کنند که بتوانند سازمان را در مقابل این تغییر، دارای ساختاری انعطاف پذیر و پویا کنند. مدیران باید قبل از هر تصمیمی، پیامدهای آن را پیش خود تجزیه و تحلیل کرده و با توجه به عواقب آن، تصمیمات لازم را اتخاذ کنند (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸).

### پرهیز از حرکت های اضافی

در شطرنج، بازی با مهره سفید یک مزیت محسوب میشود تنها به این دلیل که یک حرکت از مهره سیاه پیش بوده و قدرت تهاجمی را در اختیار دارد. این موضوع حاکی از اهمیت هر حرکت است. بنابراین در این بازی باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت حفظ شود (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸).

در سازمان های ورزشی باید تلاش در جهت پیشبرد اهداف سازمان و مطابق با برنامه ریزی های صورت گرفته باشد تا از موازی کاری ها و دوباره کاری ها در سیستم جلوگیری به عمل آید.

### مراقبت از آچمز شدن

اصطلاح آچمز شدن در شطرنج عبارت از حمله ای است علیه یک سوار، که سوار با ارزش تر دیگری را از حمله محافظت کند، در واقع آچمز شدن یک حرکت غافل گیرکننده ولی در عین حال قابل پیش بینی است. بنابراین هر بازیکن باید مراقب آچمز شدن توسط رقیب باشد (مرجانی و داروئیان، ۱۳۸۸).

### گسترش توأم با تفکر

عنصر اصلی و لاینفک بازی شطرنج اندیشه و تفکر است (سالور، ۱۳۹۱). استادان شطرنج از الگوی مبتنی بر دانش برای تجزیه و تحلیل یک موقعیت و گسترش بازی استفاده میکنند (مورالز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). در یک محیط سازمانی نیز گسترش و بهبود عملکردهای سازمانی باید توأم با اندیشه و تجزیه و تحلیل کامل باشد. از جمله فعالیت هایی که موجب گسترش اثربخشی فعالیت های سازمانی خواهد شد عبارتند از: استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت<sup>۳</sup> (MIS) زیرا امروزه اطلاعات مهمترین منبع مدیر بعد از عامل انسانی محسوب میشود. اطلاعات در هر سازمانی مبنای تمام فعالیت ها بوده و انجام وظایف و تحقق اهداف سازمان فقط از طریق تسریع و تسهیل جریان اطلاعات و ایجاد شبکه ارتباطی و اطلاعاتی قوی و مؤثر امکان پذیر خواهد بود (ابراهیمی نژاد و حسین زاده، ۱۳۸۸)، فرآیند گرایی در کلیه امور و برنامه ها به نحوی که ضمن شناخت ورودی های سازمان و طراحی روشهای اصلاحی و توسعه مدار در مرحله پردازش، شرایط را برای تربیت خروجی مطلوب و قابل قبول فراهم نموده و بازخور لازم را نیز به جامعه و سازمان خود ارائه نمایند.

<sup>۱</sup> Huffman  
IMorals

<sup>۳</sup> Management Information System

### گرفتن با اندیشه مهره ها

در شطرنج، رقیب مستلزم به تجزیه و تحلیل هایی هر چند ذهنی، به منظور انتخاب حرکت درست برای رسیدن به مزیت در یک موقعیت است (گراول و لوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). گرفتن مهره های حریف در بازی شطرنج یک مزیت محسوب میشود. در برخی مواقع حریف به منظور تخریب سد دفاعی و یا کشاندن مهره ها به سمت دیگر صفحه شطرنج ودلایلی این چنین، اقدام به فداکردن مهره ها میکند و در قبال آن، برتری مورد نظر خود را بدست میآورد. در مدیریت سازمانها همانند بازی شطرنج، در برنامه ریزی در زمینه منابع انسانی، منابع و امکانات سازمانی و استفاده از برنامه های نو و بدیع که مهره های سازمانی محسوب میشوند باید سنجیده عمل نمود زیرا اگر مدیران سنجیده و آگاهانه عمل نکنند احتمال به پذیرش خسارات سنگین خواهند بود (انصاری مهر، ۱۳۸۹).

