

## ارائه مدل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان

سعید نصرالهی<sup>۱</sup>، مظفر یکتایار\*<sup>۲</sup>، کورش ویسی<sup>۳</sup>، مژگان خدامرادپور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۶

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۴/۰۲

ص ص: ۲۵۷-۲۸۲

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان طراحی و اجرا گردید. روش پژوهش حاضر آمیخته بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند که بر حسب انتخاب گلوله برفی تعداد ۱۳ نفر به عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور در سطوح مدیریتی ارشد، میانی و عملیاتی بود. با توجه به اطلاعات حاصله از وزارت ورزش و جوانان، جامعه پژوهش شامل ۱۵۱ نفر (۲۹ نفر در سطح ارشد، ۲۹ نفر در سطح میانی و ۱۰۹ نفر در سطح عملیاتی) بودند. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری استفاده شد. همچنین در بخش کمی نیز از دلفی فازی و روش معادلات ساختاری استفاده شد.

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران  
saeidnasroalahi1994@yahoo.com

۲- \*استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج،  
نویسنده مسئول: yektayar\_m@yahoo.com

۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران  
veysi\_k@yahoo.com

۴- استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران  
khodamoradpor\_m@yahoo.com

روش دلفی فازی در سه مرحله انجام شد و در نهایت تعداد ۵۳ گویه به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان مشخص شدند که این گویه‌ها در ۴ دسته عوامل مدیریتی، روانشناختی و شهودی، فردی و سیستمی تقسیم بندی شدند. بنابراین جهت توسعه تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان نیاز است تا مدیریتی، روانشناختی و شهودی، فردی و سیستمی به صورت مناسبی اجرایی گردد.

**واژه های کلیدی:** تفکر استراتژیک، برنامه ریزی، تغییرات، سازمان

## Developing a Model of Factors Affecting Strategic Thinking in The Ministry of Sport and Youth

Saeid Nasroalahi<sup>1</sup>, Mozafar Yektayar<sup>2</sup>, Korosh Vaysi<sup>3</sup>, Mozghan Khodamoradpor<sup>4</sup>

### Abstract

The purpose of the present study was to present a model of factors affecting strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth. The research method was a survey using structural equation modeling and applied research in the field. The statistical population in the qualitative section included experts familiar with the subject of research, and according to the choice of snowball, 13 people were identified as the research sample. The statistical population of the present study included a small number of all employees of the Ministry of Sports and Youth in the senior, middle and operational management levels. According to the Ministry of Sports and Youth, the research community consisted of 151 people (29 at the senior level, 29 at the intermediate level, and 109 at the operational level). The data collection tool in the present study was a semi-structured interview and a researcher-made questionnaire. The coding method was used to analyze the qualitative research data. Moreover, in a small part, Fuzzy Delphi and structural equation methods were used. The Fuzzy Delphi method was used in three stages and 53 items were identified as factors affecting the development of strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth. In the management area, psychological factors, intuitive factors, individual factors, and systemic factors were divided into four categories. Thus, for the Ministry of Sports and Youth to develop strategic thinking it is important to make sure that management, psychological, psychological and intuitive, individual and systemic are all implemented effectively.

**Keywords:** Strategic Thinking, Planning, Change, Organization

---

1- PhD student in Sports Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran saeidnasroalahi1994@yahoo.com

2-Assistant Professor of Sports Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran Corresponding author: yektayar\_m@yahoo.com

3-Assistant Professor of Sports Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran veysi\_k@yahoo.com

4-Assistant Professor of Sports Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran khodamoradpor\_m@yahoo.com

## مقدمه

دنیای امروزه، دنیای تغییرات، پیچیدگی‌ها و تلاطمات غیرقابل پیش‌بینی محیطی است و سرعت روزافزون هزاره سوم و تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دنیای امروز، مستلزم نوع جدیدی از تفکر به نام مدل مفهومی تفکر استراتژیک است. این چالش‌ها سازمان‌ها را مجبور می‌کند که با دورنمای شفاف به چالش‌ها پاسخ داده و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که با مدلی مفهومی و تفکر استراتژیک به آینده بنگرند تا فرصت‌های موجود را شناسایی و درک کرده و از تهدیدها و خطرات اجتناب کنند (الزوبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ۳۷). تغییرات گسترده در جوامع امروزی سبب گردیده است تا لزوم ایجاد نگاه بلندمدتی در جهت بهبود وضعیت سازمان‌ها درک گردد (خیرآبادی و همکاران، ۲۰۱۹، ۵۷). تفکر استراتژیک به واسطهٔ ایجاد نگرشی جدید در سازمان‌ها می‌تواند نگاه سازمان‌ها را منسجم‌تر و هدفمندتر نمایند (کتونن و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲).

تفکر استراتژیک، یکی از ابزارهای مهم مدیریت در سازمان‌های پیچیده است که برای بقا و رشد سازمان در محیط به شدت رقابتی و پرتلاطم امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است. این نوع تفکر، زمینه شکل‌گیری و توسعهٔ بصیرت را فراهم می‌سازد و باعث تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبای آن غافل هستند، لذا می‌تواند رویکردی مناسب برای رهبری سازمان به حساب آید. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقبای برتری بخشیده و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. در واقع تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه‌حل‌های مسائل را استنباط کرد (قاسمی، ۱۳۹۳، ۳). تفکر استراتژیک زمانی می‌تواند مفید باشد که در راستای اهداف سازمانی، ویژگی‌های فردی یک متفکر و همچنین عوامل محیطی و سازمانی که تحقق آن را امکان‌پذیر می‌سازد به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گیرد؛ بنابراین چنانچه متناسب با الزامات محیطی، سازمانی و شغلی توسعه یابد انتظار می‌رود که به عنوان یک شایستگی سازمانی موجب ارتقاء عملکرد شود. بحث دیگری که در مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک (رویکرد روانشناختی) کمتر به آن پرداخته شده است نقش ارزش‌های فردی - اجتماعی در تعدیل نمودن و چارچوب بخشی به فضای ذهنی است که متفکران استراتژیک به هنگام گزینش استراتژی بصورت آگاهانه یا نا آگاهانه از آن استفاده می‌کنند و بینش آن‌ها (بعد محتوایی) را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۱).

کارکردهای تفکر استراتژیک در سازمان‌های امروزی سبب گردیده است تا عملکرد سازمان‌ها را دستخوش تغییرات اساسی نماید (نیکولاس، ۲۰۱۶، ۵). تفکر استراتژیک آگاهی را در مدیران ایجاد می‌نماید که سبب می‌گردد تا آنان از اهداف سازمانی خود مطلع شوند و در نهایت مسیرهای دستیابی به این اهداف را به صورت مناسب دنبال نمایند (آلتان، ۲۰۱۸، ۱۲۲۰). مدیرانی با تفکر استراتژیک که بر

اساس تجزیه و تحلیل به تصمیمات درست برسند، امری ضروری است (آرایش<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۶۳). با وجود این که بیش از دو دهه از مطرح شدن نظریه ی مدل تفکر استراتژیک در حوزه استراتژی می گذرد، نوشته های این حوزه بیشتر در زمینه نظری انجام شده و بر توسعه مفاهیم استوار می باشد و پژوهش های تجربی اندکی در این حوزه صورت گرفته است.

واتسون (۲۰۱۹) اشاره دارد که توجه به تفکر استراتژیک در سازمان ها سبب می گردد تا رویه های مدیریتی سازمان ها از نظم مناسب تری برخوردار باشد. دهیر و دهیر (۲۰۲۰) نیز اشاره داشتند که تفکر استراتژی سبب ایجاد آگاهی محیطی مناسب در سازمان ها می گردد. الاتایلات و همکاران (۲۰۱۹) نیز مشخص نمودند که تفکر استراتژیک سبب می گردد تا عملکرد سازمانی را به صورت مناسبی بهبود دهد. عموزاد خلیلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) تفکر استراتژیک را از دیدگاه چند لایه ای مورد بررسی قرار داده و آن را دارای سطح فردی، گروهی (ناهمگونی و تعارض) و سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم حقوق و دستمزد) دانسته اند و تأکید می کنند که سازمان ها بایستی زمینه های سازمانی و گروهی را مورد توجه قرار دهند. قربانپور و همکاران (۱۳۸۸) نیز با استفاده از نظر کارشناسان، ۱۵ عامل مؤثر بر مدل تفکر استراتژیک را به عنوان زیر معیار، شناسایی و اولویت بندی کردند، که به ترتیب عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرآیندها و سیستم ها، تعارض رابطه ای، خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه محور، استفاده ی هوشمندانه از فرصت ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات. در همین راستا، لیدکا<sup>۳</sup> بر مبنای نظریات مینتزبرگ<sup>۴</sup> مدلی ارائه کرد که در آن تفکر استراتژیک به عنوان روشی خاص برای فکر کردن تعریف می شود. در مدل لیدکا تفکر استراتژیک در برگیرنده ی پنج بعد دیدگاه سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، فرضیه محوری و تفکر در زمان می شود (لورنس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹، ۱۷). همچنین، گریس<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) همبستگی افراد با تفکر استراتژیک را در قابلیت های دیدن فرصت های خارجی و ترکیب آن ها در کسب و کار، تفکر جانبی و شهودی، اقدام در خصوص موارد تازه و مبهم برای تفسیر و ارزیابی رخدادهای و تشخیص اقدام مورد نیاز برای قابل درک شدن موارد و ساختن حالت های هم زمان چندگانه و کار در محدوده ی وسیعی از حالت ها دانسته است و لیندگرن و بندهودل<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) هفت اصل تفکر استراتژیک را تناقض اندیشی، چشم انداز اندیشی، بداهه اندیشی، زمان اندیشی،

