

تدوین الگوی اثربخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

شوان عزیزی^۱، غلامرضا شهبانی‌بهار^{۲*}، سمیرا علی‌آبادی^۳، مظفر یکتایار^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. ۲- استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

(نویسنده مسئول). ۳- استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. ۴- دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم

ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲

Develop a Model for the Effectiveness of Strategic Thinking in the Ministry of Sports and Youth

Shuwan Azizi¹, Gholamreza Shabanibahar^{2*},
Samira Aliabadi³, Mozaffar Yektayar⁴

1- PhD student, Department of Physical Education and Sports Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. 2-Professor of sport management, Allameh Tabatabai University. 3- Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. 4- Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Received: (2021/06/29) Accepted: (2021/10/03)

Abstract

The present research was conducted with the aim of designing the effectiveness model of strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth. The statistical population was all managers and employees of the Ministry of Sports and Youth. Sampling in the qualitative part was purposeful and snowball technique, and in the stratified random part. In the qualitative phase of the research, semi-structured interviews with experts were used to collect data, and in the quantitative phase, the researcher's questionnaire was created from the data of the qualitative phase and the analysis of the interviews with the help of the three-stage fuzzy Delphi analysis method. used. Its reliability was also confirmed by conducting a test on 30 members of the research community and calculating Cronbach's alpha coefficient. To analyze the data at the level of descriptive statistics from the frequency table and frequency percentage and at the level of inferential statistics in the qualitative part of the ground theory technique and the fuzzy Delphi method and in the quantitative part of the exploratory factor analysis tests, the Friedman ranking test and structural equation modeling with the help of SPSS version 23 and Smart PLS 3 statistical software were used. The results of the research showed that there are a total of 65 components as effective indicators on strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth, which can be reduced to 12 factors. Also, the findings showed that there is a significant difference between the factors affecting strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth from the perspective of research samples. Finally, the model of factors affecting strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth was designed based on the above 12 factors and its fit was confirmed by Q2, SRMR, NFI and Chi Square indicators. **Keywords** strategic thinking, intellectual capital, core competencies and innovation .

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی اثربخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. جامعه آماری کلیه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و تکنیک گلوله برفی و در بخش تصادفی طبقه‌ای بود. در فاز کیفی تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب نظران استفاده شد و در فاز کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از داده‌های فاز کیفی و تحلیل مصاحبه‌ها با کمک روش تحلیل دلفی فازی سه مرحله‌ای استفاده شد. پایایی آن نیز با اجرای آزمایشی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه تحقیق و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از جدول فراوانی و درصد فراوانی و در سطح آمار استنباطی در بخش کیفی از تکنیک گرداند تئوری و روش دلفی فازی و در بخش کمی از آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون رتبه بندی فریدمن و مدلسازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS نسخه ۲۳ و Smart PLS 3 انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که مجموعاً ۶۵ مؤلفه به‌عنوان شاخص‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به ۱۲ عامل تقلیل داد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که بین عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد. در نهایت، الگوی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان بر اساس عوامل ۱۲ گانه فوق طراحی شده و برازش آن نیز به تأیید شاخص‌های Q2، SRMR، NFI و Chi Square رسید.

واژه‌های کلیدی

تفکر راهبردی، سرمایه فکری، شایستگی محوری و نوآوری

* نویسنده مسئول: غلامرضا شهبانی‌بهار

مقدمه

مشکلات سازمان روزبه‌روز پیچیده‌تر شده و حل آن‌ها نیازمند راه‌حل‌های مؤثرتری هستند و در عصر تغییرات شدید امروزه، سازمان‌ها نیاز به مزیت رقابتی پایدار برای مقابله با تغییرات دارند (آقازاده، ۲۰۱۵). تفکر استراتژیک به‌عنوان پارادیمی نوین در تمامی سطوح سازمان همیشه مطرح بوده است (تقی زاده، ۲۰۱۵). انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به تناسب فرهنگ و قانون اساسی کشورها به‌گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد برای همه کشورها و به‌ویژه کشورهای درحال توسعه نه فقط یک هدف بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است (نیک نژاد، ۱۳۹۵). برای یک مدیر ورزشی، فهم فضای حاکم بر کسب‌وکار مهم و حیاتی است (نشاط محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند (حمیدی زاده، ۱۳۸۸)؛ و جهت برخورداری اثربخشی با چالش‌های محیطی که بر توانایی سازمان‌هایشان برای کسب سود و توسعه فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارد، فرایند مدیریت راهبردی را موردتوجه قرار داده‌اند (هیوز، ۱۳۹۲). ویلسون بیان می‌دارد: تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آن‌چنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). تفکر استراتژیک یک فرآیند شناختی است که بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک مقدم می‌شود (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴). مینتزرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است و می‌گوید: برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست. تفکر استراتژیک مفهوم کلی‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک است (بوهالی و همکاران، ۲۰۱۵). از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌هاست، ترکیبی از عقلانیت و بینش است (کالبرس و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع، تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز می‌باشد و کلید افزایش سطح عملکرد بالاتر است (کزمی و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیران سازمان‌ها با تدوین و پیاده‌سازی تفکر راهبردی توانایی تفسیر رخدادهای، وقایع غیر مرتبط و برنامه‌ریزی نشده

و درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل آن‌ها را خواهند داشت و به‌جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و سازمان را به سمت ارتقاء و پیشرفت خواهند برد (جاج، ۲۰۱۶). به نظر می‌رسد لازمه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در مدیران تدوین‌کننده برنامه است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از چالش اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و پیاده‌سازی صحیح آن‌ها است (فرج پور و نورالنساء، ۱۳۹۰) و از آنجایی که توانایی فکر کردن به صورت استراتژیک برای رهبران و مدیران در سطوح مختلف سازمانی امری حیاتی است (کیسی و گلدمن، ۲۰۱۸). یک مدیریت استراتژیک پویا و حساب‌شده جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی انجام فعالیت‌هایی است که موجب تدوین استراتژی اثربخش برای دستیابی هدف‌های سازمان است (گیوریان و دیندار فرکوش، ۱۳۹۰)، لذا مدیران برای موفقیت در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک نیازمند تفکر استراتژیک هستند. از دیدگاه هنری مینزبرگ، تفکر استراتژیک یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار در ذهن ایجاد می‌کند (مینزبرگ و همکاران، ۱۹۹۸). همچنین، گلدمن توانایی تفکر استراتژیک را یک نیاز به طور فزاینده مهم برای مدیران در تمام سطوح سازمانی توصیف می‌کند و در تحقیق خود توانایی تفکر استراتژیک را به‌عنوان مدلی تعاملی مورد بررسی قرار می‌دهد که در ارتباط با فاکتورهای گوناگون از جمله فرهنگ سازمانی، سابقه و تجربه کاری مدیران می‌تواند تضعیف یا بهبود یابد (گلدمن، ۲۰۰۸؛ گلدمن و کیسی، ۲۰۱۸). شناخته شده ترین مدلی که در ادبیات تفکر استراتژیک بسیار از آن استفاده شده است، مدل لیدکا است که پس از آن؛ اوشاناسی هم مدلی مشابه و در سطح مفهومی ارائه کرده است (لیدکا، ۱۹۹۸؛ اوشاناسی، ۱۹۹۹). مدل لیدکا شامل پنج رکن به ترتیب نیت متمرکز، چشم انداز سیستمی، تفکر در زمان، پیشروی با فرضیه و فرصت جویی هوشمندانه است (لیدکا، ۱۹۹۸). علاوه بر این محققان، پیسایا نیز مهارت‌های تفکر استراتژیک مرتبط با موفقیت‌های مدیران را شامل تفکر سیستمی، بازآرایی و تامل (انعکاس) می‌داند (پیسایا و همکاران، ۲۰۰۵). تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر

راهبردی وابسته هستند. برای شناخت فرصت‌های جدید و افزایش بهره‌وری، نیاز مبرم به شناخت رابطه نظام بین مدیریت منابع انسانی و توسعه کارآفرینی سازمانی درون سازمان‌ها احساس می‌شود (تورست، ۲۰۱۹).