### شکست مقدمه پیروزی

پیچیده تر شدن وضعیت در شطرنج ممکن است به بروز حالتهای نا منتظره ای بیانجامد که منجر به شکست میشود. هر حرکت در شطرنج مزایا و معایبی دارد. مزیت هر حرکت در خلق موقعیتهایی است که جریان بازی را در مسیر مطلوب به پیش برد در عین حال ریسک به وجود آوردن وضعیت های غیر قابل پیش بینی مورد نظر

<sup>۱</sup> Grewal&Levy



- حریف را نیز به همراه دارد (پستلینک، ۲۰۰۸). یک شطرنج باز باید از شکستهای خود در بازی نا امید نشده و از آن درس بگیرد.
- پژوهش حاضر با هدف تعیین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی شهر اصفهان سعی در پاسخگویی به سؤالات زیر دارد:
- ۱- آیا میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی با توجه به ویژگی های جمعیت شناختی تفاوت دارد؟
  - ۲- میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران چهارحوزه ورزشی همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه ای هر کدام چقدر است؟
  - ۳- آیا میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران چهارحوزه ورزشی با یکدیگر تفاوت دارد؟ و در ادامه پیشنهاد می شود:
- ۱- برگزاری کارگاههای آموزشی با عنوان تفکر شطرنجی درسیستم های نوین مدیریت ویژه مدیران بخش های مختلف
  - ۲- آشنا نمودن مدیران ارشد ورزشی استان، با مبانی تفکر منطقی و کارآمد در تصمیم گیری و اجرای برنامه ها براساس مؤلفه های نوین حرکت سازمانی
  - ۳- تقویت بنیه علمی مدیران حوزه ورزش در چهار چوب مطالعات دانش بنیان و توانمندسازی مهارت های مدیریتی آنان در راستای پرداختن به تفکر قبل از عمل
  - ۴- ایجاد مرکز مطالعات استراتژیک استان با رویکرد شبکه مدیریت ارگانیک ورزش و رویکرد به تفکر شطرنجی راهبردی در ورزش استان

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نوع توصیفی و به لحاظ روش پیمایشی صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران معاونت ورزشی و معاونت فرهنگی - اجتماعی شهرداری اصفهان، مدیران تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش و مسئولین تربیت بدنی نواحی شش گانه آموزش و پرورش استان اصفهان، مدیران اداره کل ورزش و جوانان و رؤسای هیأت های ورزشی استان اصفهان، مدیران باشگاههای سپاهان، فولاد ماهان، ذوب آهن و گیتی پسند بودند که تعداد کل آنها بر اساس آمار ارائه شده توسط سازمانهای مربوطه ۲۲۰ نفر بود. حجم نمونه در این تحقیق با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان ۱۴۰ نفر برآورد گردید. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی با طبقه بندی، متناسب باحجم طبقات جامعه استفاده شد و با توجه به سطوح مختلف حوزه ها، حجم نمونه در هر حوزه محاسبه گردید.

### ابزار اندازه گیری

به منظور انجام این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه از دو بخش الف) مشخصات فردی و سازمانی و ب) اصول مدیریت شطرنجی، که مجموعاً برای سنجش میزان کاربرد مدیران از اصول مدیریت شطرنجی ۵۲ سؤال بسته طراحی گردید. پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد که با این میزان ضریب آلفا میتوان نسبت به صحت و دقت یافته های تحقیق اطمینان داشت.

### یافته های پژوهشی

یافته های پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی ارائه شده است. یافته های توصیفی حاکی از آن است که: ۲۷/۸٪ از مدیران در حوزه همگانی ورزش، ۱۷/۳٪ از مدیران در حوزه پرورشی (آموزشی)، ۲۱٪/۱ از مدیران در حوزه قهرمانی و ۳۳/۸٪ در حوزه حرفه ای بوده اند که از این میان ۶۸٪ مرد و ۳۲٪ زن بوده اند. ۴۲/۹٪ در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بوده اند. ۴۵/۹٪ تحصیلات در مقطع کارشناسی که گویای این مطلب است که درصد بیشتری از مدیران در مقطع کارشناسی میباشند. ۳۲/۳٪ از مدیران در رشته های تربیت بدنی و علوم ورزشی و ۶۷/۷٪ درصد از آنها در سایر رشته ها تحصیل کرده اند. ۵۴/۹٪ از مدیران کمتر از ۶ سال سابقه مدیریتی، ۲۱/۸٪ از آنها ۶ تا ۱۰ سال سابقه، ۱۲٪ ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۹٪ از مدیران ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲/۳٪ بالاتر از ۲۰ سال سابقه مدیریتی داشته اند.