1 . Arayesh et al

2 . Amoozad Khalili

3 . Liedtka

4 . Mintzberg

5 . Lawrence

6 . Graetz

7 . Lindgren & Bandhold

منابع اندیشی، چرخه ی عمر اندیشی و سعی و خطا اندیشی می دانند. کافمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نیز شش عامل اصلی موفقیت برای تفکر استراتژیک را تغییر گفتمان یا قابلیت خارج شدن از قلمروی آسایش خود و به کارگیری مرزهای گسترده تر، تفاوت قائل شدن بین نتایج و ابزار، در نظر داشتن سطوح اجتماعی، سازمانی و عملیاتی در برنامه ریزی و نتایج، اهداف قابل اندازه گیری و متهورانه، چشم انداز آرمانی و تعریف «نیاز» به عنوان شکاف در نتایج کنونی و نتایج مطلوب و نه میزان کاستی های منابع، ابزار یا روشها معرفی کرده اند.

الوماری (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود مشخص نمود که سرمایه انسانی سبب شکل گیری تفکر استراتژیک در سازمان ها می گردد. کولی و استاوروس (۲۰۱۹) نیز مشخص نمودند که تفکر استراتژیک جهت بهبود نیازمند ظرفیت های روانی مثبت در سازمان ها دارد. شیک و دهیر (۲۰۲۰) در پژوهش خود اشاره داشتند که مهارت ها و توانایی های مدیران یکی از عوامل مهم در جهت توسعه تفکر استراتژیک می باشد. جهاندیده<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) پس از بررسی های خود به این نتیجه رسیدند که مدیران باشگاه های ورزشی خصوصی بیش از میانگین جامعه از این شاخص برخوردار بودند. به عبارت دیگر، آن ها دارای تفکر خلاق بوده و بسیار ریسک پذیر بودند اما توجه کمی به مؤلفه آینده نگری داشتند. موسوی و بردیافر (۱۳۹۴) پس از بررسی های خود به این نتیجه رسیدند که مدیران انجمن گردشگری ورزشی در نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر فرضیه محور و تفکر در طول زمان به ترتیب از بیشترین تا کمترین میزان را دارا بودند.

حال باید توجه داشت که در پژوهش های مرتبط با تفکر استراتژیک، اغلب یکی از رویکردهای مدیریتی یا روانشناختی مد نظر قرار گرفته است و پژوهش های اندکی در رابطه با تلفیق این رویکردها و شناسایی عوامل مؤثر بر آن ها، در سازمان های ورزشی کشور صورت نپذیرفته است که این موضوع اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی را بیشتر نمایان می کند. همچنین، با توجه به این که وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش کشور بوده و نیز نقش مدیران وزارت ورزش و جوانان در فرآیند تفکر استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می باشد که می تواند بر روی آینده ورزش کشور تأثیرات فراوانی داشته باشد، محقق بر آن شد تا در این پژوهش در مرحله اول بر وزرات ورزش و جوانان تمرکز کرده است و در ادامه با تلفیق رویکردهای مدیریتی و روانشناختی تفکر استراتژیک به صورت هم زمان، مدل جدید و جامعی از تفکر استراتژیک با شناسایی همه عوامل و عناصر مؤثر بر آن و در سطوح فردی، گروهی و سازمانی ارائه نماید که بتواند سطحی پیشرفته از مدل تفکر استراتژیک را به نمایش گذاشته و لذا، زمینه ارتقاء این مهارت در میان مدیران وزارت ورزش و جوانان و متعاقب آن، پیشرفت ورزش کشور را فراهم نماید.

1 . Kaufman et al  
2. Jahandideh

گلدمن و اسکات<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در سال‌های اخیر مطالعات گسترده خود را در حوزه شایستگی تفکر استراتژیک متمرکز نموده و پیشنهادات کاربردی قابل توجهی را نیز ارائه نموده‌اند که مبین ضرورت اصلاح دیدگاه نسبت به تفکر استراتژیک است. آن‌ها بیان می‌دارند که "در حوزه تفکر استراتژیک، شکاف قابل توجهی میان تئوری و عمل وجود دارد" و معتقداند که مطالعات انجام شده تاکنون موفق نشده‌اند که رویکرد جامعی را به منظور توسعه شایستگی تفکر استراتژیک ارائه دهند و هر جا که بحث توسعه آن مطرح بوده است، تنها بر روی یک بعد و آن هم بر حسب نیاز سازمان‌ها تمرکز شده است؛ بدون آن که به ابعاد محتوایی، فرایندی و عوامل زمینه‌ای آن به طور هم زمان توجه گردد. در واقع هنوز مدل جامعی از سازه تفکر استراتژیک به همراه عناصر تشکیل دهنده آن وجود نداشته و هر محقق بنا به هدف خود، عناصر خاصی را در نظر گرفته‌اند. لذا، محقق بر آن شد تا در این پژوهش به شناسایی تمامی عناصر مؤثر در سازه تفکر استراتژیک به طور هم زمان در ابعاد محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای در وزارت ورزش و جوانان اقدام نماید تا شکاف‌های موجود را برطرف سازد و این موضوع تحت عنوان تفکر استراتژیک پیشرفته مطرح شده است. نه این که سازه "تفکر استراتژیک پیشرفته" خود مدلی مجزا باشد بلکه در واقع تفکر استراتژیک پیشرفته به توجه هم زمان به عناصر مختلف این سازه در ابعاد گوناگون تفکر استراتژیک و در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و نه تک بعدی نگری به آن اشاره دارد. بر این اساس، ضرورت دارد نقش تأثیرگذار عواملی چون ارزش‌های فردی و اجتماعی بر فرایند مدل مفهومی تفکر استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته و عوامل محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای آن در سطوح مختلف سازمانی تبیین گردد؛ بنابراین، مسأله این پژوهش آن است که مدلی یکپارچه و جامع برای مفهوم تفکر استراتژیک پیشرفته تبیین و تدوین گردد؛ به طوری که با تلفیق دو رویکرد روانشناختی و مدیریتی، عوامل ایجابی، محتوایی، راهبردی، زمینه‌ای و ارزشی از طریق تجزیه و تحلیل یافته‌های قبلی و براساس مأموریت وزارت ورزش و جوانان کشور و عملکرد آن در حل مسائل استراتژیک تدوین شود. لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل مفهومی تفکر استراتژیک پیشرفته در وزارت ورزش و جوانان کشور می‌باشد که با توجه بدان در همین راستا با چنین سئوالی مواجه می‌شویم که مدل مفهومی تفکر استراتژیک پیشرفته در وزارت ورزش و جوانان کشور چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) است که با توجه به هدف، بخش کیفی در زمره پژوهش‌های اکتشافی و بخش کمی در زمره پژوهش‌های تبیینی قرار دارد. همچنین، روش پژوهش از لحاظ نتیجه در فاز کیفی جزء پژوهش‌های بنیادی و در فاز کمی جزء پژوهش‌های کاربردی است. در واقع در این طرح ابتدا بر اساس مطالعات کیفی و با استفاده از روش

داده بنیاد، سازه‌ها و مؤلفه‌ها استخراج و شاخص‌هایی برای آن تدوین می‌گردد و در نهایت با استفاده از داده‌های کمی، به بررسی اعتبار و ارزیابی مدل تدوین شده اقدام می‌شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور در سطوح مدیریتی ارشد، میانی و عملیاتی بود. با توجه به اطلاعات حاصله از وزارت ورزش و جوانان، جامعه پژوهش شامل ۱۵۱ نفر (۲۹ نفر در سطح ارشد، ۲۹ نفر در سطح میانی و ۱۰۹ نفر در سطح عملیاتی) بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، روش‌های متداولی در انتخاب نمونه پژوهش در پژوهش‌های کیفی هستند. در این روش، تعداد نمونه خاصی از قبل تعیین نمی‌شود و تا زمانی که مدل به مرحله ساخت و اشباع نرسیده است نمونه‌گیری ادامه پیدا می‌کند. این نمونه‌گیری را که طی آن افراد به خاطر اطلاعات دست اولی که درباره یک پدیده دارند یا به دلیل این که پدیده مورد نظر را تجربه نموده یا دیدگاه‌های خاصی درباره آن دارند، انتخاب می‌شوند لذا به آن نمونه‌گیری مبتنی بر هدف نیز می‌گویند. بر این اساس، در بخش کیفی پژوهش از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی در این مرحله استفاده شد. در این پژوهش نمونه‌گیری گلوله برفی، بدین صورت بود که شرکت‌کنندگان اگر افراد دیگری را می‌شناختند که در زمینه مورد بررسی دارای تجربیات و دیدگاه‌هایی هستند، برای شرکت در مطالعه معرفی می‌نمودند. یکی از مهم‌ترین بخش‌های فرایند پژوهش‌های کیفی، تصمیم‌گیری در مورد شناسایی افراد یا موقعیت‌های مورد مطالعه و راه‌های دستیابی و برقراری ارتباط با آنان برای جمع‌آوری داده‌ها است (کریس ول<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). با این وصف، محقق ابتدا با مراجعه به یکی از نخبگان و مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و انجام مصاحبه عمیق با وی، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی اقدام به شناسایی سایر نمونه‌های پژوهش شد و مصاحبه با آن‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. پس از مصاحبه نهم، اشباع نظری حاصل شد، اما برای اطمینان مصاحبه تا نفر سیزدهم نیز ادامه یافت. در بخش دوم (کمی) پژوهش نیز برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد و حجم نمونه نیز با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۰۸ نمونه مشخص شد؛ بنابراین، پس از تهیه پرسشنامه پژوهش، برای اطمینان از جمع‌آوری تعداد کافی داده در میان ۱۲۰ نفر توزیع شد.

