



Research Paper 

Explanation of Drivers of Strategic Thinking in line with the Quality of the Decisions of the Ministry of Sport and Youth

Shwan Azizi¹ , Gholamreza Shabani Bahar^{2*} , Samira Aliabadi³ ,
Mozafar Yektayar³ 

Received: Feb 14, 2023

Revised: June 22, 2023

Accepted: June 25, 2023

ABSTRACT

Objective: The present research was conducted with the aim of explaining the drivers of strategic thinking in order to improve the quality of the decisions of the Ministry of Sport and Youth.

Methodology: The research was of a mixed or combined type (qualitative and quantitative). The statistical population of the research in the qualitative part included all experts in the field of sports and in the quantitative part included all managers and employees of the Ministry of Sports and Youth, totaling 850 people. Sampling in the qualitative part was carried out purposefully and using the snowball technique, and interviews continued until theoretical saturation was achieved (16 people). In the quantitative part, the sample size was calculated based on the Morgan table as 233 people, and these people were selected using the stratified random sampling method. For data analysis, the Grand Theory technique and the Fuzzy Delphi method were used in the qualitative part, and the exploratory factor analysis tests, Friedman ranking test, and structural equation modeling were used in the quantitative part with the help of SPSS 25 and Smart PLS 3 statistical software.

Results: The results of the qualitative part of the research showed that the 12 main factors of the central hypothesis are conceptual thinking, systemic thinking, creativity, goal setting, continuous monitoring and evaluation, strengthening the managerial perspective, focusing on values, mastering time, mobilizing the supply chain, foresight, intelligent opportunism on thinking. Strategically, it is effective in improving the quality of the decisions of the Ministry of Sports and Youth.

Conclusion: According to the results, it seems that conceptual thinking as the most important effective driver of strategic thinking in order to improve the quality of the decisions of the Ministry of Sports and Youth should receive more attention from the managers and policy makers of the Ministry of Sports and Youth and this concept should replace the old thinking.

Keywords: Strategic Thinking; Decision-making; Quality; Ministry of Sports and Youth.

1. PhD student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
2. Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)
3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
4. Associate Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

* **Corresponding author's e-mail address:** shabani1345@gmail.com

Cite this article: Azizi, Sh., Shabani Bahar., Gh, Aliabadi, S., & Yektayar, M. (2026). *Explanation of Drivers of Strategic Thinking in line with the Quality of the Decisions of the Ministry of Sports and Youth*. *Journal of Sport Management and Development*, 15(1), 73-96-96.
DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23769.2768>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Organizations' problems are becoming more complex day by day and their solutions require more effective solutions, and in today's era of intense changes, organizations need a sustainable competitive advantage to deal with change. One of the most important drivers is strategic thinking, which is a more general concept than strategic planning. This strategic ability can help managers to understand, recognize, predict and control future events, and instead of being affected by changes, influence future changes. Strategic thinking as a new paradigm has always been proposed at all levels of the organization. Choosing new management frameworks that suit the culture and constitution of countries in a way that facilitates development policies and measures is not only a goal but an inevitable necessity for all countries, especially developing countries. Strategic thinking is a cognitive process that precedes strategic decisions and actions. It's an insight and understanding of the existing situation and the exploitation of opportunities.

Methodology

The current research was mixed (qualitative and quantitative). Interviews were used in the qualitative part. Then, a questionnaire was prepared using the Delphi method and was used in the quantitative section. In the qualitative phase of the research, semi-structured interviews with experts were used to collect data. In the quantitative phase of the research, a researcher-made questionnaire derived from the data of the qualitative phase was used. In the qualitative part, this research was placed in the data theory group of the structuralist foundation. The statistical population. in the qualitative part, there were experts in the field of sports as the statistical population. Sampling in the qualitative part was targeted and interviews with experts continued until information saturation. In the quantitative part included all the staff managers of the Ministry of Sports and Youth in the number of 600 people. At least 233 people were randomly selected as a sample based on Morgan's table. After determining the variables and presenting the conceptual model of the research, which was the result of the qualitative part of the research, in order to verify the relationships of the research model, it entered the quantitative phase and the questionnaire was compiled based on the central codings. In order to determine content validity, research questionnaires were distributed among 13 professors and experts in order to provide opinions in the fields of: composition of questions, number of questions, coordination of options with questions, coordination of questions with research objectives, deletion or addition of questions and other matters. After the return of the questionnaires, the opinions and suggestions obtained, the questionnaire was modified and finally, with the opinion of the supervisors, the questionnaire was finalized. To calculate the reliability of the measurement tool in the quantitative section, 30 questionnaires were first distributed and collected, and then the reliability was calculated using the Cronbach's alpha method. According to the used questionnaires and research objectives, data analysis was done in two qualitative and quantitative parts. In the qualitative part, coding was done to identify the components and items, and in the quantitative descriptive part, descriptive analysis was done using frequency tables,