در بررسی استنباطی داده ها و در بررسی سؤال پژوهشی اول، باتوجه به جدول ۱ نتایج آزمون <sup>t</sup> برای مدیران مرد، نشان میدهد با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از احتمال خطاپذیری ۰/۰۵ است با احتمال ۹۵٪ نتیجه میگیریم که فرض صفر رد میشود و میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط این مدیران بیشتر از حد متوسط است، به عبارت دیگر میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط این مدیران در حد مطلوب قرار دارد.

در مدیران زن، با توجه به اینکه سطح معنی داری بزرگتر از احتمال خطاپذیری ۰/۰۵ است با احتمال ۹۵٪ نتیجه میگیریم که فرض صفر رد نمی شود و میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط این مدیران کمتر از حد متوسط است یعنی در حد مطلوب قرار ندارد.

### جدول ۱ - بررسی ویژگی های جمعیت شناختی مدیران چهار حوزه ورزشی

شاخص	میانگین	انحراف	آزمون t	درجه آزادی سطح معنی معیار	داری
جنس	مرد	۳/۲۲	۰/۶۲۵	۳/۴۱	۸۹
	زن	۳/۱۳	۰/۶۹۷	۱/۳۱	۴۲
	۲۱-۳۰ سال	۳/۲۴	۰/۵۶۷	۰/۲۹۴	۲۷

سن	۳۱-۴۰ سال	۳/۲۶	۰/۵۵۶	۳/۵۵	۵۶	۰/۰۰۱
	۴۱-۵۰ سال	۳/۱۰	۰/۵۰۱	۰/۸۴۵	۳۸	۰/۴۰۳
	۵۱ سال و بالاتر	۳/۰۲	۰/۷۲۲	۰/۱۰۶	۸	۰/۹۱۸
مدرک تحصیلی	دیپلم	۳/۲۵	۰/۸۲۲	۱/۵۴۹	۲۵	۰/۱۳۴
	کاردانی	۳/۳۱	۰/۵۹۱	۲/۶۹۰	۲۴	۰/۰۱۳
	کارشناسی	۳/۰۵	۰/۶۰۹	۰/۷۲۷	۶۰	۰/۴۷۰
	کارشناسی ارشد	۳/۳۸	۰/۵۲۹	۳/۲۷۳	۱۹	۰/۰۰۴
	دکتر					
رشته تحصیلی	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۳/۱۸	۰/۵۷۲	۲/۱۶۲	۴۲	۰/۰۳۶
	سایر رشته ها	۳/۲۰	۰/۶۸۴	۲/۷۹	۸۹	۰/۰۰۶
سنوات خدمت	کمتر از ۶ سال	۳/۲۰	۰/۷۱۴	۱/۷۹۰	۳۷	۰/۰۸۲
	۶-۱۰ سال	۳/۱۴	۰/۶۶۸	۰/۲۲۱	۳۲	۰/۲۳۱
	۱۱-۱۵ سال	۳/۴۳	۰/۴۴۳	۴/۴۰۸	۱۹	۰/۰۰۰
	۱۶-۲۰ سال	۲/۸۸	۰/۶۵۳	۰/۸۵۹	۲۲	۰/۴۰۰
	۲۱ سال					
	وبالاتر ۳/۴۰ ۰/۵۱۷ ۰/۳۸۵ ۱۸ ۰/۰۰۳ ۰/۰۰۳ ۳/۱۹ ۰/۶۴۱ ۲/۵۴ ۲/۱۳ ۷۲ ۰/۰۱۳					
سابقه مدیریتی	۶-۱۰ سال	۳/۱۹	۰/۶۳۰	۱/۶۹	۲۸	۰/۱۰۰
	۱۱-۱۵ سال	۳/۱۵	۰/۶۹۲	۱/۶۹	۱۵	۰/۸۸۸
	۱۶-۲۰ سال	۳/۲۲	۰/۸۰۲	۰/۹۵۵	۱۱	۰/۳۶۰
	۲۱ سال و بالاتر	۳/۴۷				
	کمتر از ۶ سال	۳/۵۲	۰/۵۹۹	۳/۵۲	۱۰۰	۰/۰۰۱
شاخص میانگین	انحراف معیار	آزمون t	درجه آزادی	سطح معنی داری		