از سویی مهم‌ترین ویژگی مغفول مانده‌ی ورزش کشور مسئله فلسفه ورزش است. فلسفه ورزش، به چپستی و چرایی ورزش می‌پردازد و ماهیت وجودی و کاربرد ورزش را تبیین می‌کند و با تمسک به آن درمی‌یابیم که به راستی از ورزش چه می‌خواهیم. تنها در صورتی می‌توان شاهد سرگشتگی مدیران در ورزش کشور نبود که فلسفه ورزش در جامعه به خوبی تبیین شده و سپس با توجه به آن، دکنترین‌های ورزش با توجه به ۳ اصل "دینی، بومی، به‌روز" تهیه و تدوین و در مرحله آخر از طرح‌ریزی، برای عملیاتی کردن دکنترین‌ها، استراتژی‌های لازم را طراحی کرد. لازمه این امر جاری شدن تفکر استراتژیک در کلیه ارکان سازمان‌های ورزشی می‌باشد. بدون شناخت الگوی بومی برای اثربخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان هرگونه فعالیتی بی‌ثمر و بدون مقصد خواهد بود. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است که مؤلفه‌های تاثیرگذار بر اثربخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان کدامند و الگوی آن چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر موضوع در حیطه مطالعات همبستگی و از دیدگاه هدف، در حیطه تحقیقات کاربردی قرار دارد؛ همچنین، این تحقیق از نظر ماهیت، روش و کنترل متغیرها جزء تحقیقات توصیفی است؛ از آن جهت که متغیرهای موجود دستکاری نشده و بر اساس وضع موجود شناسائی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین روش انجام تحقیق به صورت آمیخته (کیفی و کمی) بود. در بخش کیفی از مصاحبه استفاده شد. سپس به روش دلفی پرسشنامه آماده شده و در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت. همانطور که اشاره شد، تحقیق حاضر از دو مرحله تشکیل شد در فاز کیفی تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب نظران استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از داده‌های فاز کیفی استفاده شد. این پرسشنامه شامل گویه‌های هم وزن می‌باشد که با استفاده از مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) طراحی شد. در بخش

نیست و چرا و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۲). با تمام این تفاسیر، موضوع مهم اهمیت وجود تفکر استراتژیک در سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت است.

رونقی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین تفکر استراتژیک با هوشمندی و نوآوری سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان زنجان به این نتیجه دست یافت که بین تفکر استراتژیک با هوشمندی سازمانی و نوآوری سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. یعقوبی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک با نوآوری و بهره‌وری مدیران سطوح مختلف در یک بیمارستان نظامی به این نتیجه دست یافتند که هرچه تفکر استراتژیک در بین مدیران سازمان بیشتر باشد نوآوری و بهره‌وری در سازمان هم بیشتر می‌شود. رضایی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان تبیین تاثیر تفکر راهبردی بر هوش سازمانی بیان کردند که توانایی تفکر راهبردی یک نیاز اساسی برای مدیران در تمام سطوح سازمانی می‌باشد به دلیل وجود محیط پر تلاطم و پیچیده امروزی سازمان‌ها، مدیران باید تصمیماتی اتخاذ نمایند که خاص همان شرایط باشد و بتواند سازمان خود را در محیط و جایگاه رقابتی حفظ نمایند.

العمری (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "آیا سرمایه انسانی رابطه بین تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تعدیل می‌کند؟" کارکنان صنعت بانکداری در اردن را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که تفکر استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد. شیخ و دیر (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان "بررسی فراتحلیل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک یک سازمان" با تحلیل ۴۵ تحقیق تجربی انجام شده در رابطه با عوامل موثر در تفکر استراتژیک به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در تحقیقات مختلف بر اساس رویکرد نویسندگان تفسیر و تعریف شده اند و تعریف منسجم و یگانه‌ای در تحقیقات از تفکر استراتژیک و عوامل موثر بر آن وجود ندارد.

به عقیده تورست برای توسعه تفکر راهبردی، افراد باید تمایل، دانش و ظرفیت به شیوه راهبردی را داشته باشند. این عوامل به زمینه روانشناسی افراد، زمینه سازمانی و زمینه

کیفی، این پژوهش در گروه نظریه داده بنیاد ساختارگرا قرار می‌گیرد.

جامعه آماری در دو بخش کیفی و کمی بررسی شد. در بخش کیفی متخصصان صاحب نظر در حوزه ورزش به‌عنوان جامعه آماری بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و مصاحبه با خبرگان تا زمان اشباع اطلاعاتی ادامه پیدا کرد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. با توجه به اینکه جامعه آماری ۸۵۰ نفر می‌باشند در بخش کمی بر اساس جدول مورگان حداقل ۱۸۰ نفر به‌عنوان نمونه و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از ادبیات و پیشینه تحقیق و موارد شناسایی‌شده در بخش مصاحبه، پرسشنامه محقق ساخته آماده گردید و در بین جامعه آماری توزیع گردید. با توجه به موضوع تحقیق در پرسشنامه از آزمودنی‌ها خواسته شد که عوامل اثربخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان را فهرست نمایند. اطلاعات جمع‌آوری‌شده اولویت‌بندی و دسته‌بندی شد. در پرسشنامه دوم هم از نمونه تحت بررسی خواسته شد که براساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) به پرسشنامه موجود نمره دهند.

بعد از تعیین متغیرها و ارائه مدل مفهومی تحقیق که حاصل بخش کیفی پژوهش بود، جهت تأیید روابط مدل پژوهش وارد فاز کمی شد و پرسشنامه بر اساس کدگذاری‌های محوری تدوین شد. در ادامه برای تعیین روایی محتوایی،

پرسشنامه‌های تحقیق بین ۱۲ نفر از اساتید و متخصصان امر جهت ارائه نظرات در زمینه‌های: انشا سوالات، تعداد سوالات، هماهنگی گزینه‌ها با سوالات، هماهنگی سوالات با اهداف تحقیق، حذف یا اضافه کردن سوالات و سایر موارد توزیع گردید. پس از عودت پرسشنامه‌ها، نظرات و پیشنهادهاى اخذ شده پرسشنامه اصلاح و در نهایت با نظر اساتید راهنما، مشاور پرسشنامه نهایی گردید.

برای محاسبه پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی ابتدا ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید و سپس با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی محاسبه گردید با توجه به میزان آلفای کرونباخ متغیرها که ۰/۸۹ است که نشان از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی است.

با توجه به پرسشنامه‌های مورد استفاده و نیز اهداف تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفت. در بخش کیفی کدگذاری برای شناسایی مؤلفه‌ها و گویه‌ها انجام شد و در بخش توصیفی کمی با استفاده از جداول فراوانی، نمودارهای فراوانی، میانگین و انحراف معیار تجزیه و تحلیل توصیفی انجام شد. در بخش استنباطی کمی نیز با استفاده از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنف، تی تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس یا تحلیل کوواریانس داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ آزمون خواهد شد؛ همچنین برای تدوین مدل تحقیق از نرم افزار Smart PLS 3 استفاده شد.

استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان علاوه بر پیشینه پژوهش از روش دلفی فازی نیز استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

برای استخراج شاخص‌های تاثیرگذار بر تفکر

جدول ۱. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه

نشانه‌گر	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه
P12	درک اجزای ورزش کشور به صورت یک سیستم به هم وابسته توسط مدیران تصمیم‌گیر ورزش
P1, P6, P9, P10	همسویی راهبردهای توسعه ورزش با راهبردهای توسعه ملی
P4, P7, P10	شناخت کلیه سطوح راهبردی و ساختار ورزش کشور توسط مدیران ورزش
P3, P7	بررسی ساختار، الگوها و وقایع در هنگام تدوین راهبردها
P8, P10, P11, P12	عدم اکتفا به مشاهده در تصمیمات راهبردی