frequency charts, mean and standard deviation. In the quantitative inferential part, it was tested using SPSS version 25 software; Smart PLS 3 software was also used to compile the research model.

Results

Based on the findings of exploratory factor analysis and the extraction of 12 factors in the questionnaire under investigation, the questions corresponding to the extracted factors are as follows: central hypothesis, conceptual thinking, systemic thinking, creativity, goal setting, continuous monitoring and evaluation, strengthening the management perspective, Values focus, time mastery, supply chain mobilization, forward thinking, smart opportunism. In the following, in order to prioritize and examine the difference between drivers effective on strategic thinking in order to improve the quality of the decisions of the Ministry of Sports and Youth in terms of research samples, Friedman's ranking test was used. In the following, in order to prioritize and examine the difference between drivers effective on strategic thinking in order to improve the quality of the decisions of the Ministry of Sports and Youth in terms of research samples, Friedman's ranking test was used. According to the obtained results, "conceptual thinking" has the highest rank among the drivers effective on strategic thinking in the direction of the quality of the decisions of the Ministry of Sports and Youth, and "creativity" has the lowest rank. Also, the findings showed that there is a significant difference between the factors influencing strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth from the perspective of the research samples ($\text{Sig}=0.01$, $\chi=35.12$). 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.

Discussion and Conclusion

The managers of the Ministry of Sports and Youth can easily investigate and identify the level of strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth by using the drivers identified in this research and plan to improve this approach if needed. Managers of sports organizations should consider the teams, factors and organizational aspects that play a role in improving strategic thinking and take advantage of them; Because in this way they can improve their ability and skill of strategic thinking and help to develop it in the organization. Therefore, managers need strategic thinking to succeed in formulating and implementing strategic plans. A strategic thinker has multiple thinking; It can evaluate different drivers simultaneously and determine the relationship between them. His orientation is holistic, so that he sees the whole first and then the part. People who are skilled in this type of thinking can effectively predict the results of decisions and actions. Also, it should be noted that discovering opportunities and taking advantage of them using experiences and understanding the right conditions is an important principle in strategic thinking. Strategic thinkers have high alertness in order to be in the best place at the right time. In order to reach the desired goal, they make the most of the obtained opportunities and make appropriate choices in their decisions. In strategic thinking, one should always look for opportunities. Opportunity is a logic whose research elements are incompletely provided. Now, it should be noted that the opportunity is potentially there for everyone, but it comes into action when the hidden element(s) are added to the existing elements. The



understanding of opportunities begins with realizing the benefits hidden in them and then develops by recognizing the rules governing it. The use of suitable opportunities depends on the knowledge of the environment and the ability to predict the future; Therefore, an important part of strategic thinking is constant observation and dialogue to obtain information and analyze it. This work ultimately leads to the understanding of opportunities, but the interests hidden in these opportunities are potential, and in order to realize them, it is necessary to take measures and adopt solutions. In addition, it was stated before that the central activity in strategic thinking is hypothesis generation and testing. In hypothesizing, a creative question such as (what if...?) is raised, and then the hypothesis test is followed by a critical question. The combination of question and test (if... then...) and the repetition of such a process makes it possible to discover ideas and present innovative solutions, and then various hypotheses are formed. Creating innovative solutions requires divergent thinking and planning to implement a solution requires convergent thinking; Therefore, strategic thinking is both creative and uses analytical tools. In fact, at its lowest level, strategic thinking follows the changes in the environment and at its highest level, it is creative and creates new values in the environment. Having said that, it seems logical to prioritize conceptual thinking, systems thinking, intelligent opportunism, and hypothesis-driven drivers over other drivers.