مدت خدمت در پست فعلی	سال	۳/۰۸	۰/۷۹۲	۰/۴۷۸	۱۹	۰/۶۳۸
	۱۱-۱۵ سال	۳/۵۵				
	۱۶-۲۰ سال	۳/۱۰	۰/۵۸۹	۲/۱۱۷	۵	۰/۸۰۵
	۲۱ سال و بالاتر	۲/۹۴				

در بررسی سؤالات اساسی پژوهش مبنی بر میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در هر یک از حوزه های ورزشی که نتایج آن در جدول ۲ آمده است مشخص شد که در حوزه های همگانی و قهرمانی ورزش با توجه به کوچک بودن آماره<sup>t</sup> و همچنین با توجه به اینکه سطح معنی داری بزرگتر از احتمال خطاپذیری ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر تایید شده و میتوان چنین نتیجه گرفت که میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران ورزش همگانی و ورزش قهرمانی در سطح مطلوب قرار ندارد.

اما نتایج آزمون<sup>t</sup> در حوزه های پرورشی و حرفه ای نشان میدهد که با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از احتمال خطاپذیری ۰/۰۵ است بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ نتیجه میگیریم که فرض صفر رد میشود و در نتیجه میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران ورزش پرورشی و ورزش حرفه ای در سطح مطلوب قرار دارد.

## جدول ۲- شاخص های محاسبه شده برای میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی

حوزه ورزشی	میانگین	انحراف معیار	آزمون <sup>t</sup>	درجه آزادی	سطح معنیداری
همگانی	۲/۹۸	۰/۶۱۴	۰/۱۹	۳۶	۰/۸۵۰
پرورشی	۳/۲۲	۰/۳۶۴	۳/۰۲	۲۳	۰/۰۰۶
قهرمانی	۳/۰۴	۰/۷۷۱	۰/۲۹	۲۷	۰/۷۷۲
حرفه ای	۳/۴۵	۰/۶۳۰	۴/۸۵	۴۴	۰/۰۰۰

جدول ۳ اولویت کاربرد مؤلفه ها را در هر یک از حوزه های ورزش نشان میدهد. حفظ مهره ها در حوزه همگانی و قهرمانی، سازماندهی در حوزه پرورشی و هدفمند بودن حرکت در حوزه ورزش حرفه ای رتبه یک را به خود اختصاص داده اند.

جدول ۳- رتبه بندی میزان کاربرد مؤلفه های مدیریت شطرنجی در چهار حوزه ورزشی

حوزه								مؤلفه
حرفه ای		قهرمانی		پرورشی		همگانی		
میانگین	رتبه مؤلفه	میانگین	رتبه مؤلفه	میانگین	رتبه مؤلفه	میانگین	رتبه مؤلفه	
۶/۶۹	۹	۶/۶۴	۸	۸/۱۷	۲	۸/۵۳	۲	برنامه ریزی
۷/۱۹	۷	۶/۶۸	۷	۹/۳۰	۱	۵/۳۵	۱۳	سازماندهی
۷/۲۱	۶	۷/۶۱	۴	۶/۵۷	۹	۶/۷۰	۷	هدایت مهره ها
۷/۴۴	۴	۸/۸۰	۱	۸/۰۷	۳	۸/۸۹	۱	حفظ مهره ها
۵/۷۳	۱۲	۵/۹۱	۱۰	۵/۳۹	۱۲	۶/۵۴	۹	حمایت مهره ها
۷/۴۱	۵	۷/۰۲	۵	۷/۸۵	۴	۷/۸۶	۴	پایش و کنترل
۵/۳۲	۱۳	۵/۸۸	۱۱	۶/۲۰	۱۱	۶/۵۹	۸	پیش بینی حرکت های بعدی
۸/۴۰	۲	۸/۳۹	۲	۷/۶۷	۵	۵/۵۹	۱۲	پرهیز از حرکات اضافی
۷/۰۲	۸	۶/۷۳	۶	۶/۹۱	۷	۷/۵۹	۵	مراقبت از آچمز شدن
۶/۵۴	۱۰	۷/۰۲	۵	۶/۳۰	۱۰	۸/۳۵	۳	گسترش توام با تفکر
۷/۷۲	۳	۶/۲۷	۹	۴/۸۷	۱۳	۵/۸۹	۱۰	گرفتن با اندیشه مهره ها
۵/۳۹	۱۱	۵/۸۲	۱۲	۶/۵۹	۸	۵/۷۷	۱۱	شکست مقدمه پیروزی