تدوین راهبردها مبتنی بر کلی‌نگری	P2, P5
عدم توجه صرف به خروجی‌ها بدون توجه به فرآیندهای راهبردی	P4, P5, P6, P8
ایجاد واحدهای تخصصی راهبردی در ساختار وزارت ورزش و جوانان	P1, P3,
آشنایی مدیران با پژوهش و مساله	, P11, P12
داشتن فرضیه در اقدامات و فرآیندها	P2, P3, P12
اتخاذ تصمیمات بر اساس فرآیند علمی و پژوهشی	P1, P2
آشنایی با تحلیل سلسه مراتبی در تصمیم‌گیری‌ها	P4, P9, P11
افزایش سرعت در تصمیمات راهبردی	P5, P6, P8
استفاده از تکنیک‌های مدیریت زمان مانند گانت چارت و ... برای پیشبرد راهبردها	P4, P8, P9 P10
داشتن اهداف راهبردی قابل دسترس و به دور از رویاپردازی	P6, P7, P8, P9, P10
داشتن برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت هم راستا با راهبردها	P5, P8, P11,
داشتن نقشه کاری مشخص و شفاف همراه با زمان بندی	P5, P8, P11,
داشتن فهرست اقدامات روزانه، هفته‌گی و ماهانه	P8, P12
ایجاد حجم فعالیت‌ها متناسب با توانایی نیروی انسانی	P6, P7
حذف اقدامات غیرضروری و زمان‌بر	P9, P10, P11
افزایش مهارت‌های حل مساله مدیران	P13, P11, P2
استفاده از فرصت‌های درون و برون سازمانی	P1, P6,
تشخیص اولویت‌ها در ارتباطات برون سازمانی	P9, P7, P12
استفاده از ظرفیت‌های بیرونی برای پیشبرد راهبردها	P13, P7
عدم تدوین راهبردهای روتین و همیشگی	P14, P10, P1, P12
استقبال از ایده‌ها و تفکرات جدید	P3, P5, P2
اهمیت به نوآوری در برنامه‌ها	P11, P5, P6, P8
توجه به محیط حقوقی در تدوین راهبردهای سازمانی	P10, P3,
تفکیک راهبردها از وظایف سازمانی مشخص	P11, P2
همسویی راهبردها با آیین‌نامه‌ها و قوانین	P2, P3, P12, P6
استفاده از تمام ظرفیت‌های ورزش در تدوین راهبردها	P1, P2, P9, P13
درگیر کردن کلیه واحدهای سازمانی ورزش با تدوین راهبردهای جامع و مانع	P2, P3, P12, P6
استفاده حداکثری از ظرفیت‌های منابع انسانی در پیشبرد راهبردها و اهداف	P2, P6, P11
توجه راهبردها به فرآیندهای خدمت‌رسانی به مشتریان ورزش	P12, P8, P9

اعم از تماشاگران، ورزشکاران و مربیان	P14
همسویی راهبردها با فرآیندهای عرضه و تقاضا	P10, P11, P8, P9, P13
پیاده‌سازی فرآیند علمی و تسریع اقدامات زنجیره تامین در ورزش	P5, P8, P11, P1, P6
تعیین اهداف شفاف و قابل دسترس	P5, P8, P11, P15
روشن شدن اهداف برای مشتریان داخلی ورزش	P8, P12, P2, P8
روشن شدن اهداف برای مشتریان خارجی ورزش	P6
هدف‌گزینی در راهبردها با توجه به مولفه‌های ورزش	P11
توجه راهبردها به توسعه همه جانبه و یکپارچه ورزش کشور	P12, P13, P16
تدوین راهبردها بر اساس ارزش‌های ملی	P1, P6
استقبال از ارزش‌های جدید	P4
آشنایی نیروی انسانی با ارزش‌های سازمانی	P3, P7, P11
تدوین راهبردها بر اساس ارزش‌های سازمانی	P12, P6
آشنایی گروه تدوین راهبردها با ارزش‌های سازمانی	P2, P5, P7
آشنایی مدیران با فرآیند تدوین و اجرای راهبردها در سازمان	P4, P5, P6, P8, P12
شناخت اولویت‌های راهبردی ورزش توسط مدیران	P1, P3, P9
آشنایی مدیران ورزش با نقاط ضعف و قوت ورزش کشور	P11, P12
آشنایی مدیران ورزش با فرصت‌های بیرونی ورزش	P2, P3, P12
استفاده از مدیران عملیاتی در تدوین راهبردها	P13
ارزیابی مستمر از فرآیند اجرا شدن راهبردها	P4, P8, P9, P10
ایجاد واحد نظارت بر اجرای درست راهبردها	P6, P7, P8, P9, P10
وزن دهی به شاخص‌های ارزیابی بر اساس راهبردها	P5, P8, P11,
همسویی بخش ارزیابی با بخش راهبردی ورزش	P5, P8, P11,
پذیرش ریسک حتی در هنگام احتمال شکست	P8, P12
تشویق نیروی انسانی به انجام فعالیت‌ها با رویکرد متفاوت	P6, P7
توانایی کشف رابطه بین موضوعات غیر مرتبط توسط مدیران	P9, P10, P11
به کارگیری فنون و مهارت‌های جدید	P13, P11, P2
استفاده از تجارب و روندهای گذشته برای تصمیم‌گیری روندهای جاری	P1, P6,
ایجاد آینده‌ای روشن از ورزش کشور در تصور مدیران و کارکنان	P9, P7, P12
قدرت پیش‌بینی وضعیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آینده کشور	P13, P7

توانایی پیش بینی روندهای تکراری توسط مدیران	P14, P10, P1, P12
ترسیم نقشه راه پیشرفت ورزش کشور در آینده	P3, P5, P2
افزایش مهارت های مدیریت مالی مدیران ورزش	P11, P5, P6, P8

جدول (۲) نتایج توصیفی نمونه‌های تحقیق را بر اساس جنسیت، سن، تحصیلات و رشته تحصیلی نشان می دهد.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی بر اساس جنسیت

شاخص آماری	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۸۲
	مرد	۱۴۳
	بدون پاسخ	۸
سن	۳۰ الی ۴۰ سال	۲۳
	۴۱ الی ۵۰ سال	۶۹
	۵۱ الی ۶۰ سال	۱۰۲
	بالای ۶۰ سال	۲۶
	بدون پاسخ	۱۳
	لیسانس	۸۹
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۱۵
	دکتری	۱۲
	بدون پاسخ	۱۷
رشته تحصیلی	علوم ورزشی	۱۲۶
	سایر رشته‌ها	۹۱
	بدون پاسخ	۱۶

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

سؤال	بارعاملی	T	سؤال	بارعاملی	T	سؤال	بارعاملی	T
Q1	۰.۵۰۹	۸.۱۲۲	Q23	۰.۷۸۲	۲۷.۶۶۸	Q45	۰.۷۸۴	۲۶.۷۲۷
Q2	۰.۵۳۶	۹.۸۲۳	Q24	۰.۵۲۵	۸.۸۰۳	Q46	۰.۷۸۶	۲۷.۰۴۹
Q3	۰.۵۶۶	۱۰.۴۰۳	Q25	۰.۵۶۱	۱۰.۰۵۴	Q47	۰.۵۳۲	۹.۳۴۰
Q4	۰.۵۸۸	۱۲.۰۱۸	Q26	۰.۵۶۹	۱۰.۷۶۵	Q48	۰.۵۷۷	۱۱.۳۱۱
Q5	۰.۶۲۵	۱۳.۷۴۷	Q27	۰.۶۰۵	۱۳.۴۷۳	Q49	۰.۶۳۵	۱۵.۳۸۴
Q6	۰.۶۴۰	۱۵.۹۳۹	Q28	۰.۶۲۸	۱۳.۸۹۸	Q50	۰.۶۶۸	۱۸.۶۴۵
Q7	۰.۶۵۰	۱۷.۸۴۳	Q29	۰.۶۴۴	۱۶.۵۲۲	Q51	۰.۷۲۴	۲۵.۱۸۸
Q8	۰.۶۷۸	۱۹.۸۰۷	Q30	۰.۶۶۴	۱۸.۲۸۶	Q52	۰.۷۸۷	۲۷.۱۲۶
Q9	۰.۷۱۲	۲۱.۹۳۳	Q31	۰.۷۰۳	۲۰.۷۹۶	Q53	۰.۵۳۲	۹.۳۶۸
Q10	۰.۷۴۴	۲۵.۳۰۴	Q32	۰.۷۱۴	۲۲.۸۰۱	Q54	۰.۵۸۶	۱۱.۹۸۷
Q11	۰.۷۶۶	۲۶.۴۷۶	Q33	۰.۷۵۳	۲۶.۰۵۳	Q55	۰.۶۳۷	۱۵.۴۸۳