Originality/Value

This research provides a novel contribution by identifying and prioritizing twelve specific drivers of strategic thinking within a governmental sports context using an integrated qualitative–quantitative framework. Unlike previous studies that have examined strategic thinking in a generic or private sector context, this study offers a localized and sector-specific model tailored to the dynamics of public sports administration. Its results offer a practical roadmap for decision-makers aiming to enhance strategic decision quality, emphasizing the need for conceptual thinking and systemic integration in policy formulation and execution. This approach strengthens the theoretical foundation for strategic thinking in public sector organizations and guides future training and development efforts.

Research Limitations/Implications

This study, while comprehensive in its mixed-method approach, has several limitations. First, the generalizability of the findings may be restricted as the research was conducted solely within the context of Iran's Ministry of Sports and Youth. Second, despite efforts to ensure rigor through tools like the Delphi method and structural equation modeling, the study still relies heavily on subjective data from interviews and self-reported questionnaires, which may be prone to bias. Third, the cross-sectional design of the quantitative phase limits the ability to draw causal inferences about the relationships among variables over time. Additionally, external variables such as political changes or economic pressures on the ministry were not included and may affect strategic thinking processes.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This research was conducted in compliance with research ethical guidelines.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

No artificial intelligence tools were used in this research.

Funding

This research was conducted without any financial support, either external or internal.



Authors' contribution

The first author was responsible for the initial design of the study, data collection, field implementation of the questionnaires, and drafting the initial manuscript. The second author supervised the research process, provided methodological and analytical guidance, and reviewed the final manuscript (corresponding author). The third author contributed to the development of research instruments, conducted data analysis using statistical software, and supported interpretation of the results. The fourth author participated in the literature review, assessed the validity and reliability of the instruments, and contributed to editing and final formatting of the article. All authors contributed to the preparation, review, and approval of the final manuscript.

Conflict of interest

There is no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors would like to thank all participants in this research.

References

- Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 125-134. [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>] [In Persian]
- Bouhali, R., Yousra, M., Hind, L., & Linda .F. (2015). Leader Roles for Innovation Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78. [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.867>] [In Persian]
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36. [<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.06.001>]
- Enayati, P., Tabesh, S., & Zareian, H. (2021). Designing a Strategic Thinking Model with the Complexity of Organizational Structure experts in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Sport Management and Development*, 10(2), 142-163. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5071>] [In Persian]
- Niknahad, S., Shabani bahar, G., Honari, H., & Shahlaee, J. (2025). The Impact of Freedom of Expression on the Effectiveness of Strategic Management in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 117-132. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.17115.2365>] [In Persian]
- Pisapia, J., Pang, N.S.K., Hee, T.F., Lin, Y., & Morris, J.D. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. *International Education Studies*, 2(2), 46-58. [<https://doi.org/10.5539/ies.v2n2p46>]
- Shabani bahar, G., Maghsoudi, H.R., Godarzi, M., & Honari, H. (2018). Development of structural equation models of Strategic Thinking and Organizational Agility in Selected Iranian Sports Federations. *Journal of Sport Management and Development*, 7(1), 52-65. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2018.2970>] [In Persian]
- Zaersabet, F., Doostar, M , Memarzadeh, G., & Alborzi, M. (2021). A Model of Fair Implementation of General Policies Considering the Civil Service Law. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 9(34), 390-416. [<https://doi.org/10.30507/jmsp.2021.261327.2170>]



تبیین پیشران‌های تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان

شوان عزیززی^۱، غلامرضا شعبانی‌بهار^{۲*}، سمیرا علی‌آبادی^۳، مظفر یکتایار^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۵