با توجه به جدول ۴، مشاهده میشود با توجه به اینکه سطح معنی داری از احتمال خطا پذیری ۰/۰۵ کوچک تر است و با توجه به مقدار بالای آماره  $F$  با احتمال ۹۵٪ فرض برابر بودن میانگین چهار حوزه رد میشود و میتوان نتیجه گرفت که میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی با یکدیگر تفاوت معنی دار آماری دارد.

#### جدول ۴- آزمون $F$ برای مقایسه میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در بین

##### مدیران چهار حوزه ورزشی

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره $F$	سطح معنی داری
بین گروه ها	۳	۱/۸۱۰		
درون گروه ها	۱۲۹	۰/۳۸۸	۴/۶۶۴	۰/۰۰۴
کل	۱۳۲			

با توجه به جدول ۵، با توجه به اینکه سطح معنی داری از سطح ۰/۱) به دلیل استفاده از آزمون شفه از سطح خطای ۰/۱ استفاده میشود، کوچکتر است نتیجه میگیریم که تفاوت معنی داری بین جفت میانگین های مربوط به حوزه های (همگانی و حرفه ای)، (قهرمانی و حرفه ای)، میانگین وجود دارد.

#### جدول ۵ - مقایسه زوجی حوزه ها با آزمون شفه

P- VALUE	خطای استاندارد	تفاوت میانگین دو حوزه	جفت حوزه ها	حوزه ها
۰/۵۲۱				
۰/۹۸۴				
۰/۰۱	۰/۱۶۵		حوزه پرورشی	
	۰/۱۵۶	-۰/۲۴۹ -۰/۰۶	حوزه قهرمانی	
۰/۵۲۱	۰/۱۳۸	-۰/۴۷۴	حوزه حرفه ای	حوزه همگانی
۰/۷۶۷				
۰/۵۷۵	۰/۱۶۵	۰/۲۴۹	حوزه همگانی	
	۰/۱۷۵	۰/۱۸۷	حوزه قهرمانی	
	۰/۱۵۹	-۰/۲۲۵	حوزه حرفه ای	حوزه پرورشی
۰/۹۸۴	۰/۱۵۶	۰/۰۶	حوزه همگانی	

۰/۷۶۷	۰/۱۷۵	-۰/۱۸۷	حوزه پرورشی	
۰/۰۶	۰/۱۴۹	-۰/۴۱۲	حوزه حرفه ای	حوزه قهرمانی
۰/۰۱	۰/۱۳۸	۰/۴۷۴	حوزه همگانی حوزه	
۰/۵۷۵	۰/۱۵۹	۰/۲۲۵	پرورشی حوزه	حوزه حرفه ای
۰/۰۶	۰/۱۴۹	۰/۴۲۱	قهرمانی	

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی شهر اصفهان بود. با توجه به اینکه تحقیقات داخلی و خارجی در دسترس ارتباط غیر مستقیم و کمتری با تحقیق حاضر داشتند و همچنین این تحقیق با موضوع خاص خود جزء اولین تحقیقاتی است که در کشور انجام شده است لذا امکان مقایسه تک تک سؤالات پژوهشی با یافته های دیگران وجود ندارد.