سؤال	بارعاملی	T	سؤال	بارعاملی	T	سؤال	بارعاملی	T
Q12	۰.۵۲۲	۸.۵۳۰	Q34	۰.۷۷۸	۲۶.۵۷۱	Q56	۰.۶۷۷	۱۸.۸۹۹
Q13	۰.۵۵۱	۹.۸۵۷	Q35	۰.۵۲۵	۹.۲۷۵	Q57	۰.۷۳۴	۲۵.۱۹۰
Q14	۰.۵۶۷	۱۰.۶۹۶	Q36	۰.۵۲۷	۹.۳۲۵	Q58	۰.۷۹۱	۲۷.۲۷۹
Q15	۰.۶۰۳	۱۲.۱۴۹	Q37	۰.۵۷۱	۱۰.۸۴۵	Q59	۰.۵۵۳	۹.۹۷۱
Q16	۰.۶۲۷	۱۳.۸۷۵	Q38	۰.۵۷۲	۱۱.۲۴۹	Q60	۰.۶۰۵	۱۳.۱۶۳
Q17	۰.۶۴۱	۱۶.۰۴۱	Q39	۰.۶۳۱	۱۵.۲۵۴	Q61	۰.۶۴۳	۱۶.۲۶۵
Q18	۰.۶۵۳	۱۷.۸۵۶	Q40	۰.۶۳۴	۱۵.۳۴۵	Q62	۰.۶۹۶	۲۰.۳۱۹
Q19	۰.۶۹۴	۲۰.۲۰۷	Q41	۰.۶۶۷	۱۸.۳۲۲	Q63	۰.۷۵۳	۲۵.۶۴۹
Q20	۰.۷۱۲	۲۲.۱۱۸	Q42	۰.۶۶۷	۱۸.۳۷۶	Q64	۰.۷۸۲	۲۷.۶۶۸
Q21	۰.۷۴۹	۲۵.۵۳۳	Q43	۰.۷۱۷	۲۴.۳۵۹	Q65	۰.۶۴۰	۱۵.۹۳۹
Q22	۰.۷۷۲	۲۶.۵۶۴	Q44	۰.۷۱۷	۲۵.۰۲۳			

استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان، از مقادیر t و بارعاملی مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش این متغیر شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

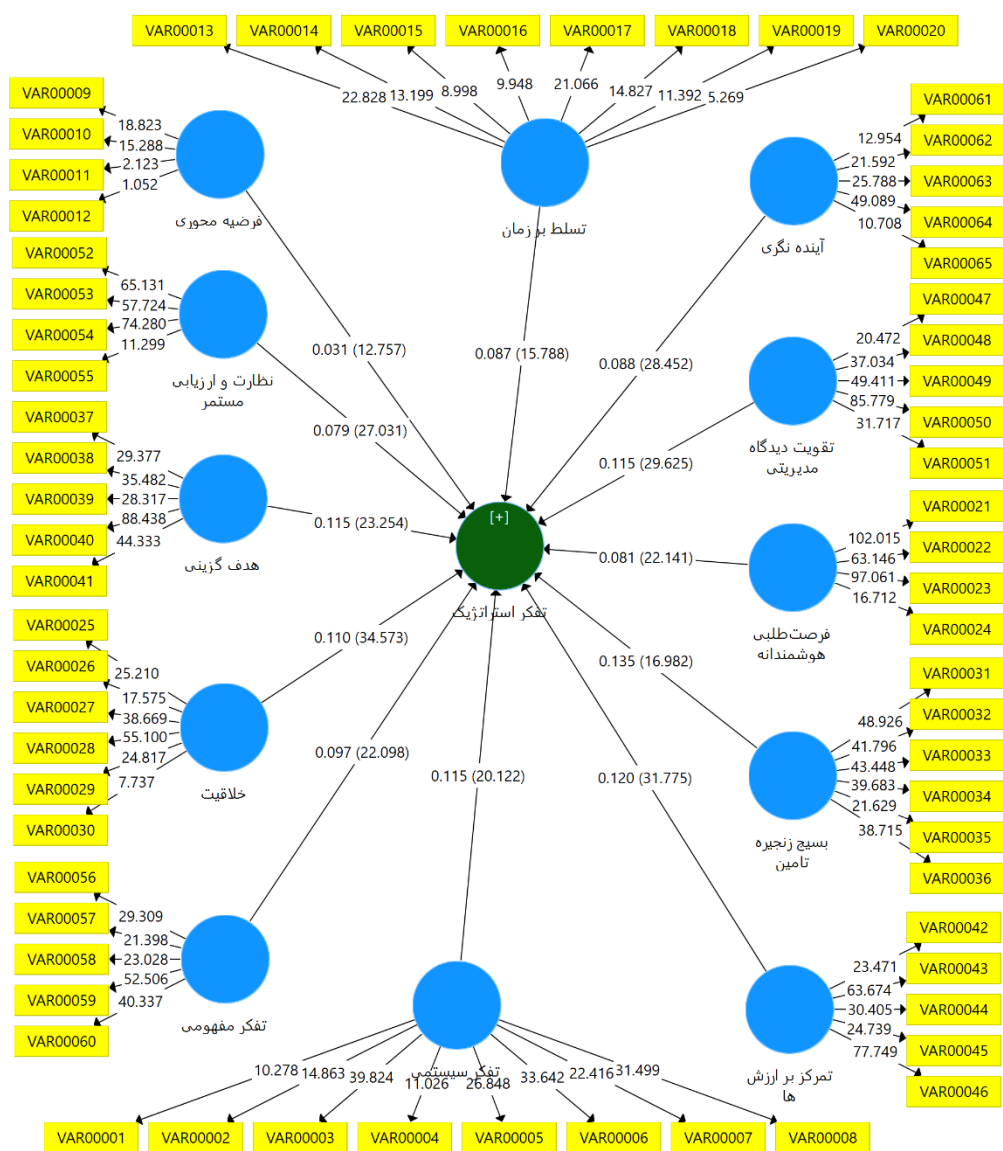
نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که مدل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان مناسب بوده و تمامی اعداد و پارامترهای مدل از مقادیر t و بارعاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

بر مبنای مفروضات عنوان شده محقق به بررسی روایی سازه ابزار خود پرداخت. نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد با توجه به طبیعت تاییدی پژوهش، عواملی که همبستگی درونی بالاتر از ۰/۳ داشتند، به‌عنوان عوامل مناسب برای متغیر عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان مورد بررسی انتخاب می‌شوند. نتایج تحلیل عاملی در جدول (۳) نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به عوامل مؤثر بر تفکر

جدول ۴. معادله ساختاری مدل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
۰.۰۰۰	۲۸.۴۵۲	۰.۰۰۳	۰.۰۸۸	۰.۰۸۸	آینده نگری -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۱۶.۹۸۲	۰.۰۰۸	۰.۱۳۶	۰.۱۳۵	بسیج زنجیره تامین -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۱۵.۷۸۸	۰.۰۰۶	۰.۰۸۸	۰.۰۸۷	تسلط بر زمان -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۲۰.۱۲۲	۰.۰۰۶	۰.۱۱۵	۰.۱۱۵	تفکر سیستمی -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۲۲.۰۹۸	۰.۰۰۴	۰.۰۹۶	۰.۰۹۷	تفکر مفهومی -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۲۹.۶۲۵	۰.۰۰۴	۰.۱۱۵	۰.۱۱۵	تقویت دیدگاه مدیریتی -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۳۱.۷۷۵	۰.۰۰۴	۰.۱۱۹	۰.۱۲۰	تمرکز بر ارزش ها -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۳۴.۵۷۳	۰.۰۰۳	۰.۱۱۰	۰.۱۱۰	خلاقیت -> تفکر استراتژیک
۰.۰۰۰	۲۲.۱۴۱	۰.۰۰۴	۰.۰۸۱	۰.۰۸۱	فرصت‌طلبی هوشمندانه -> تفکر استراتژیک

فرضیه محوری -> تفکر استراتژیک	۰.۰۳۱	۰.۰۳۱	۰.۰۰۲	۱۲.۷۵۷	۰.۰۰۰
نظارت و ارزیابی مستمر -> تفکر استراتژیک	۰.۰۷۹	۰.۰۷۹	۰.۰۰۳	۲۷.۰۳۱	۰.۰۰۰
هدف‌گزینی -> تفکر استراتژیک	۰.۱۱۵	۰.۱۱۵	۰.۰۰۵	۲۳.۲۵۴	۰.۰۰۰



شکل ۱. معادله ساختاری بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان در حالت استاندارد

										۰.۸۳	۰.۶۶	بسیج زنجیره تامین
									۰.۶۰	۰.۸۱	۰.۶۸	تسلط بر زمان
								۰.۶۵	۰.۸۵	۰.۹۰	۰.۸۷	تفکر استراتژیک
							۰.۷۲	۰.۷۶	۰.۷۶	۰.۶۷	۰.۵۷	تفکر سیستمی
						۰.۸۱	۰.۵۹	۰.۸۱	۰.۵۷	۰.۶۱	۰.۸۹	تفکر مفهومی
					۰.۸۳	۰.۸۱	۰.۵۵	۰.۹۰	۰.۶۸	۰.۷۹	۰.۷۸	تقویت دیدگاه مدیریتی
				۰.۸۵	۰.۸۷	۰.۷۹	۰.۵۷	۰.۹۰	۰.۶۷	۰.۷۴	۰.۸۳	تمرکز بر ارزش ها
			۰.۷۴	۰.۸۰	۰.۸۶	۰.۶۳	۰.۶۳	۰.۹۱	۰.۷۵	۰.۸۷	۰.۷۲	خلاقیت
		۰.۸۶	۰.۶۹	۰.۶۱	۰.۵۴	۰.۴۹	۰.۵۱	۰.۷۵	۰.۷۴	۰.۶۸	۰.۷۱	فرصت‌طلبی هوشمندانه
	۰.۵۶	۰.۶۲	۰.۶۴	۰.۵۳	۰.۴۳	۰.۳۱	۰.۷۸	۰.۶۸	۰.۷۵	۰.۶۱	۰.۴۷	فرضیه محوری
۰.۸۲	۰.۳۵	۰.۵۶	۰.۷۸	۰.۸۴	۰.۸۷	۰.۷۳	۰.۳۹	۰.۸۰	۰.۵۴	۰.۶۲	۰.۸۱	نظارت و ارزیابی مستمر

در وزارت ورزش و جوانان را نشان می‌دهد.