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر تبیین پیشران‌های تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. **روش‌شناسی:** پژوهش از نوع آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل کلیه متخصصان صاحب‌نظر در حوزه ورزش و در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۵۰ نفر بود. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انجام گرفته و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت (۱۶ نفر). در بخش کمی نیز حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۳۳ نفر محاسبه شد که این افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک گردند تئوری و روش دلفی فازی و در بخش کمی از آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون رتبه‌بندی فریدمن و مدلسازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS 25 و Smart PLS 3 انجام شد. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد ۱۲ عامل اصلی فرضیه محوری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، خلاقیت، هدف‌گزینی، نظارت و ارزیابی مستمر، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، تسلط بر زمان، بسیج زنجیره تأمین، آینده‌نگری، فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان مؤثر است. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به نظر می‌رسد که تفکر مفهومی به عنوان مهم‌ترین پیشران مؤثر بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان باید بیش از پیش مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان قرار بگیرد و این مفهوم جایگزین تفکر قدیمی شود.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، تفکر مفهومی، تصمیم‌گیری، کیفیت‌بخشی، وزارت ورزش و جوانان

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

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: shabani1345@gmail.com

استناد: عزیززی، شوان، شعبانی‌بهار، غلامرضا، علی‌آبادی، سمیرا و یکتایار، مظفر. (۱۴۰۵). تبیین پیشران‌های تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۱)، ۷۳-۹۶.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23769.2768>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش با بهره‌گیری از روش دلفی فازی و تحلیل عاملی اکتشافی، مدلی بومی و قابل کاربرد برای بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های دولتی ایران ارائه داده است. همچنین استفاده از رویکرد داده‌بنیاد برای استخراج عوامل، به اصالت و کارآمدی یافته‌ها افزوده است. پیام اصلی پژوهش آن است که ارتقای تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان، نیازمند توجه هدفمند به پیشران‌هایی چون تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی هوشمندانه است. این پیشران‌ها نه تنها موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌شوند، بلکه زمینه‌ساز چابکی سازمانی، نوآوری و پاسخ‌گویی بهتر به چالش‌های محیطی نیز خواهند بود.





مقدمه

یکی از مهم‌ترین این پیشران‌های تفکر استراتژیک است که مفهومی کلی‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک است (بلهولی و همکاران، ۲۰۱۵). این توانایی استراتژیک می‌تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل نماید (پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۹). تفکر استراتژیک به عنوان پارادایمی نوین در تمامی سطوح سازمان همیشه مطرح بوده است (تقی‌زاده، ۲۰۱۵). انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به تناسب فرهنگ و قانون اساسی کشورها به‌گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد برای همه کشورها و به ویژه کشورهای درحال توسعه نه فقط یک هدف، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است (نیک‌نژاد، ۲۰۱۵). تفکر استراتژیک یک فرآیند شناختی است که بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک مقدم می‌شود (توکلی و لاتون، ۲۰۰۵). از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌هاست، ترکیبی از عقلانیت و بینش است (کالابریس و روبرتا، ۲۰۱۵). در واقع، تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است (کرانی و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیران سازمان‌ها با تدوین و پیاده‌سازی تفکر راهبردی توانایی تفسیر رخدادها، وقایع غیرمرتبط و برنامه‌ریزی نشده و درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل آن‌ها را خواهند داشت و به جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند (جاج، ۲۰۱۱). عنایتی و همکاران (۲۰۲۱)، دریافتند کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌توانند با شناخت بهتر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و درک ارتباط آن‌ها با پیچیدگی‌های ساختار سازمان، پیچیدگی ساختار سازمانی را کاهش دهند و با کاهش پیچیدگی ساختار سازمانی کارایی و انعطاف سازمان را بالا ببرند. به‌طور کلی باید گفت تفکر راهبردی مدیران سازمان‌های ورزشی را به‌سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرا می‌خواند. از این‌رو این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به‌همراه دارد (صفائی و حیدریان، ۲۰۲۲). از این‌رو سازمان‌های ورزشی به خصوص وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با ایجاد این قابلیت‌ها، تفکر استراتژیک کارشناسان و مدیران خود را پرورش دهند (کریمی و عباسی، ۲۰۱۶). سازمان‌های ورزشی، از یک سو با محیطی متغیر و تهدیدکننده روبرو بوده و از سوی دیگر، روند افزایشی پیشرفت‌های ورزشی در عرصه‌های داخلی و خارجی، خواسته‌ها و مطالبات جدیدی را از طرف جامعه برای آن‌ها ایجاد کرده است (سرخه و همکاران، ۲۰۲۳). به دلیل وجود محیط پرتلاطم و پیچیده امروزی سازمان‌ها، مدیران باید تصمیماتی اتخاذ نمایند که خاص همان شرایط باشد و بتوانند سازمان خود را در محیط و جایگاه رقابتی حفظ نمایند (رضائی و همکاران، ۲۰۱۶).