در سؤال اول پژوهش یافته های پژوهش نشان داد که کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در مدیران مرد بیشتر از مدیران زن بوده است و بیشترین میزان کاربرد مربوط به مدیران در رده سنی ۴۰-۳۱ سال و کمترین میزان کاربرد مربوط به مدیران در رده سنی ۵۱ سال به بالاست که این نتیجه پژوهشی همسو با آنچه استیفن رابینز در کتاب " رفتار سازمانی " خود در مورد مسیر شغلی میگوید میباشد: معمولاً افراد از نظر مسیر شغلی چهار مرحله را میگذرانند (کنکاش، تثبیت وضعیت، مرحله میانی و مرحله نهایی). مرحله کنکاش پیش از پیوستن به یک کار است. فرد در این دوره (۲۱-۳۰ سال) خود را برانداز میکند و مشاغل گوناگون را مورد ارزیابی قرار میدهد. در مرحله تثبیت وضعیت، فرد مورد پذیرش همتایان خود قرار میگیرد، بیشتر افراد تا زمانی که به مرحله میانی (یعنی سن ۴۰-۳۵ سالگی) نرسند از نظر مسیر شغلی با مسأله یا معمای واقعی روبه رو نمی شوند، یعنی افراد تا این سن پیوسته عملکرد خود را بهبود میبخشند. پس از آن، تقریباً روی یک جاده صاف و مسطح حرکت میکنند و سپس به سرایشی میافتند. همچنین بیشترین میزان کاربرد مربوط به مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد است.

بیشترین میزان کاربرد مربوط به مدیران با سنوات خدمت ۱۵-۱۱ سال و ۲۱ سال و بالاتر میباشد که این موضوع میتواند به دلیل اهمیت نقش تجربه در مدیریت ورزشی باشد. هرکسی در ۱۰ دقیقه می تواند قواعد بازی شطرنج را یاد بگیرد اما نمی تواند قهرمان جهان شود اگر مدیریت را ترکیبی از دانش و هنر بدانیم، یقیناً تجربه مدیران در مقابله با مسایل و موفقیت برنامه های سازمان، معرف هنر آنها می باشد.

بیشترین میزان کاربرد مربوط به مدیران با سابقه مدیریتی کمتر از ۶ سال و مدت خدمت در پست فعلی کمتر از ۶ سال میباشد که این یافته را میتوان اینگونه تفسیر کرد که شاید جذابیت کار و محیط کار برای اینگونه مدیران با این سوابق مدیریتی و خدمتی بیشتر است و شاید بتوان این نتیجه گیری را به الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی تعمیم داد. در این الگو چنین استنباط میشود که کارکنان سازمان، نگرش‌ها و رفتارهایی را میپذیرند که بتواند نسبت به آثار اجتماعی (که به وسیله دیگران و کسانی که با آنان در تماس هستند، به وجود می‌آید) واکنش مناسب نشان دهد، این افراد میتوانند همکار، سرپرست، دوست، عضو خانواده یا مشتری باشند. فرد در مراحل اولیه کار از انگیزه و نشاط بیشتری برای انجام وظایف کاری خود برخوردار است ولی بعد از برخورد با مشکلات، تعارض‌ها و نگرش‌های منفی نسبت به شغل خود، دیدگاه وی تغییر خواهد کرد.

در سؤال اساسی بعدی پژوهش مبنی بر اینکه "میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در چهارحوزه همگانی، پرورشی (آموزشی)، قهرمانی و حرفه ای چقدر است؟" نتایج پژوهش نشان داد که میزان کاربرد مدیران حوزه همگانی ورزش از اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه‌های سازمانی در سطح مطلوب قرار ندارد. بیشترین میزان کاربرد در میان مؤلفه‌ها مربوط به مؤلفه "حفظ مهره‌ها" و کمترین میزان کاربرد مربوط به مؤلفه "سازماندهی" میباشد.

در تفسیر این نتایج میتوان گفت از آنجایی که سازماندهی یکی از ارکان مهم و اساسی مدیریتی است و در اکثر تئوری‌های مدیریت بر این اصل تأکید شده است، در فرایند مدیریت صحیح سازمانهای ورزشی نیز باید مورد توجه قرار گیرد ولی در ورزش همگانی این اصل اساسی مدیریتی از بین ۱۳ مؤلفه، رتبه آخر را به خود اختصاص داده و کمترین میزان کاربرد را داشته است و با توجه به اینکه ورزش همگانی وسیله ای جهت رشد ظرفیتهای اخلاقی، عاطفی و اجتماعی همه اقشار جامعه است و بیشترین شرکت کننده فعال را به خود اختصاص میدهد، متأسفانه در ایران از یک الگوی خاص و مدون تبعیت نمی‌کند. به نظر میرسد قرار گرفتن الگوی سازماندهی در پایین ترین سطح به این دلیل باشد.