نتایج جدول (۶) برازش مدل اندازه‌گیری تفکر استراتژیک

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان						
رتبه	گویه	Q ²	SRMR	NFI	Chi Squire	df
۱	تفکر استراتژیک	۰.۵۹	۰.۰۶۷	۰.۹۳	۱۸۱۹.۳۶	۹۱۲.۸۴

بحث و نتیجه گیری

نتیجه تکنیک گرند تئوری و تحلیل دلفی فازی مربوط به سؤال اول تحقیق نشان داد که مجموعاً ۶۵ شاخص به‌عنوان گویه‌های موثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در تفسیر نتیجه به دست آمده لازم به توضیح است که در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است. از طرف دیگر، مدیران سازمان‌ها بدون بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان متبوعشان قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند.

مدیران سازمان‌های ورزشی کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنا نبوده و ملزم به ارتقای تفکر استراتژیک در سازمان و نیز تدوین و

اجرای برنامه‌های راهبردی برای سازمان تحت امرشان هستند. در ورزش کشور هرگاه مسئله‌ای به وجود می‌آید، متولیان امر بدون در نظر گرفتن جایگاه خود در طرح جامع و تبیین نسبت خود با دیگر اعضای سیستم، تنها به دنبال حل آن مسئله می‌پردازند و از مسائل کلان تر غافل می‌شوند و به اصطلاح، سیاست بخشی را فدای سیاست کلی می‌کنند. در این مسائل محوری، عمده‌ترین نقطه ضعف پرداختن به راهکارهایی است که به احتمال زیاد موجب اختلال در مسائل دیگر می‌شود. لذا تنها راه حل، نگرش سیستمی است و اینکه هر مدیری، حوزه کاری خود را در برنامه راهبردی سازمان مشخص نموده و سپس با توجه به در نظر گرفتن تبعات تصمیم خود در کلیت سیستم، به تصمیم‌گیری بپردازد. پر واضح است که جایگاه ورزش در طرح جامع کشور با توجه به ارتباط سازنده آن با سایر اجزاء تشکیل دهنده طرح تعریف می‌شود و لازم است طراحان آن به خوبی با ابعاد مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک آشنایی داشته باشند اما با توجه به اینکه

سطح دانش مدیریت ورزشی عمدتاً تکنیکی و یا تاکتیکی است، از مدیران ورزش کشور انتظار نمی‌رود که در سطح استراتژیک بتوانند به تصمیم‌گیری بپردازند؛ بنابراین، ورزش در حوزه تصمیم‌سازی و طراحی استراتژی‌های ورزش کشور، به مراکز مطالعات و تحقیقات استراتژیک نیاز مبرم دارد. مضاف بر آن، روبرو شدن کشور با جنگ نرم در برهه کنونی ایجاب می‌کند که مسئولین، نگاهی عمیق‌تر به جایگاه و اهمیت این مراکز داشته باشند چرا که دکترین جنگ نرم در واقع تسخیر قلب‌ها و ذهن‌ها است و در همین راستا، عملیات ارضایی جهت تسخیر قلب‌ها، عمدتاً توسط هنرمندان و ورزشکاران و با تولید هیجان، صورت می‌گیرد. لذا مدیرانی می‌توانند در مهار تهدیداتی از جنس نرم در حوزه ورزش موفق عمل کنند که با مباحث "تفکر استراتژیک" یعنی سه حوزه کلان نگر، همه‌جانبه‌نگری و آینده‌نگری آشنا باشند. از سوی دیگر، همانطور که پیش از این نیز بیان شد، تفکر استراتژیک می‌تواند متاثر از شاخص‌های مختلفی باشد و ثانیاً، مشخص نبود که عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان کدامند و به همین دلایل محقق به شناسایی این شاخص‌ها در وزارت ورزش و جوانان پرداخت و مشخص شد که تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران متاثر از ۶۵ شاخص است و در سؤال بعدی مفصلاً بیان می‌شود که می‌توان این شاخص‌ها را در قالب عوامل دوازده‌گانه‌ای دسته‌بندی و خلاصه‌سازی نمود.

نتیجه آزمون تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به سؤال دوم تحقیق نشان داد که ۶۵ شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان قابل تقلیل به ۱۲ عامل شامل عوامل فرضیه محوری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، خلاقیت، هدف‌گزینی، نظارت و ارزیابی مستمر، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، تسلط بر زمان، بسیج زنجیره تامین،

آینده‌نگری و در نهایت فرصت‌طلبی هوشمندانه است. در واقع عوامل یاد شده به‌عنوان عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شدند. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات همسو بود. در تشریح و تفسیر نتیجه به دست آمده لازم به ذکر است که تعریف، ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست اما معرفی تفکر استراتژیک از طریق تعریف آن کاری کم‌ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است.

بر همین اساس بود که محقق به شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان پرداخت تا بدین وسیله ماهیت این مفهوم به طور ویژه در وزارت ورزش و جوانان ایران مشخص گردد. به هر حال، نتیجه تحقیق بیانگر این بود که ۶۵ شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان قابل تقلیل به ۱۲ عامل شامل عوامل فرضیه محوری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، خلاقیت، هدف‌گزینی، نظارت و ارزیابی مستمر، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، تسلط بر زمان، بسیج زنجیره تامین، آینده‌نگری و در نهایت فرصت‌طلبی هوشمندانه است. با این وصف، مدیران وزارت ورزش و جوانان به سادگی می‌توانند با استفاده از عوامل شناسایی شده در این تحقیق، به بررسی و شناسایی میزان تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان پرداخته و در صورت نیاز، به برنامه‌ریزی جهت ارتقای این رویکرد بپردازند.

نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان داد که بین عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=35/12$, Sig=0/01)؛ با این وصف که «تفکر مفهومی» بالاترین رتبه و «خلاقیت» پایین‌ترین رتبه را در عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان داشت. در این راستا و در تفسیر

نتیجه به دست آمده لازم به ذکر است که وجود اولویت متفاوت میان چند عامل موثر بر یک متغیر، همواره امری منطقی است چرا که مطمئناً نمی‌توان میزان اهمیت تمامی عوامل موثر بر یک متغیر را به یک اندازه دانست و همیشه برخی از آن‌ها مهم‌تر از سایرین هستند. بر همین اساس، وجود اولویت متفاوت میان عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان نیز امری منطقی است. حال باید توجه داشت که مساله مهم در این نتیجه، ترتیب اولویت عوامل است که مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان باید به آن توجه نموده و بر اساس اولویت و اهمیت آن‌ها، نسبت به ارتقای آن عوامل در مدیران سازمان با استفاده از برنامه‌های توانمندسازی اقدام نمایند. بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان نباید از این اولویت بندی غافل شده و توجه داشته باشند که عوامل دوازده گانه موثر بر تفکر استراتژیک در مدیران این وزارت به ترتیب شامل عامل تفکر مفهومی، عامل تفکر سیستمی، عامل فرصت‌طلبی هوشمندانه، عامل فرضیه محوری، عامل تسلط بر زمان، عامل نظارت و ارزیابی مستمر، عامل تقویت دیدگاه مدیریتی، عامل تمرکز بر ارزش‌ها، عامل بسیج زنجیره تامین، عامل آینده نگری، عامل هدف‌گزینی و در نهایت عامل خلاقیت می‌باشد. در همین راستا لازم به یادآوری است که متفکر استراتژیک تفکری چندگانه دارد؛ می‌تواند عوامل مختلف را به‌طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آن‌ها را تشخیص دهد. جهت‌گیری او کل‌نگر است، به‌طوری که ابتدا کل و سپس جزء را می‌بیند. افرادی که در این نوع تفکر مهارت دارند می‌توانند نتایج تصمیمات و اقدامات را به‌طور مؤثری پیش‌بینی کنند. همچنین، بایستی توجه داشت که کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن با استفاده از تجارب و درک شرایط مناسب یک اصل مهم در تفکر استراتژیک است. متفکران استراتژیک برای آنکه در زمان مناسب در بهترین مکان باشند، دارای هوشیاری بالایی هستند.