یکی از چالش‌های اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها در محیط پرتلاطم، تدوین درست استراتژی‌ها و پیاده‌سازی صحیح آن‌ها است (فرجی‌پور و همکاران، ۲۰۱۲) و از آنجایی که توانایی فکر کردن به صورت استراتژیک برای رهبران و مدیران در سطوح مختلف سازمانی امری حیاتی است (کیسی و گلدمن، ۲۰۱۰). همچنین، یک مدیریت استراتژیک پویا و حساب‌شده جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی انجام فعالیت‌هایی است که موجب تدوین استراتژی اثربخش برای دستیابی هدف‌های سازمان است (گیویان و دیندارفر، ۲۰۱۷). تفکر استراتژیک فرآیندی است که به واسطه آن مدیران با نگرستن از بالا به بحران‌ها و فرآیندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می‌کنند (کیسی و گلدمن، ۲۰۱۰). تأمل نیز مهارتی شناختی است که شامل در نظر گرفتن دقیق هر باور یا

¹ Pisapia et al

² Tavakoli & Lawton

³ Calabrese & Roberta

⁴ Judge

⁵ Casey & Goldman



عملی که درک از شرایط را بهبود بخشیده و سپس تلاش برای بکارگیری دانش به دست آمده از این شرایط می‌باشد و برای توسعه تفکر راهبردی، افراد باید تمایل، دانش و ظرفیت به شیوه راهبردی را داشته باشند (تورست، ۲۰۱۹).
براساس مدل پارادایمی پژوهش سرخه و همکاران (۲۰۲۳)، «ساختارسازی»، «تجزیه و تحلیل استراتژیک»، «آموزش» و «سازمان اخلاقی» از جمله راهبردهای نهادینه شدن تفکر استراتژیک در وزارت ورزش انتخاب شد. پیامد توسل به این راهبردها، پیامدهایی نظیر مدرن‌سازی وزارت، ایجاد وزارتی غیرشکافنده و همچنین وضوح مسیر توسعه ورزش خواهد بود. همچنین نصیرزاده و شهربابکی (۲۰۲۲)، نشان دادند بین تفکر استراتژیک و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی هیأت‌های ورزشی استان کرمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. صفائی و حیدریان (۲۰۲۲)، نتایج نشان دادند اثر کل تفکر راهبردی بر نوآوری سازمانی از طریق هوش راهبردی مثبت و معنی‌دار بود و نیز تفکر راهبردی مدیران را به‌سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. از این‌رو این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به‌همراه دارد. در همین راستا، کریمی و عباسی (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران به این نتیجه رسیدند که بسترهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش برای توسعه تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی لازم و ضروری است. رضائی و همکاران (۲۰۱۶)، نیز در پژوهشی با عنوان تبیین تأثیر تفکر راهبردی بر هوش سازمانی بیان کردند که توانایی تفکر راهبردی یک نیاز اساسی برای مدیران در تمام سطوح سازمانی می‌باشد.