در حوزه پرورشی نتایج پژوهش حاکی از آن است که میزان کاربرد مدیران حوزه پرورشی از اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه‌های سازمانی در سطح مطلوب قرار دارد. در رتبه بندی مؤلفه‌ها بیشترین میزان کاربرد در میان مؤلفه‌ها مربوط به مؤلفه "سازماندهی" و کمترین میزان کاربرد مربوط به مؤلفه "گرفتن با اندیشه مهره‌ها" میباشد. که به نظر میرسد به دلیل وجود قوانین مصوب و شرح وظایف شغلی مشخص در حوزه پرورشی، مؤلفه سازماندهی بیشترین میزان کاربرد را به خود اختصاص داده است و به همین دلیل نیز امکان جابه جایی نیروی انسانی بدون رعایت قوانین و مقررات به ندرت صورت میپذیرد، و عمده فعالیتها بر اساس برنامه‌های مصوب و از پیش تعیین شده صورت میگیرد و همچنین اقدامات و تصمیمات مربوطه نیز جنبه رقابتی ندارد. ضمن آنکه این احتمال وجود دارد که برنامه‌های زائد و مؤثر نیز کمتر مورد بازبینی و اصلاح قرار میگیرد.



در حوزه قهرمانی میزان کاربرد مدیران از اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی در سطح مطلوب قرار ندارد. بیشترین میزان کاربرد مربوط به مؤلفه "حفظ مهره ها" و کمترین میزان کاربرد مربوط به مؤلفه "شکست مقدمه پیروزی" میباشد.

در تفسیر این نتایج میتوان گفت به دلیل آنکه در حوزه قهرمانی (شامل اداره کل ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان) وظایف فنی و تخصصی از جایگاه ویژه ای برخوردار است و این تخصص در دراز مدت به دست می‌آید و از طرفی دست یابی به اهداف سازمانی وابسته به داشتن نیروی انسانی متخصص میباشد لذا به نظر میرسد که در این حوزه ورزشی، نگهداری نیروهای مؤثر در اولویت قرار دارد.

ولی در صورت عدم کسب موفقیت در این حوزه، ریشه یابی دلایل عدم موفقیت و کشف نقاط ضعف برنامه ها و کوشش برای رفع آنها کمتر صورت میگیرد و احتمالاً در این زمینه فرایند مشخص و تعریف شده ای برای بهبود وجود نداشته باشد و رویکرد حوزه قهرمانی بیشتر متوجه کسب نتیجه است تا دستیابی به اهداف. در حوزه حرفه ای نتایج پژوهش حاکی از آن است که میزان کاربرد مدیران حوزه حرفه ای از اصول مدیریت شطرنجی در اجرای برنامه های سازمانی در سطح مطلوب قرار دارد و در میان مؤلفه ها بیشترین میزان کاربرد مربوط به مؤلفه "هدفمند بودن حرکت" و کمترین میزان کاربرد مربوط به مؤلفه "پیش بینی حرکت های بعدی" میباشد. اولویت بالای مؤلفه "هدفمند بودن حرکت" از میان سایر مؤلفه های مدیریت شطرنجی در ورزش حرفه ای شاید به دلیل ارقام بالای هزینه ای باشد که در این حوزه صورت میگیرد، و شاید یکی دیگر از دلایل توجه این حوزه ورزشی به این مؤلفه، مربوط به حضور باشگاه های تحت بررسی در این پژوهش، در میداين و عرصه های رقابتی داخلی (حضور در لیگ های کشوری) و همچنین عرصه های بین المللی باشد که تمرکز بر اهداف را ضروری تر مینماید. لیکن برای ترسیم اقدامات بعدی، به دلیل عدم هماهنگی استراتژی های اتخاذ شده با سرعت روز افزون تغییرات ورزش در دنیا، کاربرد مؤلفه "پیش بینی حرکات بعدی" را در کمترین اولویت کاربرد در میان مدیران این حوزه از ورزش قرار داده است و از آنجا که ورزش حرفه ای، رقابت محور است باید به حرکات و برنامه های آتی رقیبان خود توجه لازم را داشته باشد.