در این پژوهش در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به اهداف پژوهش، ابتدا جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده گردید و پس از آن، با طراحی سؤال‌ها مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته، اقدام به مصاحبه با نمونه پژوهش در بخش کیفی شد. سپس، با استفاده از روش داده بنیاد اقدام به تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی شد و در مرحله بعد، اقدام به تحلیل عاملی اکتشافی شده و گویه‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش مشخص شدند که بر اساس آن‌ها، پرسشنامه پژوهش به دست آمد. در جهت شناسایی این عوامل از روش دلفی فازی استفاده گردید. در نهایت، پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش‌های معمول، به



توزیع آن ها میان نمونه پژوهش اقدام شده و پس از جمع آوری پرسشنامه ها، عملیات تجزیه و تحلیل داده ها با آزمون های مناسب انجام گرفت. پس از تهیه پرسشنامه که حاصل از بخش کیفی پژوهش بود، روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۹ تن از اساتید و متخصصان مربوطه رسیده و پایایی آن در یک پژوهش اولیه بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/93$ ) تأیید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در بخش کیفی از روش کدگذاری استفاده شد. همچنین در بخش کمی نیز از روش دلفی فازی و روش معادلات ساختاری استفاده شد. در جهت تجزیه و تحلیل داده های تحقیق حاضر از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و PLS نسخه ۲ استفاده شد.

### یافته های پژوهش

جدول ۱ توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه های پژوهش را بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی را نشان می دهد.

جدول ۱. یافته های توصیفی پژوهش

متغیر	گروه ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۳۱	۲۷/۷
	مرد	۸۱	۷۲/۳
تاهل	مجرد	۱۱	۹/۸
	متاهل	۱۰۱	۹۰/۲
سن	زیر ۴۰ سال	۷	۶/۳
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۹	۲۵/۹
	۵۱ تا ۶۰ سال	۶۷	۵۹/۸
	بالای ۶۰ سال	۹	۸/۰
	زیر ۱۰ سال	۰	۰
	سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۰
سابقه خدمت	۱۱ تا ۱۵ سال	۵	۴/۴
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳۲	۲۸/۶
	بالای ۲۰ سال	۷۵	۶۷/۰

۱۱/۶	۱۳	لیسانس	تحصیلات
۷۵/۰	۸۴	فوق لیسانس	
۱۳/۴	۱۵	دکتری	
۷۵/۹	۸۵	عملیاتی	سطوح مدیریتی
۱۳/۴	۱۵	میانی	
۱۰/۷	۱۲	ارشد	

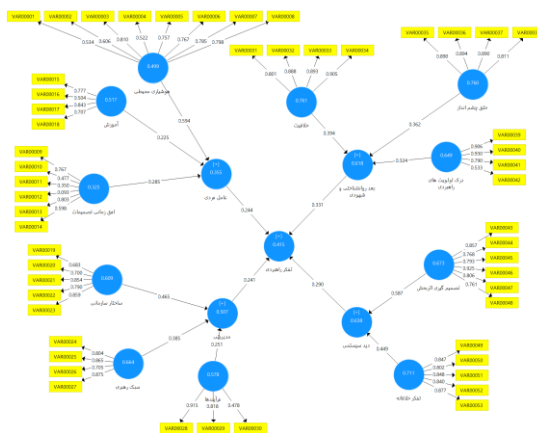
نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که ۲۷/۷ درصد از نمونه زن و ۷۲/۳ درصد مرد بودند. نتایج توصیفی پژوهش همچنین نشان داد که ۹/۸ درصد از نمونه مجرد و ۹۰/۲ درصد متاهل بودند. نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که ۵۹/۸ درصد از نمونه ۵۱ تا ۶۰ سال بودند در حالی که ۸/۰ درصد بالای ۶۰ سال بودند. نتایج توصیفی پژوهش همچنین نشان داد که سابقه کاری ۶۷/۰ درصد از نمونه بالای ۲۰ سال بود. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که ۷۵/۰ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند در حالی که ۱۳/۴ درصد دارای مدرک دکتری بودند. نتایج توصیفی تحقیق همچنین نشان داد که ۷۵/۹ درصد نمونه های تحقیق در سطح عملیاتی، ۱۳/۴ درصد نمونه های تحقیق در سطح میانی و ۱۰/۷ درصد نمونه های تحقیق در سطح ارشد بودند. به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان از روش دلفی فازی استفاده گردید. جدول ۲ نتایج نهایی روش دلفی فازی را نشان می دهد.