شعبانی‌بهار و همکاران (۲۰۱۸)، دریافتند که تدوین اهداف و استراتژی منسجم برای توسعه تفکر راهبردی بسیار بااهمیت است و در بین مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی، زمینه توسعه چابکی سازمانی را در آینده فراهم می‌نماید. بمانیان و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هوش معنوی و هوش فرهنگی نقش پررنگی در افزایش تفکر راهبردی دانشجویان ایفا می‌کنند. گالت^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهش خود دریافت که بین مهارت‌های تفکر استراتژیک و هوش متقاعدسازی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. باقری و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند مهارت‌های تفکر استراتژیک مدیران بر اثربخشی فرآیند ایجاد استراتژی در فدراسیون‌های ورزشی تیمی تأثیر معنی‌داری دارد. بر اساس یافته‌ها، ارتقای مهارت‌های تفکر استراتژیک مدیران فدراسیون‌های ورزشی، در فرآیند ایجاد استراتژی‌های اثربخش حیاتی است. ارشادی و دهدازی (۲۰۱۹)، به این نتیجه رسیدند که نقش واسطه‌گرهای سازمانی در ایجاد الگوی تعالی سازمانی تا حد زیادی تأیید شده است. سینجای و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان تعیین و ارتقای مقیاسی برای سنجش تفکر استراتژیک، شهروندان کشور هند را مورد پژوهش قرار دادند و دریافتند که مقیاس مذکور از چهار مؤلفه عکس‌العمل، آگاهی سازمانی، تجزیه و تحلیل روند و تشخیص الگو تشکیل شده است.

عدم وجود تفکر راهبردی در سازمان باعث می‌شود که سازمان به جای تأکید ویژه بر حوزه‌های راهبردی سازمان که عامل مزیت رقابتی است؛ به حوزه‌های صرفاً عملیاتی بپردازند که این نه‌تنها موجب بستن چشم مدیران روی تحولات محیطی و از دست دادن فرصت‌ها و در نظر نگرفتن تهدیدات می‌شود، بلکه موجب هدر رفت منابع کمیاب و در برخی موارد نایاب سازمان می‌شود (سلمانی و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین با دقت در پژوهش‌های پیشین در کشورمان مشخص می‌شود که این پژوهش‌ها در مواردی اثرات تفکر استراتژیک و در دیگر موارد هم پیامدهای وجود این تفکر را در سازمان بررسی کرده‌اند و پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک را در راستای کیفیت‌بخشی به تصمیمات وزارت ورزش و جوانان بررسی خواهد کرد و نتایج احتمالی ممکن است از این لحاظ کاربردی‌تر از پیش

¹ Torset

² Galbt

³ Sanjay et al



باشند. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است که پیشران‌های تفکر استراتژیک در راستای کیفیت بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان کدامند و ترتیب اولویت مؤلفه‌ها چگونه است؟

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر 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، پژوهش حاضر از دو مرحله تشکیل شد در فاز کیفی پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران استفاده شد. در فاز کمی پژوهش 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 کیفی، این پژوهش در گروه نظریه داده بنیاد ساختارگرا قرار گرفت. جامعه آماری در دو بخش کیفی و کمی بررسی شد. در بخش کیفی متخصصان صاحب‌نظر در حوزه ورزش به عنوان جامعه آماری بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و مصاحبه با خبرگان تا زمان اشباع داده ادامه پیدا کرد ($n=16$). جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کلیه مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۶۰۰ نفر بود. در بخش کمی بر اساس جدول مورگان حداقل ۲۳۳ نفر به عنوان نمونه و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از پیشینه پژوهش و موارد شناسایی شده در بخش مصاحبه، پرسشنامه محقق ساخته آماده شد و بین جامعه آماری توزیع شد. با توجه به موضوع پژوهش در پرسشنامه از آزمودنی‌ها خواسته شد که عوامل اثر بخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان را فهرست نمایند. اطلاعات جمع‌آوری شده 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 پژوهش 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 پژوهش بین ۱۳ نفر از اساتید و متخصصان امر جهت ارائه نظرات در زمینه‌های: انشاء سؤالات، تعداد سؤالات، هماهنگی گزینه‌ها با سؤالات، هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش، حذف یا اضافه کردن سؤالات و سایر موارد توزیع شد. 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 شد و سپس با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی محاسبه شد. با توجه به میزان آلفای کرونباخ متغیرها که ۰/۸۲ به دست آمد، نشان از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی است. 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 فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ آزمون شدند؛ همچنین برای تدوین مدل پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد.