همچنین بر اساس نتایج به دست آمده بیشترین میانگین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی مربوط به حوزه حرفه ای ورزش در شهر اصفهان، و کمترین میانگین میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در حوزه همگانی ورزش در شهر اصفهان میباشد

( حرفه ای < پرورشی < قهرمانی < همگانی).

در سؤال بعدی تحقیق مبنی براینکه "آیا میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی توسط مدیران چهار حوزه ورزشی شهر اصفهان نسبت به یکدیگر متفاوت است؟" یافته های پژوهش نشان میدهد که میزان کاربرد اصول مدیریت شطرنجی در حوزه های چهارگانه ورزش با یکدیگر برابر نبوده و این تفاوت در حوزه های همگانی و حرفه ای، و همچنین حوزه های قهرمانی و حرفه ای مشهود است که به نظر میرسد از آنجائیکه ورزش حرفه ای شامل ترکیبی از عوامل و برنامه هاست و دارای منابع مالی بیشتر و تنوع و تخصص در برنامه ها در مقایسه با سه حوزه دیگر (همگانی، پرورشی و قهرمانی) که با حداقل منابع و یا منابع محدود به فعالیت ورزشی میپردازند و

دارای اهداف عمومی تر هستند ، میباشند، لذا با توجه به نتایج حاصله میتوان گفت که پاسخگویان این بخش اعتقاد بیشتر به استفاده از مدیریت شطرنجی در حوزه حرفه ای دارند. بیان دلیل وجود تفاوت در حوزه قهرمانی و حرفه ای و با توجه به اینکه هر دو در حوزه رقابتی فعالیت دارند، نیاز به مطالعات تکمیلی دیگر دارد.

#### References:

1. Atghia N. 2004. Nationalmodel forWomen'sSport For All in Iran. Posterpresented at theFirst International Conference onSport Sciences,Universities ofCaspian Sea,Gilan,15-17.
2. Ansarimehr M. (2010) Chess thinking beddermanagement maturity in education. Poster presented in 27<sup>th</sup>Educational Commission for Europe Conference,Netherlands.
3. Eiveh M. 2006. The Chess Master . Translated by BehrooziA,MortazaviM. Tehran:Farzin Publisher.
4. Kende G, Seres G. 2004. Chess and knowledge management. Available from: <http://www.asapm.org>. [Accessed ۱۲February 200۶]
5. Fernandez D, Lovett M. 2009. Strategic planning related to business management and competitive collegiate chess: a comparative analysis and business administration extracurricular implications. ASBBS Annual conference, as vegas,Vol. 16, No. 1.
6. Ireland L. 2009. Project lesson through chess. Available from: <http://www.asapm.org>. [Accessed 7 June 2009]
7. Salvar H. 2012. The role of chess in society. Availablefrom :<http://www.esfahanchess.ir>
8. Postelnik I. 2008. Chess: a valuable teaching tool for risk managers. Journal of Global Association of Risk Professionals , 41:40-42.
9. MarjaniB,Daroueian S. 2009. Chess Management in Human Resource. Journal of the rubber industry in Iran,52:90-96.
10. Alburt L, Palatnik S. 1997. Chess strategy for the tournament player. Chess Information and Research Center. 1th edition, New York.
11. Ghasemi B. 2007. Strategic Management. 4<sup>th</sup> edition. Tehran: Heiatpublisher, 355 pages.
12. Abtahi H. 2010. Human Resource Management. 6<sup>th</sup>edition. Karaj:Institute of Management Research & Education,430 pages.
13. Huffman B. 2001. What makes a strategy brilliant?. Business horizon, Kelly school of business, Indiana university.
14. Morales E. 1996. Learning playing strategies in chess. Computational Intelligence,12:65-87.

15. Ebrahimejad M, Hosseinzadeh A (2009) Examine the barriers and problems of management information systems: case study in copper in Rafsanjan. *Journal Science - Research Danshvarraftar*, 35:59-68.
16. Grewal D, Levy M. 2008. *Marketing*. 1th edition, New York: McGraw-Hill Irwin.