جدول ۲. میانگین فازی و قطعی دلفی فازی

ردیف	شاخص	میانگین فازی				میانگین فازی دوم	اختلاف
		A	B	C	D		
۱	توجه به ذی نفعان سازمان در همه تصمیمات	۰.۷۶۴	*	۰.۷۱۳	۰.۷۷۸	۰.۶۷۲	۰.۰۸
۲	درک محیط داخلی و خارجی سازمان	۰.۷۱۳	*	۰.۶۴۳	۰.۷۳۱	۰.۶۹۶	۰.۰۱۱
۳	تفسیر و سازش با ایهامات موجود	۰.۶۵۴	*	۰.۶۶۳	۰.۷۷۱	۰.۶۸۹	۰.۰۰۷
۴	داشتن دور نمای ذهنی نسبت به موضوعات	۰.۷۱۵	*	۰.۶۹۸	۰.۶۸۹	۰.۷۰۳	۰.۰۳۳
۵	شناخت ضعف و قوت رقبای سازمان	۰.۶۲۴	*	۰.۷۶۷	۰.۶۷۱	۰.۶۸۵	۰.۰۰۲
۶	پاسخگویی به موقع و متناسب	۰.۶۹۱	*	۰.۷۴۵	۰.۷۱۴	۰.۸۴۴	۰.۰۹۷
۷	توانایی یادگیری مهارت های روز	۰.۶۸۱	*	۰.۷۷۲	۰.۶۵۷	۰.۶۹۳	۰.۰۰۱
۸	تجربه و مهارت در ارتباط با شغل	۰.۶۳۴	*	۰.۷۰۰	۰.۷۰۱	۰.۶۷۸	۰.۰۱۵
۹	آشنایی با دانش روز و جاری	۰.۶۴۴	*	۰.۷۶۱	۰.۷۲۲	۰.۷۰۱	۰.۰۰۸
۱۰	عینی بودن تصمیمات اتخاذ شده	۰.۷۰۷	*	۰.۷۱۷	۰.۷۶۹	۰.۷۰۰	۰.۰۳۱
۱۱	پیشری بر اساس رویکرد علمی و پذیرفته شده	۰.۶۳۵	۰.۷۷۱	۰.۷۰۰	۰.۶۸۵	۰.۰۱۵	۰.۷۷۱
۱۲	توجه به فرصت های خارجی سازمان	۰.۷۵۲	*	۰.۷۴۹	۰.۷۱۹	۰.۷۶۳	۰.۰۲۳
۱۳	ارزیابی محیط داخلی و خارجی به صورت پیوسته	۰.۶۳۵	*	۰.۷۲۶	۰.۷۶۶	۰.۷۰۰	۰.۰۰۹
۱۴	هوشیار بودن نسبت به تغییرات محیطی	۰.۶۵۹	*	۰.۶۷۵	۰.۶۴۵	۰.۶۹۵	۰.۰۳۵
۱۵	فرصت طلایی و توانایی استفاده از فرصت ها	۰.۷۶۹	*	۰.۶۲۰	۰.۶۵۶	۰.۶۹۹	۰.۰۱۷
۱۶	داشتن قدرت مشاهده رویه ها و افراد	۰.۷۶۰	*	۰.۷۱۱	۰.۶۲۷	۰.۶۹۳	۰.۰۰۶
۱۷	داشتن توانایی پیش و دوراندیشی	۰.۷۰۰	*	۰.۶۶۵	۰.۶۷۱	۰.۷۴۹	۰.۰۰۷
۱۸	طراحی فرآیندهای تغییر و بهبود در سازمان	۰.۶۳۱	*	۰.۶۶۶	۰.۷۱۶	۰.۷۰۸	۰.۰۳۴
۱۹	تعیین افراد یا تفکر استراتژیک در پست های مدیریتی	۰.۶۸۴	*	۰.۷۶۹	۰.۶۶۹	۰.۶۶۷	۰.۰۴۱
۲۰	ارایه مشوق های تغییر و بهبود سازمانی	۰.۷۱۱	*	۰.۷۷۵	۰.۶۴۵	۰.۶۸۲	۰.۰۲۹
۲۱	ایجاد تنوع مرتبط با شغل کارکنان	۰.۶۸۵	*	۰.۶۲۸	۰.۶۶۲	۰.۷۱۶	۰.۰۵۶
۲۲	ایجاد و بهبود ساختار سازمانی پویا و انعطاف پذیر	۰.۷۳۰	*	۰.۶۷۲	۰.۷۳۵	۰.۶۹۷	۰.۰۱۵
۲۳	توجه به استراتژی های نو ظهور در تدوین برنامه ها	۰.۷۶۳	*	۰.۶۲۸	۰.۷۰۹	۰.۷۲۸	۰.۰۱۸
۲۴	مشارکت مدیریت میانی در تدوین و اجرای راهبردها	۰.۷۴۸	*	۰.۷۳۳	۰.۷۱۶	۰.۷۰۹	۰.۰۲۳
۲۵	برقراری سیستم های جریان خدمت و یاداش	۰.۷۰۸	*	۰.۷۲۲	۰.۷۷۷	۰.۷۴۹	۰.۰۱۴
۲۶	برقراری روابط و فرآیندهای تسهیل کننده در سازمان	۰.۷۰۳	*	۰.۷۰۸	۰.۶۶۶	۰.۶۵۱	۰.۰۴۲
۲۷	ایجاد فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت	۰.۷۰۹	*	۰.۷۵۸	۰.۶۶۴	۰.۸۱۵	۰.۰۹۵
۲۸	جلوگیری از تعارض رابطه ای	۰.۶۶۳	*	۰.۷۱۳	۰.۶۲۷	۰.۷۲۳	۰.۰۵۵
۲۹	جلوگیری از تعارض مرتبط با وظیفه	۰.۶۶۰	*	۰.۷۱۸	۰.۷۱۰	۰.۶۶۲	۰.۰۳۴
۳۰	ایجاد امکان مشارکت در تصمیم گیری برای تمامی افراد	۰.۷۷۰	*	۰.۷۸۰	۰.۶۲۰	۰.۶۶۲	۰.۰۶۱
۳۱	تفکر انترانی	۰.۷۲۱	*	۰.۶۵۱	۰.۶۸۹	۰.۷۳۹	۰.۰۵۲
۳۲	یافتن راه حل های جایگزین برای حل یک مسئله	۰.۶۹۳	*	۰.۶۶۴	۰.۷۲۲	۰.۷۶۰	۰.۰۶۷
۳۳	توانایی ترکیب سازی	۰.۷۷۸	*	۰.۷۱۳	۰.۷۴۸	۰.۶۹۴	۰.۰۵۳
۳۴	خلاق بودن	۰.۷۷۵	*	۰.۷۳۰	۰.۶۲۷	۰.۷۵۸	۰.۰۴۸
۳۵	ساختار شکنی	۰.۷۵۲	*	۰.۷۴۳	۰.۶۳۳	۰.۶۹۲	۰.۰۱۷
۳۶	توجه به نتایج بلند مدت	۰.۷۵۰	*	۰.۷۴۷	۰.۶۵۸	۰.۷۰۰	۰.۰۱۸
۳۷	کشف حوزه های رقابتی	۰.۷۳۰	*	۰.۶۲۹	۰.۶۶۸	۰.۶۷۰	۰.۰۰۵
۳۸	تعیین وضوح آبی فرآیندهای سازمان	۰.۶۲۱	*	۰.۷۴۹	۰.۶۳۳	۰.۷۱۳	۰.۰۴۵
۳۹	توانایی ایجاد چشم انداز	۰.۷۶۹	*	۰.۶۹۹	۰.۷۷۲	۰.۸۰۱	۰.۰۵۵
۴۰	ایجاد فرهنگ مسو یا خلاقیت و تغییر	۰.۷۳۲	*	۰.۷۴۷	۰.۷۳۳	۰.۶۷۵	۰.۰۶۲
۴۱	شناخت موضوعات استراتژیک	۰.۷۶۹	*	۰.۶۹۰	۰.۷۷۸	۰.۶۴۱	۰.۰۱۵
۴۲	اولویت بندی راهبردها	۰.۶۲۶	*	۰.۶۹۰	۰.۶۲۸	۰.۷۰۳	۰.۰۵۵
۴۳	توانایی تحلیل اتصالات	۰.۶۸۴	*	۰.۷۲۴	۰.۶۵۷	۰.۷۳۳	۰.۰۳۵
۴۴	توانایی تفکر مفهومی در ارتباط با سازمان	۰.۷۳۹	*	۰.۶۵۶	۰.۷۵۱	۰.۶۴۴	۰.۰۷۱
۴۵	تفکر پویا یا توجه به رفتار در طول زمان	۰.۶۴۳	*	۰.۷۱۸	۰.۷۱۹	۰.۷۳۱	۰.۰۳۸
۴۶	توانایی تفکر ابداعی و خلاقیت فکری	۰.۷۷۸	*	۰.۷۳۹	۰.۶۷۷	۰.۶۵۴	۰.۰۷۷
۴۷	تصمیم گیری مؤثر یا توجه به موضوع	۰.۶۳۵	*	۰.۶۸۴	۰.۶۸۸	۰.۷۰۶	۰.۰۳۷
۴۸	تفکر عملیاتی یا شناسایی روابط علی	۰.۷۴۰	*	۰.۷۲۲	۰.۷۱۳	۰.۷۳۲	۰.۰۰۷
۴۹	داشتن تفکر فرضیه محور	۰.۶۲۸	*	۰.۷۷۷	۰.۷۱۴	۰.۷۳۸	۰.۰۳۳
۵۰	داشتن الگوهای ذهنی متنوع	۰.۶۸۴	*	۰.۷۴۵	۰.۶۳۷	۰.۷۰۷	۰.۰۱۹
۵۱	توجه به زنجیره ارزش اطلاعات سازمانی	۰.۷۵۲	*	۰.۶۸۱	۰.۷۴۰	۰.۷۸۱	۰.۰۵۷
۵۲	شناسایی نقش افراد در ارتباط با فرآیندها	۰.۶۸۶	*	۰.۶۶۱	۰.۶۶۶	۰.۶۸۸	۰.۰۲۴

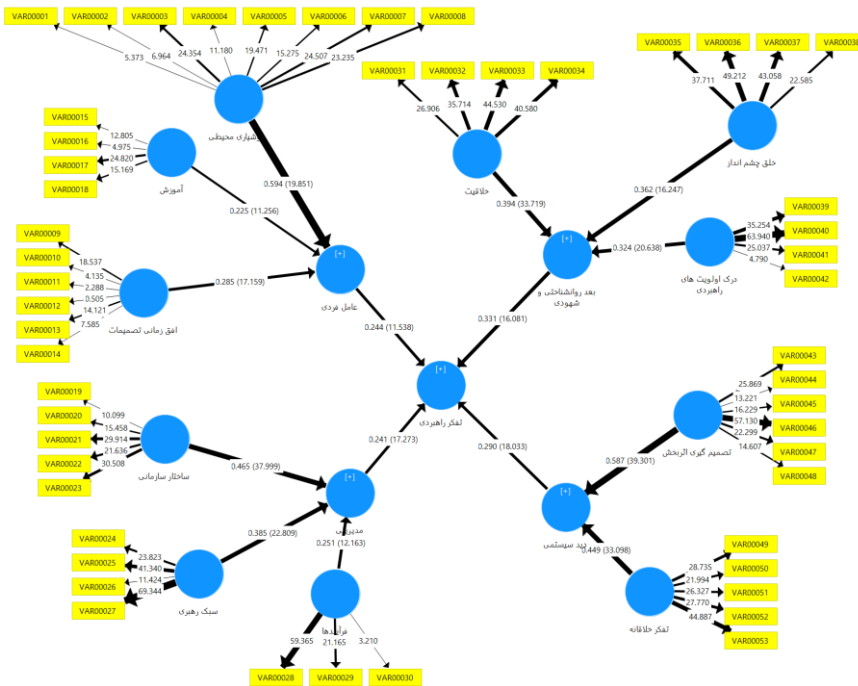
روش دلفی فازی در سه مرحله انجام شد و در نهایت تعداد ۵۳ گویه به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان مشخص شدند. به منظور دسته بندی گویه های شناسایی شده از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز- می-پر-اولکین<sup>۱</sup> (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. با توجه پژوهش مشخص گردید که مقدار KMO به دست آمده ۰,۸۳۷ می‌باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است تعداد نمونه‌های پژوهش به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر امکان‌پذیر بوده و می‌توان داده‌ها را به یک سری عامل‌های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ( $\chi^2=11290,12, Sig=0,01$ ) نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی مؤلفه‌ها به تفکیک با مقدار بارعاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است.