آن‌ها برای رسیدن به مقصود مورد نظر، از فرصت‌های به دست آمده نهایت استفاده را می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها انتخاب مناسبی را صورت می‌دهند. در تفکر استراتژیک باید همیشه به دنبال فرصت‌ها بود. فرصت عبارت است از منطقی که عناصر تحقیق آن به‌صورت ناقص فراهم شده باشد. حال بایستی توجه داشت که فرصت به‌صورت بالقوه برای همه وجود دارد، اما زمانی به فعل درمی‌آید که عنصر (عناصر) پنهان به عناصر موجود اضافه شوند. درک فرصت‌ها از پی بردن به منافع نهفته در آن‌ها آغاز می‌شود و سپس با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می‌یابد. استفاده از فرصت‌های مناسب، به شناخت محیط و توانایی در پیش‌بینی آینده بستگی دارد؛ بنابراین بخش مهمی از تفکر استراتژیک مشاهده و گفت‌وگوی دائم برای کسب اطلاعات و تحلیل آنهاست. این کار در نهایت منجر به درک فرصت‌ها می‌شود اما منافع نهفته در این فرصت‌ها بالقوه هستند که برای به فعل درآوردن آن‌ها لازم است اقداماتی انجام شود و راهکارهایی اتخاذ گردد. بعلاوه، پیش از این نیز بیان شد که فعالیت محوری در تفکر استراتژیک فرضیه‌سازی و آزمون آن است. در فرضیه‌سازی یک سؤال خلاق مانند (چه می‌شود اگر...؟) مطرح می‌شود و پس آزمون فرضیه با طرح یک سؤال انتقادی به دنبال می‌آید. ترکیب سؤال و آزمون (اگر... پس...) و تکرار چنین فرایندی قابلیت کشف ایده‌ها و ارائه راهکارهای بدیع را ممکن ساخته و در پی آن فرضیه‌های گوناگون شکل می‌گیرد. خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگرا و برنامه‌ریزی برای اجرای یک راهکار مستلزم تفکر همگرا است؛ بنابراین تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیل بهره می‌برد. در واقع تفکر استراتژیک در پایین‌ترین سطح خود پیرو تغییرات محیط و در بالاترین سطح خود خلاق است و پدیدآورنده و ارزش‌های جدید در محیط است. با این اوصاف، به نظر می‌رسد که اولویت بالاتر عوامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی،

فرصت طلبی هوشمندانه و فرضیه محوری نسبت به سایر عوامل امری منطقی باشد.

بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری، الگوی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان طراحی شده و برازش آن نیز به تأیید شاخص‌های Q^2 ، SRMR، NFI و Chi Square رسید. در توضیح نتیجه به دست آمده می‌توان گفت که در تحقیقات مختلف حول محور تفکر استراتژیک در سازمان‌های مختلف، مدل‌های مختلفی نیز به دست آمده است که هر یک با توجه به رویکرد و دیدگاه محققان از عناصر و مؤلفه‌های مختلفی تشکیل شده بودند و لذا نمی‌توان برای مفهوم تفکر استراتژیک، یک مدل جامع و کامل را متصور شد. بر این اساس، در تحقیق پیش رو تلاش شد که با رویکردی همه‌جانبه و جامع‌نگر، تمامی عوامل و مؤلفه‌های موثر بر تفکر استراتژیک از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرد که نتیجه آن نیز منجر به شناسایی ۱۲ عامل مختلف موثر بر تفکر استراتژیک شد. بنابراین، به نظر می‌رسد که مفهوم تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان که حاصل نگاهی چند بعدی و جامع به مقوله تفکر استراتژیک بود، متأثر از عوامل دوازده‌گانه شناسایی شده بوده و لذا مدیران ارشد این وزارت می‌توانند با استفاده بهینه از الگوی به دست آمده، اقدام به بررسی و ارزیابی میزان تفکر استراتژیک در مدیران سطوح مختلف این مجموعه نموده و همچنین برای انتخاب و گزینش افراد جهت بکارگماری در سطوح بالاتر مدیریتی، می‌توانند الگوی پیشنهادی را به نحو احسن مورد استفاده قرار دهند. در نهایت، مدیران وزارت به‌ویژه مدیران منابع انسانی سازمان می‌توانند با توجه ویژه به عوامل و شاخص‌های این مدل، جهت ارتقای

تفکر استراتژیک در مدیران این وزارت، دوره‌ها و برنامه‌های متعددی را پیش‌بینی و اجرا نمایند که هر یک از آن‌ها بر یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده در الگوی عوامل تفکر استراتژیک پیشرفته در وزارت ورزش و جوانان تأکید و تمرکز داشته باشد. بدین ترتیب، برنامه‌های توانمندسازی کارکنان (مدیران) در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند از کارایی و اثربخشی بهتری برخوردار بوده و با توانمندسازی مدیران سطوح مختلف این سازمان، زمینه ارتقای تفکر استراتژیک در آنان و به تبع آن، ورزش کشور را از مزایای پرشمار ارتقای تفکر استراتژیک مدیران وزارت ورزش و جوانان منتفع نمایند.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان بیان داشت که با توجه به ارزش و اهمیت قابلیت و شایستگی تفکر استراتژیک در مدیران وزارت ورزش و جوانان و نیز جهت ارتقای عملکرد فردی و سازمانی این افراد در راستای دست‌یابی به اهداف راهبردی و چشم‌انداز وزارت، ضرورت دارد که برای انتصاب افراد در پست‌های مدیریتی از کسانی که دارای مهارت بالای تفکر استراتژیک هستند استفاده شود. همچنین، ویژگی‌ها و معیارهایی که در این تحقیق شناسایی شدند، مد نظر مدیران ارشد قرار گیرد تا بتوان از طریق آن‌ها شایسته‌ترین و اصلح‌ترین افراد را در این پست‌ها منصوب نمود. بنابراین نتایج تحقیق پیش‌رو کاملاً کاربردی بوده و می‌توان با استفاده از عوامل و شاخص‌های شناسایی شده و مدل ارائه شده در در راستای ارتقای تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان به نحو مطلوب تری عمل نمود. همچنین، مدل به دست آمده می‌تواند خلاء موجود در رابطه با شاخص‌های ارزیابی مهارت تفکر استراتژیک در مدیران وزارت ورزش و جوانان را پر نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

در بازارهای رقابتی جهانی امروزی، قرار دادن استراتژی‌های

نوآوری در برنامه‌های سازمان و نیز مجهز بودن کارکنان و مدیران به تفکر راهبردی، در بهبود عملکرد سازمان نقش