بنابراین با توجه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مشخص گردید که ۵۳ گویه در پژوهش حاضر قابل تقلیل به ۴ عامل بوده و می‌توان از ترکیب این ۵۳ گویه، ساختار جدیدی بر اساس عامل‌ها با ترکیب جدید طراحی و بر اساس آن داده‌ها را تحلیل کرد. نتایج نشان داد که این ۴ عامل ۵۸,۷۲۹ درصد از واریانس ۵۳ گویه را تبیین نمود. این عوامل، عوامل مدیریتی، روانشناختی و شهودی، فردی و سیستمی نام گذاری شد. به منظور بررسی این عوامل از روش معادلات ساختاری استفاده شد. شکل ۱ و ۲ مدل پژوهش در حالت بار عاملی و حالت معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پیشرفته مدیران وزارت ورزش و جوانان (بار عاملی)

1. Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy (KMO)
2. Bartlett' Test of Sphericity



شکل ۲. مدل عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پیشرفته مدیران وزارت ورزش و جوانان (حالت معناداری)

نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مدیریتی ( $0/251 =$  تاثیر؛  $17/27 =$  میزان تی؛  $0/001 =$  سطح معناداری)، عوامل فردی ( $0/244 =$  تاثیر؛  $11/54 =$  میزان تی؛  $0/001 =$  سطح معناداری)، عوامل روانشناختی و شهودی ( $0/331 =$  تاثیر؛  $16/08 =$  میزان تی؛  $0/001 =$  سطح معناداری) و عوامل سیستمی ( $0/285 =$  تاثیر؛  $17/15 =$  میزان تی؛  $0/001 =$  سطح معناداری) بر توسعه تفکر استراتژیک مدیران وزارت ورزش و جوانان تاثیرگذار می باشد. جدول شماره ۳ نتایج مربوط به برازش مدل پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۳: مقادیر شاخص‌های برازش برای متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	$Q^2$	$R^2$	SRMR
دید سیستمی	۰/۶۳۸	۰/۷۰۳	
عوامل فردی	۰/۳۵۵	۰/۴۹۲	۰/۰۹۱
روانشناختی و شهودی	۰/۶۱۸	۰/۶۹۲	
مدیریتی	۰/۵۰۷	۰/۶۰۹	

با توجه به اطلاعات جدول ۳، مقادیر به دست آمده برای شاخص Q2 بیشتر از ۰/۳۵ (قوی) می‌باشد. همچنین مقادیر R2 در محدوده قوی قرار دارد و مقدار SRMR نیز کمتر از ۰/۱ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است. در ادامه تصویر مدل آزمون شده پژوهش به همراه ضریب مسیر بدست آمده برای تمامی مسیرهای مدل در قالب شکل ۴-۱ و ۴-۲، مشخص گردیده است.

### بحث و نتیجه گیری

چالش‌های دنیای پر تلاطم و غیرقابل پیش‌بینی امروزی سازمان‌ها را مجبور می‌کند که با دورنمای شفاف به چالش‌ها پاسخ داده و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که با مدلی مفهومی و تفکر استراتژیک به آینده بنگرند تا فرصت‌های موجود را شناسایی و درک کرده و از تهدیدها و خطرات اجتناب کنند. در سایه این تغییرات، مباحث مربوط به عرضه و تقاضای بازار کار تحت تأثیر قرار گرفته است و امروزه صرفاً سازمان‌هایی می‌توانند داعیه موفقیت داشته باشند که ضمن بهره‌گیری از آخرین یافته‌های دانش مدیریت، به استقبال خطر رفته و متناسب با شرایط موجود خود را با روندهای ملی و بین‌المللی همراه سازند. تحقق این موضوع نیاز به عزم جدی داشته و مدیران سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های ورزشی دیگر قادر نیستند با پیروی از شیوه‌های سنتی به حل مشکلات بپردازند و نیاز به مدل مفهومی تفکر استراتژیک پیشرفته دارند. از سویی، لازمه مدل مفهومی تفکر استراتژیک پیشرفته، داشتن تفکر استراتژیک است و داشتن تفکر استراتژیک مدیران را قادر می‌سازد که بر چالش‌های سازمان فائق آمده و در جهت غلبه بر مسائل مختلف سازمان، به راه‌های منطقی و درست دست پیدا کنند. تفکر استراتژیک، یکی از ابزارهای مهم مدیریت در سازمان‌های پیچیده است که برای بقا و رشد سازمان در محیط به شدت رقابتی و پرتلاطم امروزی امری اجتناب ناپذیر است. این نوع تفکر، زمینه شکل‌گیری و توسعه بصیرت را فراهم می‌سازد و باعث تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا از آن غافل هستند، لذا می‌تواند رویکردی مناسب برای رهبری سازمان به حساب آید. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقبا برتری بخشیده و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. حال باید توجه داشت که پژوهش‌های متعددی در این رابطه صورت گرفته است و در پژوهش‌های لیدکا (۱۹۹۹)، گرتیس (۲۰۰۲)، لیندگرن و بندهلد (۲۰۰۳) و کافمن و همکاران (۲۰۰۳)، عوامل متفاوتی به عنوان عوامل تفکر استراتژیک شناسایی شده‌اند. در واقع، مطالعات انجام شده تاکنون موفق نشده‌اند که رویکرد جامعی را به منظور توسعه شایستگی تفکر استراتژیک ارائه دهند و هرچا که بحث توسعه آن مطرح بوده است، تنها بر روی یک بعد و آن هم بر حسب نیاز سازمان‌ها تمرکز شده است و هنوز مدل جامعی از سازه تفکر استراتژیک به همراه عناصر تشکیل‌دهنده آن وجود نداشته و هر محقق بنا به هدف خود، عناصر خاصی را در نظر گرفته‌اند. لذا، محقق بر آن شد تا در این پژوهش به شناسایی تمامی عناصر و عوامل مؤثر در سازه تفکر استراتژیک به طور همزمان در ابعاد مختلف در وزارت ورزش و جوانان اقدام نماید تا شکاف‌های موجود را برطرف سازد و این موضوع تحت

عنوان تفکر استراتژیک پیشرفته مطرح شده است و در این راستا به نتایجی دست یافت که در ادامه مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرد.

نتیجه تحلیل دلفی فازی پژوهش نشان داد که مجموعاً ۵۳ مؤلفه به عنوان گویه‌های مؤثر در تفکر استراتژیک مدیران وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. در تفسیر نتیجه به دست آمده لازم به ذکر است که توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده، بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است که این توانایی‌ها در واقع همان مدل تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد. در واقع، تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه حل‌های مسائل را استنباط کرد. بنابراین، تفکر استراتژیک می‌تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل نماید و به جای آن که تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند. البته توجه به این نکته ضروری است که تفکر استراتژیک زمانی می‌تواند مفید باشد که در راستای اهداف سازمانی، ویژگی‌های فردی یک متفکر و همچنین عوامل محیطی و سازمانی که تحقق آن را امکان‌پذیر می‌سازد به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گیرد؛ بنابراین چنانچه متناسب با الزامات محیطی، سازمانی و شغلی توسعه یابد، انتظار می‌رود که به عنوان یک شایستگی سازمانی موجب ارتقاء عملکرد شود. این در حالی است که در مطالعات حوزه تفکر استراتژیک (رویکرد روانشناختی) کمتر به آن پرداخته شده است. نقش ارزش‌های فردی - اجتماعی در تعدیل نمودن و چارچوب بخشی به فضای ذهنی است که متفکران استراتژیک به هنگام گزینش استراتژی بصورت آگاهانه یا نا آگاهانه از آن استفاده می‌کنند و بینش آن‌ها (بعد محتوایی) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با وجود این که بیش از دو دهه از مطرح شدن نظریه مدل تفکر استراتژیک در حوزه‌ی استراتژی می‌گذرد، رویکرد جامعی به مدل تفکر استراتژیک وجود ندارد به طوری که لیدکا (۱۹۹۹)، تفکر استراتژیک را در برگیرنده‌ی پنج بعد دیدگاه سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصتجویی هوشمندانه، فرضیه محوری و تفکر در زمان می‌داند در حالی که، گریس (۲۰۰۲) همبستگی افراد با تفکر استراتژیک را در قابلیت‌های دیدن فرصت‌های خارجی و ترکیب آن‌ها در کسب و کار، تفکر جانبی و شهودی، اقدام در خصوص موارد تازه و مبهم برای تفسیر و ارزیابی رخدادها و تشخیص اقدام مورد نیاز برای قابل درک شدن موارد و ساختن حالت‌های هم‌زمان چندگانه و کار در محدوده‌ی وسیعی از حالت‌ها دانسته است و لیندگرن و بندهلود (۲۰۰۳) هفت اصل تفکر استراتژیک را تناقض اندیشی، چشم‌انداز اندیشی، بداهه اندیشی، زمان اندیشی، منابع اندیشی، چرخه‌ی عمر اندیشی و سعی و خطا اندیشی می‌دانند. همچنین، گلدمن و اسکات (۲۰۱۶) که در سال‌های اخیر مطالعات گسترده خود را در حوزه‌ی شایستگی تفکر استراتژیک متمرکز نموده‌اند بیان می‌دارند که "در حوزه تفکر استراتژیک، شکاف قابل توجهی میان تئوری و عمل وجود دارد" و معتقدند که مطالعات انجام شده تاکنون موفق نشده‌اند که رویکرد جامعی را به منظور توسعه

شایستگی تفکر استراتژیک ارائه دهند. بر این اساس پژوهش پیش رو انجام گرفت تا رویکردی چندبعدی و جامع نگر به تفکر استراتژیک داشته و از آن با عنوان تفکر استراتژیک پیشرفته یاد شد. نتایج نیز بیانگر این بود که به طور کلی از دیدگاه متخصصان مورد پژوهش، ۵۳ کد مفهومی برای تفسیر و بیان مفهوم تفکر استراتژیک پیشرفته وجود دارد که لازم است در مبحث تفکر استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. از طرفی، با توجه به آن که فرض بر این بود که این کدهای مفهومی می توانند در قالب عوامل و مؤلفه های خاصی دسته بندی شوند، پژوهش ادامه یافته و ۵۳ کد مفهومی شناسایی شده مورد دسته بندی علمی قرار گرفت که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

نتیجه آزمون تحلیل عاملی اکتشافی پژوهش نشان داد که ۵۳ گویه مؤثر در مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته مدیران وزارت ورزش و جوانان قابل تقلیل به ۴ عامل شامل عوامل دید سیستمی، عوامل فردی، عوامل روانشناختی و شهودی و در نهایت عوامل مدیریتی است. در واقع عوامل یاد شده به عنوان عوامل مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته مدیران وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. در واقع می توان گفت که مفهوم تفکر استراتژیک پیشرفته در وزارت ورزش و جوانان کشور متأثر از ۴ عامل دید سیستمی، عوامل فردی، عوامل روانشناختی و شهودی و نیز عوامل مدیریتی و به طور کلی ۱۱ مؤلفه تشکیل دهنده عوامل نام برده است. اولین عامل مورد بحث را عوامل فردی تشکیل می دهد که خود متشکل از ۳ مؤلفه هوشیاری محیطی، افق زمانی تصمیمات و آموزش است.

این مساله نشان می دهد که در مسیر عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان نیازمند توجه به ابعاد مختلفی دارد. شایک و دهیر (۲۰۲۰) در پژوهش خود مشخص نمودند که در مسیر توسعه تفکر استراتژیک می بایستی عوامل مختلفی را مدنظر قرار داد. کاشانی و شکاری (۱۳۹۶) نیز مشخص نمودند که نیاز به برنامه های کلان و دربرگیرنده ابعاد مختلفی در مسیر توسعه تفکر استراتژیک مهم و کلیدی می باشد. تفکر استراتژیک به واسطه اهمیت خود می بایستی به صورت جدی با توجه به پیاده سازی ابعاد مختلفی بهبود یابد (دهیر و دهیر، ۲۰۲۰). به عبارتی این مساله نشان می دهد که نتایج پژوهش حاضر در این خصوص با نتایج پژوهش های شایک و دهیر (۲۰۲۰)، دهیر و دهیر (۲۰۲۰) و کاشانی و شکاری (۱۳۹۶) همسو می باشد. در این رابطه لازم به ذکر است که به اعتقاد بن، درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار می دهد؛ بنابراین می توان بیان داشت که عوامل فردی به طور منطقی یکی از اجزا و عوامل تشکیل دهنده تفکر استراتژیک پیشرفته را تشکیل می دهد. در این عامل، به نظر می رسد که فردی که دارای تفکر استراتژیک پیشرفته است لازم است با کمک قابلیت های خود نسبت به محیط اطراف هوشیار بوده و به دقت در همه تصمیمات خود به ذی نفعان سازمان توجه داشته باشد. همچنین، درکی صحیح و اصولی از محیط داخلی و خارجی سازمان داشته و با تفسیر داده های خاص از آن ها، با ابهامات موجود سازش نماید. همچنین، داشتن دور نمای ذهنی نسبت به موضوعات مختلف مربوط به شغل و سازمانش



یکی دیگر از قابلیت های وی در راستای هوشیاری محیطی را تشکیل می دهد چرا که با داشتن این مهارت ها می تواند به شناخت بهتر ضعف و قوت رقبای سازمان اقدام نموده و پاسخگویی به موقع و مناسبی راجع به آن ها اتخاذ نماید. علاوه بر آن، همچین افرادی توانایی یادگیری مهارت های روز را داشته و به صورت دقیق و کارا نسبت به افزایش تجربه و مهارت در ارتباط با شغل خود عمل می نمایند. با توجه به موارد یاد شده می توان بیان داشت که داشتن هوشیاری محیطی به راستی می تواند یکی از مؤلفه های مهم عوامل فردی در تفکر استراتژیک پیشرفته باشد. علاوه بر این مؤلفه، مؤلفه افق زمانی تصمیمات نیز وجود دارد که در آن فرد به خوبی با دانش روز و جاری آشنایی داشته و تصمیمات اتخاذ شده وی عینی می باشد چرا که بر پایه دانش و آگاهی صورت می پذیرد.

همچنین، در فعالیت های خود بر اساس رویکرد علمی و پذیرفته شده پیشروی نموده و با هوشیاری کامل نسبت به تغییرات محیطی و ارزیابی پیوسته و مستمر محیط داخلی و خارجی سازمان، فرصت های خارجی سازمان را شناسایی نموده و با توجه به آن ها اقدام به تصمیم گیری می نماید و چون این تصمیمات بر پایه داده های حاصل از ارزیابی محیطی و توجه به فرصت های پیش روی سازمان است، غالباً تصمیمات مناسب و مؤثری محسوب می شوند که می تواند بر بهره وری سازمانی اثرات مثبتی بر جای بگذارد. در نهایت، مؤلفه آموزش وجود دارد که نشان از فرصت طلبی و توانایی استفاده از فرصت ها دارد چرا که فرد دارای تفکر استراتژیک پیشرفته، با داشتن قدرت مشاهده رویه ها و افراد و همچنین داشتن توانایی بینش و دوراندیشی، می تواند فرایندهای تغییر و بهبود در سازمان را طراحی و پیش بینی نموده و لذا با کسب دانش مورد نیاز آینده توسط آموزش های مختلف، مهارت ها و توانایی های لازم در آینده سازمان را به خوبی کسب نماید. حال با توجه به مؤلفه های یاد شده، پیشنهاد می شود که مدیران منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان به منظور ارتقای تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان این سازمان، روش های مختلف تصمیم گیری منطقی بر پایه تجزیه و تحلیل محیطی را به کارکنان آموزش داده و زمینه ارتقای مهارت های آینده این سازمان را فراهم نمایند.

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان را عامل دید سیستمی تشکیل می دهد که خود متشکل از ۲ مؤلفه تصمیم گیری اثربخش و تفکر خلاقانه بود. در پژوهش های مختلفی به این مساله اشاره شده است. شایک و دهیر (۲۰۲۰) مشخص نمودند که نگاه سیستمی به مساله تفکر استراتژیک می تواند روند بهبود آن را تسریع دهد. منوریان و همکاران (۲۰۱۲) نیز اشاره داشت اند که تفکر سیستمی، زیربنای تفکر استراتژیک می باشد. به عبارتی این مساله نشان می دهد که نتایج پژوهش حاضر در این خصوص با نتایج پژوهش های شایک و دهیر (۲۰۲۰) و منوریان و همکاران (۲۰۱۲) همسو می باشد. دید سیستمی اشاره به دیدگاه و رویکرد فرد به کل مجموعه سازمان دارد و افراد دارای دید سیستمی، کل سازمان را به عنوان یک سیستم زنده که از بخش های مختلف متعامل تشکیل شده است، می بینند. در واقع، این افراد شغل و بخش محل اشتغال خود را جدای از کل سازمان نمی بینند و لذا فعالیت های شان همسو با کل مجموعه و معطوف به اهداف کلی سازمان

می باشد. در این راستا، کارکنان دارای دید مفهومی در تصمیم گیری های خود با استفاده از تفکر خلاقانه خود، اقدام به گزینش تصمیمات اثربخش و مناسب در جهت اهداف سازمانی می نمایند. این افراد با داشتن تفکر فرضیه محور و الگوهای ذهنی متنوع، به زنجیره ارزش اطلاعات سازمانی توجه نموده و با نگاه به سازمان به عنوان اجزای مرتبط به هم و شناسایی نقش افراد در ارتباط با فرآیندها، معمولاً بهترین تصمیمات را اتخاذ می نمایند. همچنین، با توانایی تحلیل اتفاقات مختلف موجود در محیط بیرون و درون سازمان و تفکر پویا با توجه به رفتار در طول زمان، توانایی تفکر ابداعی و خلاقیت فکری داشته و تصمیم گیری مؤثری با توجه به موضوعات مختلف انجام می دهند که می تواند سازمان را در دستیابی به اهداف خود یاری نماید. به بیانی دیگر، این افراد با قابلیت تفکر مفهومی در ارتباط با سازمان و همچنین تفکر عملیاتی با شناسایی روابط علی بین متغیرهای مختلف، تصمیمات بهینه ای در بخش مورد اشتغال خود اتخاذ می نمایند و با توجه به دید سیستمی آنان که بخش خود را یکی از بخش های سازمان قلمداد می نمایند، تصمیماتی معقول و منطقی اتخاذ می کنند که نه تنها دستیابی به اهداف شغلی و بخش خود را مهیا می سازد بلکه، اهداف سازمانی را نیز به عنوان یک مجموعه مد نظر قرار می دهد. با این تفاسیر و با توجه به موارد یاد شده، به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود جهت ارتقای عامل دید سیستمی در کارکنان این مجموعه، با کمک راهکارهایی همچون مشارکت بیشتر کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، استفاده از استراتژی های تفکر خلاق همچون بارش فکری، گروه کانونی و ... توانایی تفکر خلاق و تصمیم گیری اثربخش را در این کارکنان ارتقا بخشند.