بسیاری دارد؛ از این رو چنانچه سازمان‌های مذکور در ارائه محصولات خود خلاقیت و نوآوری نداشته و یا کارکنان و مدیران آن‌ها دارای تفکر راهبردی نباشند، با کاهش عملکرد و بهره‌وری رو به رو شده و از چرخه رقابت حذف خواهند شد. حال آنکه در هر حرفه‌ای، شایستگی می‌تواند مفهوم مشکل و پیچیده‌ای باشد؛ به‌ویژه زمانی که شایستگی به یک حرفه تخصصی مرتبط باشد و نقش‌ها پیچیده و دانش و مهارت‌ها متنوع و متغیر باشند و سبب ایجاد نوآوری در سازمان شوند (۱۹). علاوه بر این، سرمایه فکری که نوعی دارایی است و توانایی سازمان را برای ثروت آفرینی اندازه‌گیری می‌کند؛ ماهیتی عینی و فیزیکی ندارد بلکه دارایی نامشهودی است که از طریق به کارگیری دارایی‌های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از سازمان به دست آمده است. بنابراین از دیدگاه مدیریت راهبردی، متغیرهای تفکر راهبردی، شایستگی محوری و سرمایه فکری یکی از محرک‌های اصلی رشد و توسعه و نوآوری سازمان‌ها محسوب می‌شوند. حال با توجه به اهمیت سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از متولیان بخش سلامت کشور، لازم به نظر می‌رسد که مدیران ورزشی به عنوان یکی از اصلی‌ترین اعضای این سازمان‌ها، از مهارت تفکر راهبردی برخوردار بوده و نیز از شایستگی‌های مختلف شغلی و شخصیتی و مهارت‌های نوآورانه برخوردار باشند، چرا که برای ارائه یک مدیریت بهتر، نیازمند یادگیری و استفاده از تفکر استراتژیک، شایستگی‌های شغلی و نیز مهارت‌های نوآورانه می‌باشند. از این رو برای افزایش ظرفیت یادگیری فردی و سازمانی در مدیران ورزشی بایستی از مدیرانی استفاده شود که از تفکر راهبردی، مهارت‌های نوآوری و شایستگی‌های شغلی ویژه برخوردار هستند. بنابراین، با توجه به افزایش سطح رقابت و نقش انکارناپذیر رقابت و پیچیدگی محیطی و نوآوری در بقای سازمان‌ها و خلق مزیت رقابتی، لزوم شناسایی و پرورش افراد خلاق و دارای مهارت‌های شغلی و شایستگی‌های تخصصی و نیز دارای مهارت تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که سبب ترغیب به تلاش بیشتر مدیران سازمان‌های ورزشی در این حوزه می‌شود. با این اوصاف، محقق بر آن شد تا در تحقیق پیش‌رو به طراحی مدل ارتباطی تأثیر شایستگی‌های محوری بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی در حضور متغیرهای میانجی تفکر راهبردی و سرمایه فکری بپردازد. در تفسیر نتیجه به دست آمده بایستی عنوان نمود که امروزه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع سازمانی در نظر گرفته می‌شود و لذا لازم است که در انتخاب آنان، شایسته سالاری

مد نظر قرار گیرد چرا که شایستگی‌های آنان در عملکرد سازمان نقش بسزایی دارند. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص هستند که موجب می‌شوند فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد (۹). این مفهوم که ابتدا توسط مک کلند (۱۹۷۳) به عنوان پیش‌بینی کننده توفیق کارکنان در شغل و محک‌گزینش معرفی شده است، عبارت است از ویژگی‌های فردی و سازمانی مشتمل بر مهارت، توان و دانش که فرد را قادر به ایفای نقش و وظیفه در امور محول شده به وی می‌نماید (۱۴). همچنین، لی (۲۰۰۹) وجود نیروهای شایسته را برای سازمان به عنوان مزیتی رقابتی در نظر می‌گیرد. بر این اساس راهکار اطمینان از انتصاب مطلوب، توجه به رعایت شرایط احراز شغل، ارزیابی عملکرد و مد نظر قرار دادن شایستگی‌های مدیران سازمان است (۲۵). همچنین شایستگی در تمام سطوح باید مورد توجه قرار گیرد و آنچه مهم می‌باشد این است که این امر باید از بالاترین سطح آغاز گردد و برای تحقق اهداف سازمانی می‌بایست افراد لایق و کاردان در راس امور قرار گیرند. لذا بدیهی است که بجز یک مدیر شایسته، شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب به شکل مطلوبی استفاده نماید (۱). از سوی دیگر، نوآوری به عنوان یکی از ملزومات اساسی سازمان‌های امروزی از جمله سازمان‌های ورزشی نیز نیازمند کارکنان و مدیران شایسته‌ای است که بتوانند در تولید ایده و ایجاد نوآوری به طور بهینه‌ای عمل نمایند. امروزه سازمان‌ها جهت ارائه موفقیت‌آمیز فعالیت‌های خود و بقا در بازارهای بین‌المللی می‌بایست همواره خالق و نوآور باشند و سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. با توجه به آنکه بروز یک رفتار معین مانند نوآوری در سازمان وابسته به شرایط مشخصی است، لذا مدیران موفق جهت دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند تا بتوانند نوآوری بیشتری برای سازمان فراهم آورند؛ بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که در اختیار داشتن کارکنانی شایسته و دارای شایستگی‌های محوری از جمله شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی اجتماعی و فراشایستگی بتواند زمینه ساز افزایش نوآوری در سازمان شود. نتیجه تحقیق نیز موید این موضوع بوده و نشان داد که می‌توان میزان نوآوری سازمانی را با استفاده از ابعاد شایستگی محوری پیش‌بینی نمود. بر این اساس پیشنهاد

می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی کشور به منظور ارتقای میزان نوآوری سازمان تحت امرشان، در استخدام کارکنان بر متغیرهای شایستگی‌های محوری و ابعاد آن و نیز قابلیت‌های نوآوری آنان تاکید ویژه‌ای داشته باشند. همچنین، با ارتقای شایستگی‌های کارکنان کنونی سازمانشان از طریق آموزش‌های تخصصی، چرخش یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری نشان داد که شایستگی‌های محوری بر نوآوری و تفکر راهبردی و تفکر راهبردی بر نوآوری اثر مستقیم و نیز شایستگی‌های محوری از طریق تفکر راهبردی بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی به صورت غیرمستقیم اثر مثبت معناداری دارد؛ همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که شایستگی‌های محوری بر سرمایه فکری و سرمایه فکری بر نوآوری اثر مستقیم و در نهایت شایستگی‌های محوری از طریق سرمایه فکری نیز بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی به صورت غیرمستقیم اثر مثبت معناداری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که شایستگی‌های محوری از طریق متغیرهای میانجی تفکر راهبردی و سرمایه فکری بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی اثر مثبت معناداری دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی کشور با ارتقای هرچه بیشتر شایستگی‌های محوری کارکنانشان از طرق مختلف، علاوه بر تاثیر مستقیم بر نوآوری، از تاثیر غیرمستقیم آن بر نوآوری و از طریق متغیرهای سرمایه فکری و تفکر راهبردی نیز بهره‌برداری مضاعفی بنمایند. پیشتر نیز بیان شد که با توجه به محیط امروزی سازمان‌ها که محیطی بسیار رقابتی و پیچیده است، به نظر می‌رسد که برای موفقیت در آن، افکار پیچیده اما در اجرا ساده را می‌طلبند تا بتوانند به سرعت عملی شده و با نهایت اطمینان به اجرا درآیند. در همین راستا، طبق نتایج غفاریان و کیانی (۱۳۸۷)، گلدمن (۲۰۰۸)؛ گلدمن و کیسی (۲۰۱۰)، تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند (۸، ۲۰، ۲۱). بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود (۸). از سوی دیگر، استراتژی نه براساس پیش بینی آینده بلکه با توانایی خلق آینده محقق می‌شود (۸) حال با توجه به این تعاریف و تفاسیر، منطقی به نظر می‌رسد که شایستگی‌های محوری و تفکر راهبردی متغیرهایی مرتبط به هم باشند چرا که شایستگی‌های

محوری خود دارای ابعاد مختلفی است که با داشتن آن‌ها احتمال تقویت تفکر راهبردی در فرد نیز بیشتر است. نتیجه تحقیق نیز موید این موضوع بود و نشان داد که شایستگی‌های محوری و تفکر راهبردی با هم ارتباط معناداری داشته و می‌توان تفکر راهبردی را بر اساس ابعاد شایستگی‌های محوری پیش‌بینی نمود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی کشور با سنجش میزان شایستگی‌های محوری کارکنانشان، علاوه بر دستیابی به مقادیر این متغیر، میزان تفکر راهبردی کارکنانشان را نیز از این طریق پیش‌بینی نموده و از این اطلاعات در تصمیمات و برنامه‌های سازمان متبوعشان استفاده نمایند.

پیشتر نیز بیان شد که نوآوری موفق بستگی به یکپارچه سازی و توسعه دانش و اطلاعات جدید در فرایند تحقیق و توسعه دارد. از این رو، سازمان‌ها، برای دستیابی به نوآوری‌های موفق باید فعالیت‌های مختلف نوآوری را با هم ترکیب نمایند. بنابراین با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی با توجه به اهدافی که در جامعه برای آن‌ها تدوین شده است، به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. از این رو تفکر راهبردی که می‌تواند تاثیر مستقیمی بر نوآوری در سازمان داشته باشد را می‌توان خلق راهبردهای ابتکاری و نو تبیین نمود. گارات تفکر راهبردی را فرآیندی می‌داند که بواسطه آن مدیران با نگرستن از بالا به بحران‌ها و فرآیندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می‌کنند (۱۷). بنابراین با توجه به این تفاسیر نتیجه تحقیق مبنی بر تاثیرگذاری مستقیم سرمایه فکری بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی کشور می‌تواند نتیجه‌ای منطقی و قابل قبول محسوب گردد و بر این اساس به مدیران این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با ایجاد زمینه‌های لازم برای ارتقای سرمایه فکری کارکنانشان از طریق ارتقای تفکر سیستمی، عزم استراتژیک، پیش‌روی بر اساس رویکرد علمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر در زمان، شرایط لازم برای نوآوری که لازمه رقابت در محیط امروزی است را فراهم سازند. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری مربوط به تحقیق نشان داد که شایستگی‌های محوری بر نوآوری، سرمایه فکری و تفکر راهبردی و همچنین سرمایه فکری و تفکر راهبردی بر نوآوری اثر مستقیم و در نهایت شایستگی‌های محوری به صورت غیرمستقیم و از

می‌توان شاهد موفقیت‌های ورزشی متعدد این سازمان‌ها هم در داخل کشور و هم در سطوح بین‌المللی بود. در این راستا باید توجه داشت که نقش شایستگی‌های محوری بسیار مهم است چرا که علاوه بر تاثیر مستقیم بر نوآوری، از طریق سرمایه فکری و تفکر راهبردی نیز به صورت غیر مستقیم بر نوآوری تاثیرگذار است. بنابراین لازم است که مدیران سازمان‌های ورزشی کشور بیش از متغیرهای سرمایه فکری و تفکر راهبردی، بر شایستگی‌های محوری و ارتقای ابعاد آن یعنی شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی شناختی، شایستگی اجتماعی، فراشایستگی در کارکنان این سازمان‌ها اهتمام ورزند.

طریق سرمایه فکری و تفکر راهبردی بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی اثر مثبت معناداری دارد؛ بر این اساس نیز مدل ارتباطی تاثیر شایستگی‌های محوری بر نوآوری در سازمان‌های ورزشی متغیرهای میانجی تفکر راهبردی و سرمایه فکری طراحی شده و برآزش آن تأیید شد. بنابر نتیجه به دست آمده تحقیق، می‌توان از این مدل بهره جسته و در جهت بهبود و توسعه نوآوری در سازمان‌های ورزشی کشور، این عوامل را مد نظر قرار داده و با استفاده صحیح و اصولی از این عوامل، زمینه افزایش هرچه بیشتر نوآوری در این سازمان‌ها فراهم آید. بدون شک با افزایش میزان نوآوری در سازمان‌های ورزشی کشور، اندک اندک سطح کیفی خدمات و عملکرد آن‌ها نیز ارتقا یافته و در نهایت و در آینده‌ای نزدیک

References

- ۱) حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۸). "برنامه‌ریزی استراتژیک و بلند مدت"، انتشارات سمت، تهران، ص ۱.
- ۲) خانی، ناصر و کیومرث حاج رحیمی آن، ۱۳۹۶، بررسی رابطه بین تفکر راهبردی با سلامت سازمانی با نقش می آنجی کاربست معماری منابع انسانی، دومین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات ۱۳۹۶، نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد
- ۳) رضایی، اعظم؛ رضا صالحی و فرج اله رحیمی، ۱۳۹۶، تبیین تاثیر تفکر راهبردی بر هوش سازمانی، دومین همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران، دانشگاه اسوه، دانشگاه تهران
- ۴) غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک، مجله تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.
- ۵) فرج پور خانا پشته‌ای، قاسم، نورالسناء، رسول. (۱۳۹۰). "چارچوبی تلفیقی جهت تدوین و پیاده سازی استراتژی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران"، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، جلد بیست و دوم، شماره ۱، صص ۷۸-۹۰.
- ۶) گل محمدی، عماد. محمدی، نشاط. برومندان، زهرا. (۱۳۹۲). فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک، راهبرد توسعه، شماره ۳۶
- ۷) گیوریان، حسن؛ دیندار فرکوش، حسن. (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر اجرای مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه"، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۴، صص ۱۴۲-۱۲۵.
- ۸) محمدی، نشاط؛ هیرش سلطان پناه و پرویز کفچه، (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر تفکر استراتژیک، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران
- ۹) منوریان، عباس. آقازاده، هاشم. شهامت نژاد، مینا. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۱۲۹-۱۴۶
- ۱۰) نیک نژاد، محمد. (۱۳۹۵). "تاثیر محیط قانونی و قانون خدمات کشوری بر اثربخشی مدیریت راهبردی وزارت کشور"، پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۱۱) هیوز، آون. (۱۳۹۲). "مدیریت دولتی نوین". ترجمه: الوانی، سید مهدی؛ خلیلی شورینی، سهراب؛ معمارزاده، غلامرضا. تهران، نشر مروارید.
- 12) Aghazadeh Hashem. (2015), Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, 125-134.
- 13) Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574.

- 14) Asadollahi Kheirabadi, M., Jafari, M. H., Alizadeh, F., Basiri, Z., Oveisi, K. (2019). Making an entity-relationship model of the knowledge management process with strategic thinking. *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 14(1): 55-68.
- 15) Bouhali Ratiba, Yousra Mekdadb, Hind Lebsirc, Linda Ferkhad,(2015), Leader Roles for Innovation Strategic Thinking and Planning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 72-78
- 16) Calabrese Armando, Roberta Costa. (2015), Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing, *J. Eng. Technol. Manage*, 1-13
- 17) Casey, J. A and Goldman. F. E. (2010). "Enhancing the ability to think strategically: A learning model" *Management Learning*, 41: 167.
- 18) Ershadi, M. J., Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>.
- 19) Farokhshahinia, R., Shabanibahar, G., Farid fathi, A., & shirvani naghani, M. (2020). Explaining the Risk Estimation Pattern of Managers Tasks Based on APMBOK Risk Management Cycle: A Case Study of Student Sports Managers of Payame Noor University. *Sport Management Journal*, 12(1), 285-307. doi: 10.22059/jsm.2020.286528.2307
- 20) Goldman. F. E and Casey J. A. (2018). "Building a Culture That Encourages Strategic Thinking", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17: 119.
- 21) Goldman. F. E. (2008). "The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, no.
- 22) Judge, W. Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leaders New Mandate. New York: Business Expert Press. 2011. ASIN: B004UMOXB6. 202 pages
- 23) Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- 24) Kazmia, Syeda Asiya Zenab.Naaranobjab, Marja, (2015), Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 43 – 52
- 25) Keshavarz, L., Kamandi, I., Faridfathi, A., & Soltani, M. (2015). The relationship between performance and job satisfaction among teachers of physical education in service training courses. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(1), 79-87.
- 26) Koseoglu, A. (2012). The Strategic Management of Defence Industry: A Science and Technology Based. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2128477> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2128477>
- 27) Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? Long range planning. Elsevier science ltd.vol.31.no.1.pp120-129.
- 28) Lou, J. (2018). Improvement in University Students' Critical Thinking Following a Strategic Thinking Training Program. *NeuroQuantology*, 16(5), Pp: 91-96.
- 29) M.A. Koseoglu, M. Barca, K. Karayormuk, (2009). A study on the causes of strategies failing to success, *Strategic Management Review*, 2(24): 345-357.
- 30) Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). *Strategy Safari: A guide Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- 31) O'Shannassy, T. (1999), "Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization". RMIT Business, School of Management,ISSN 1038-7448, No. WP 99/21.
- 32) Pisapia J., Reyes-Guerra D., and Coukos-Semmel E., (2005) "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures", *Leadership Review*, Vol. 5, pp. 41-68.

- 33) Pisapia. J., Sun-Keung Pang, N, Hee, T. F, Lin, Y. and Morris, J. D. (May 2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study, *International Education Studies*, vol. 2, No. 2
- 34) Rahimnia, Y. Polychronakis, J.M. Sharp, (2009). "A Concceptual Framework of Imeders to Strategy Implementation From An Exploratory Case Study In An Iranian University", *Education Business and Society*. 2(4), PP: 246-261.
- 35) Sanjay, D., Swati, D., Payel, S. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689. Available at: <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.
- 36) Shaik, and Dhir, S. (2020), "A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization", *foresight*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2019-0076>.
- 37) Taghizadeh, Mehran, (2015). The Role of Strategic Thinking and Entrepreneurship in Organizations of the Present Age. The first National Conference on Modern Management Science and Social Cultural Planning in Iran. [Persian]
- 38) Tavakoli, I., Lawton. J. (2005), Strategic Thinking and Knowledge Management, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 Iss: 1 pp. 155 ° 160.
- 39) Torset, C. (2019). Strategic Thinking: Why, What, and How? An Organizational Model of Strategic Thinking. *Egos XVIIth Colloquim*, Lyon, France.