سومین عامل مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان را عوامل روانشناختی و شهودی تشکیل می دهد که خود متشکل از ۳ مؤلفه خلاقیت، خلق چشم انداز و درک اولویت های راهبردی است.

در پژوهش های مختلفی به این مسأله اشاره شده است. دراگونی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود پی بردند که مسائل روانشناختی نقش مهمی در جهت بهبود تفکر استراتژیک دارد. جارموسزکو (۲۰۲۰) نیز مشخص نمود که جنبه های روانشناختی می تواند به واسطه تاثیرگذاری بر روند فرهنگی و اجتماعی سبب ارتقاء جایگاه تفکر استراتژیک می گردد. کولی و استاوروس (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود پی بردند که جنبه های روانشناختی سبب بهبود تفکر استراتژیک می گردد. به عبارتی این مساله نشان می دهد که نتایج پژوهش حاضر در این خصوص با نتایج پژوهش های دراگونی و همکاران (۲۰۱۴)، کولی و استاوروس (۲۰۱۹) و جارموسزکو (۲۰۲۰) همسو می باشد. در تفسیر نتیجه به دست آمده بایستی بیان داشت که تفکر استراتژیک، ترکیبی از خلاقیت و کارآمدی و درگیری شهودی و ادراکی افراد در یک سازمان می باشد، چرا که از نظر اندیشمندان این حوزه تفکر استراتژیک به عنوان یک فرضیه تصور شده که تولید ایده ها و نیز آزمایش آن ها و اهداف و راه کارهای تاثیر گذار را شامل می گردد. این نوع نگرش به تفکر شهودی و آنالیز گرایانه به نظریات و دیدگاه مینتزبرگ برمی گردد. صاحب نظران بسیاری بیان می کنند که مفاهیم تفکر شهودی به مشابه یک فرآیند تفکر است که داده های آن بیشتر توسط دانش و

اطلاعات کسب شده به طور اتوماتیک و خودکار می باشد و ستاده ها و خروجی های آن، یک احساس و یا بیان یک نتیجه گیری است، چرا که خلاقیت در ایجاد یک راهکار جهت سازگاری با اوضاع موجود و یا حتی تغییر شرایط موجود نیز می تواند بکار آید. افراد خلاق دارای تفکر انتزاعی بوده و با ترکیب سازی متغیرهای مختلف می توانند راه حل های جایگزین برای حل یک مسئله را به سادگی یافته و با به کارگیری آن، بهترین نتایج را کسب نمایند. همچنین، این افراد با ساختارشکنی (منطقی و قابل قبول) و توجه به نتایج بلند مدت در سازمان، می توانند حوزه های رقابتی برای عملکرد بهینه سازمان را شناسایی نموده و با تعیین وضعیت آتی فرایندهای سازمان، به خلق چشم انداز اقدام نمایند. لذا، یک بخش مهم از تفکر استراتژیک را نوآوری و خلاقیت استراتژیک تشکیل می دهد، برای اینکه این نوع تفکر بطور خاص در حال یافتن راه کارهایی برای مشکلات نامعلوم، پیچیده و مبهم است و همواره در حال یافتن راه کارهایی می باشد که شاید دیگران از آن ها غفلت کنند. بنابراین، این موضوع بسیار مهم و اساسی است که مثلاً یک کارمند در مواجهه با مشکلی در یک سازمان خلاقانه عمل نماید. خلاقیت یک واژه کلیدی است و ویژگی اصلی آن این است که قادر است تفکر و عملکرد سنتی را از خود دور سازد. بر این اساس انتظار می رود که کارکنانی که دارای تفکر استراتژیک پیشرفته هستند، در مواقع برخورد با مشکلات و مسائل سازمانی، فراتر از روش های سنتی گام برداشته و با خلاقیت فکری و نوآوری در روش های حل مسائل، تصمیمات بهتری در راستای حل مشکلات سازمانی اتخاذ کنند.

در یک جمع بندی کلی به نظر می رسد که فرآیند خلاقیت و نوآوری، دربردارنده تمام مهارت ها و فنونی است که درون یک سازمان قابل دسترس است. البته توجه به این نکته ضروری است که اگر استراتژی یک سازمان بنابه روش های مدیریت ساخته شده و فقط جنبه آمرانه و دستوری از طرف مدیریت داشته باشد، در این صورت هر دو بخش کارمندان و مدیران، محور حرکت خود و روحیه تیمی خود را جهت اجرای وظایف خود به طور موفقیت آمیز در یک سازمان گم خواهند کرد لذا ضرورت دارد که برای مقابله با این موضوع، خلاقیت کارکنان و مدیران ارتقاء یافته و با استفاده از تفکر خلاق خود، روش های سازگاری و درک بهتر راهبردهای سازمانی را فراهم نمایند. همچنین، این افراد در درک اولویت های راهبردی بهتر عمل می نمایند چرا که توانایی ایجاد چشم انداز سازمانی را داشته و با ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر در سازمان مطبوع خود، شناخت بهتری از موضوعات استراتژیک داشته و به تبع آن، اولویت بندی راهبردهای سازمانی برای آنان آسان تر از سایرین است. با توجه به این تفاسیر، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود با ارتقای عوامل روانشناختی و شهودی کارکنان خود توسط روش هایی همچون ارتقای خلاقیت و تفکر منطقی در آنان، آشنا نمودن کارکنان با راهبردهای سازمانی و اولویت بندی آن ها، زمینه اتخاذ بهترین تصمیمات سازمانی و به تبع آن افزایش و بهبود عامل روانشناختی و شهودی در آنان را فراهم نمایند.

در نهایت، عوامل مدیریتی به عنوان چهارمین و آخرین عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. این عامل خود متشکل از ۳ مؤلفه ساختار سازمانی، سبک رهبری و فرایندها است که در بررسی عوامل سازمانی بایستی مورد توجه قرار گیرند.

در پژوهش های مختلفی به این مسأله اشاره شده است. شایک و دهیر (۲۰۲۰) مشخص نمودند که عوامل مدیریتی می تواند سبب بهبود سطح تفکر استراتژیک گردد. از دیدگاه آنان، عوامل مدیریتی نقش زیربنایی در مسیر بهبود تفکر استراتژیک دارد. به عبارتی می توان چنین اعلام داشت که نتایج پژوهش حاضر در این خصوص با نتایج پژوهش های شایک و دهیر (۲۰۲۰) همسو می باشد. در واقع به نظر می رسد که بخشی از قابلیت تفکر استراتژیک پیشرفته کارکنان وزارت ورزش و جوانان متأثر از عوامل مدیریتی مختلفی باشد که در درون سازمان واقع شده است و با بهبود و ارتقای این عوامل می توان قابلیت تفکر استراتژیک در کارکنان این سازمان را بهبود بخشید. اولین مؤلفه عوامل مدیریتی را ساختار سازمانی تشکیل می دهد. در ساختار سازمانی تمرکز مدیران بر استفاده بهینه از مهارت ها و تخصص کارکنان سازمان قرار دارد به طوری که تلاش می شود بهترین انتخاب ها برای پست های مهم تر سازمان صورت پذیرد. حال به نظر می رسد که تعیین افراد با تفکر استراتژیک در پست های مدیریتی بتواند گزینه مناسبی برای ارتقای قابلیت تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان باشد چرا که با در اختیار قرار دادن پست های مدیریتی در دستان کارکنان دارای مهارت تفکر استراتژیک، می توان ساختار سازمانی پویا و انعطاف پذیرتری را ایجاد نموده و به استراتژی های نو ظهور در تدوین برنامه ها توجه بیشتری نمود چرا که این افراد با دیدی سیستمی و بلند مدت می توانند راهبردهای جدید تدوین شده را بهتر ادراک نموده و لذا برنامه های خود را نیز با آن ها بهتر وفق دهند. همچنین، می توان با ایجاد تنوع مرتبط با شغل کارکنان و نیز آرایه مشوق های تغییر و بهبود سازمانی، زمینه ارتقای تفکر استراتژیک در این سازمان را فراهم نمود. علاوه بر آن، لازم است با اتخاذ سبک رهبری مناسب در این سازمان، بیش از پیش زمینه ارتقای تفکر استراتژیک در کارکنان و مدیران ایجاد شود. در واقع می توان با مشارکت مدیریت میانی در تدوین و اجرای راهبردها و همچنین ایجاد فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت، میزان تعهد کارکنان به برنامه های سازمانی را ارتقا بخشیده و در نتیجه، اعتماد آنان به برنامه های بلند مدت و چشم انداز سازمان را کسب نمود. همچنین، با برقراری روابط و فرایندهای تسهیل کننده در سازمان و برقراری سیستم های جبران خدمت و پاداش می توان روحیه همکاری و تلاش بی وقفه در کارکنان را بهبود بخشیده و لذا احتمال دستیابی به اهداف سازمانی را بیش از پیش افزایش داد. در نهایت نیز با بهبود فرایندهای سازمانی همچون ایجاد امکان مشارکت در تصمیم گیری برای تمامی افراد، جلوگیری از تعارض رابطه ای و نیز جلوگیری از تعارض مرتبط با وظیفه، شرایط ارتقای تفکر استراتژیک در کارکنان وزارت ورزش و جوانان را ایجاد و تسهیل نمود. بدون شک با بهبود مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی و نیز ارتقای روابط کارکنان با یکدیگر می توان از دانش و اطلاعات و مهارت های آنان در اتخاذ تصمیمات سازمانی به بهترین نحو ممکن استفاده نموده و نیز با

ایجاد گروه های کاری و تصمیم گیری متخصص، زمینه ارتقای خلاقیت و نوآوری و به تبع آن، اتخاذ بهترین تصمیمات و تدوین اثربخش ترین برنامه ها را فراهم نمود. بر این اساس، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود با اتخاذ بهترین سبک رهبری و بهبود ساختار سازمانی از طریق انتصاب افراد لایق و شایسته در پست های مدیریتی و نیز ارتقای روابط بین فردی در میان این کارکنان، زمینه بهبود تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان و به تبع آن زمینه موفقیت سازمان را ایجاد نمود.

در یک جمع بندی کلی می توان بیان داشت که با توجه به ارزش و اهمیت قابلیت و شایستگی تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان و نیز جهت ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی این افراد در راستای دست یابی به اهداف وزارت، ضرورت دارد که برای انتصاب افراد در پست های مدیریتی از افراد دارای قابلیت تفکر استراتژیک پیشرفته استفاده نموده و همچنین، ویژگی ها و معیارهایی مد نظر قرار گیرد تا بتوان از طریق آن ها شایسته ترین و اصلح ترین افراد را در این پست ها قرار داد. بنابراین پژوهش پیش رو کاملا کاربردی بوده و می توان با استفاده از عوامل و مؤلفه های شناسایی شده و مدل ارائه شده در این پژوهش، خلاء موجود در ارزیابی و ارتقای مهارت تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان را پر نمود.

با توجه به یافته های پژوهش مبنی پیشنهاد می شود که مدیران این سازمان به منظور شناسایی و ارزیابی میزان تفکر استراتژیک کارکنان و همچنین تدوین برنامه های مختلف در راستای توسعه این قابلیت، کدهای مفهومی شناسایی شده را مورد توجه و استفاده خود قرار دهند. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل فردی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، پیشنهاد می شود که مدیران منابع انسانی این وزارت به منظور ارتقاء تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان خود، روش های مختلف تصمیم گیری منطقی بر پایه تجزیه و تحلیل محیطی را به کارکنان آموزش داده و زمینه ارتقاء مهارت های آینده این سازمان را فراهم نمایند. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر شناسایی عامل دید سیستمی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود جهت ارتقای عامل دید سیستمی در کارکنان این مجموعه، با کمک راهکارهایی همچون مشارکت بیشتر کارکنان در فرایند تصمیم گیری، استفاده از روش های ارتقای تفکر خلاق همچون بارش فکری، گروه کانونی و ... توانایی تفکر خلاق و تصمیم گیری اثربخش را در این کارکنان ارتقاء بخشند. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل روانشناختی و شهودی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به مدیران این وزارت پیشنهاد می شود توسط روش هایی همچون ارتقای خلاقیت و تفکر منطقی در آنان و آشنا نمودن کارکنان با راهبردهای سازمانی و اولویت بندی آن ها، زمینه اتخاذ بهترین تصمیمات سازمانی و به تبع آن افزایش و بهبود عامل روانشناختی و شهودی در آنان را فراهم نمایند. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل مدیریتی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان،

پیشنهاد می شود که با تعیین افراد با تفکر استراتژیک در پست های مدیریتی، ارائه مشوق های شغلی برای تسهیل زمینه تغییر و بهبود سازمانی، استفاده بیشتر از سبک های مدیریتی مشارکتی و بهبود روابط بین فردی و کاهش تعارضات موجود، زمینه ارتقای تفکر استراتژیک پیشرفته و به تبع آن بستر موفقیت سازمان را بهبود بخشید. با توجه نتیجه یافته های پژوهش مبنی بر ارتباط معنادار میان عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود که به منظور ارتقای تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان این سازمان، با رویکردی چند بعدی به این مفهوم تلاش نمایند که تمامی ۴ عامل شناسایی شده و مؤلفه های تشکیل دهنده آن ها را مد نظر قرار دهند و تنها به بخش هایی از آن ها اکتفاء نکنند چرا که تمامی عوامل شناسایی شده با هم در ارتباط بوده و می توانند بر یکدیگر اثرات مثبت یا منفی بر جای بگذارند. با توجه به یافته های پژوهش مبنی بر ارائه الگوی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به مسئولین ارزیابی عملکرد، مسئولین گزینش افراد جهت کسب کرسی های مدیریتی و همچنین مسئولین تدوین برنامه های توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود در راستای ارتقاء تفکر استراتژیک پیشرفته در کارکنان و به تبع آن تغییرات مثبت در این وزارتخانه، الگوی به دست آمده را به عنوان یک الگوی کامل و ارزشمند در ارزیابی ها، انتصابات و برنامه های آموزشی خود بکار گیرند.

## منابع

- قاسمی، م. (۱۳۹۳). مقاله آینده را پیش بینی نکنید آن را بسازید، انجمن مدیریت ایران، دو ماهنامه آذر و دی، ۳۲ تا ۳۸. کنفرانس بین المللی استراتژیک تهران.
- قربان پور، ا؛ میرزایی چابکی، م؛ نژادثانی، ع. (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با بکارگیری رویکرد فرآیند تحلیل شبکه ای فازی. تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، ۲۶ دی ماه ۱۳۸۸، شناسه (COI) مقاله: ICSM04\_043.
- کاشانی، رکسانا؛ شکاری، غلامعباس. (۱۳۹۶). شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان، پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۵)، ۱۰۱-۷۷.
- هادی زاده مقدم، ا؛ نکویی زاده، م؛ میرزاده، ل. (۱۳۸۹). نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان ها. نشریه تدبیر، شماره ۲۱۶، صص ۳۰-۳۵.
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and

- strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (3), 370-395.
- Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574.
  - Altan, E. (2018). Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship. *Quality & Quantity*, 52(2), 1219-1233.
  - Al-Zu'bi, H. A. (2016). Strategic Thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4(1), 35-39.
  - Amoozad Khalili, H., Maleki, A., Ramezani, H., & SedighiGariz, S. (2010) «Developing Strategic Thinking Based on Multi Layer Methodology» 4th International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA ([http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04\\_040.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04_040.html)).
  - Arayesh, M. B., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 261-275.
  - Cole, M. L., & Stavros, J. M. (2019). SOAR: a framework to build positive psychological capacity in strategic thinking, planning, and leading. In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*, 505-521.
  - Dhir, S., & Dhir, S. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 175-188.
  - Dragoni, L., Oh, I. S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867.
  - Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258 – 280.

- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.
- Jarmoszko, S. (2020). Strategic thinking: Socio-cultural frames and. *The Copernicus Journal of Political Studies*, (1), 121-143.
- Kaufman, R., Oakley-Brown, H., Watkins, R., & Leigh, D. (2003) *Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. Pfeiffer.
- Kettunen, P., Heino, H., Rasinkangas, J., & Jauhiainen, J. S. (2020). Addressing Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 24(2), 21-41.
- Kheirabadi, M. A., 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), 55-61.
- Lawrence, E. (1999, April 27) *Strategic Thinking*. Personnel Development and Resourcing Group. Public Service Commission of Canada.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003) *Scenario Planning: The link between future and strategy*, New York, ny: palgrave macmillan
- Monavvarian, A., Aghazade, H., & ShahamatNejad, M. (2012). Measuring the strategic thinking of the managers of Tehran's municipality. *Journal of Business management*, 4(2), 129-146.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *Foresight*, 22 (2), 144-177.
- Watson, G. (2019). Using the Kano Model as a Basis for Strategic Thinking. *The Journal for Quality and Participation*, 42(3), 8-14.