یافته‌ها

جدول ۱، ویژگی‌های دموگرافیک نمونه‌های پژوهش در بخش کمی را نشان می‌دهد. براساس نتایج جدول، ۳۵/۱۹ درصد از نمونه زن و ۶۱/۳۷ درصد مرد بودند. همچنین ۴۳/۷۸ درصد از نمونه ۵۱ الی ۶۰ سال بودند، در حالی که

¹ Content Validity



۵/۵۸ درصد بالای ۶۰ سال بودند. توصیف وضعیت نمونه‌های پژوهش بر اساس تحصیلات نشان داد که ۴۹/۳۶ درصد از نمونه فوق‌لیسانس بودند، در حالی که ۵/۱۵ درصد تحصیلات دکتری داشتند. رشته تحصیلی ۵۴/۰۸ درصد از نمونه علوم ورزشی و ۳۹/۰۶ درصد سایر رشته‌ها بود. در بخش کیفی، پس از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان، تعداد ۱۲۵ کد اولیه استخراج شد که پس از پالایش و حذف موارد مشابه، این تعداد به ۶۵ کد تقلیل پیدا کرد. سپس در مرحله دوم کدگذاری، مواردی که با یکدیگر قرابت مفهومی داشتند در قالب یک مفهوم گردآوری و در مرحله بعدی به صورت جدول ۲ مرتب شدند. در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز-می‌یر-اولکین (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارلت استفاده شد. اکنون برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، بر اساس بار عاملی آن‌ها باید از نتایج ماتریس عوامل چرخش یافته استفاده شود. در جدول ۲ ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل بعد از چرخش ارائه شده است. با توجه به نظر محققان بارهای عاملی با مقادیر بالاتر از ۰/۵ قابل قبول هستند. در این جدول محقق بر اساس بزرگ‌ترین بار عاملی تک‌تک گویه‌ها به دسته‌بندی آن‌ها با توجه به میزان همبستگی با یکدیگر پرداخته است. البته ممکن است یک یا برخی از گویه‌ها هیچ‌گونه بار عاملی معنی‌داری نداشته باشند که این گویه‌ها از مدل و در نتیجه تحلیل حذف می‌شوند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of the research samples

رشته تحصیلی Field of study	مدرک تحصیلی Educational qualificatio			سن Age			جنسیت Gender			نمونه آماری Statistical sample			
	تعداد	درصد	پست	تعداد	درصد	مدرک	تعداد	درصد	سن		تعداد	درصد	جنسیت
۵۴/۰۸	۱۲۶	۳۸/۲۰	علوم ورزشی	۸۹	۹/۸۷	لیسانس	۲۳	۳۰-۴۰	۳۵/۱۹	۸۲	۳۵	زن	کارکنان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان Staff and managers of the Ministry of Sports and Youth
۳۹/۰۶	۹۱	۴۹/۳۶	سایر رشته‌ها	۱۱۵	۲۹/۶۱	فوق لیسانس	۶۹	۴۱-۵۰	۶۱/۳۷	۱۴۳	۶۱	مرد	
۶/۸۷	۱۶	۵/۱۵	بدون پاسخ	۱۲	۴۳/۷۸	دکتری	۱۰۲	۵۱-۶۰	۳/۴۳	۸	۳	بدون پاسخ	
۱۰۰	۲۳۳		مجموع										
		۷/۳۰	بدون پاسخ	۱۷	۱۱/۱۶	بدون پاسخ	۲۶	بیشتر از ۶۰	۱۰۰	۲۳۳	۱۰۰	۲۳۳	
		۱۰۰	مجموع	۲۳۳	۵/۵۸	مجموع	۱۳	بدون پاسخ					
		۱۰۰	مجموع	۲۳۳	۱۰۰	مجموع	۲۳۳	مجموع					

¹ Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy (KMO)

² Bartlett' Test of Sphericity



جدول ۲. کدگذاری اولیه و ثانویه

Table 2. Primary and secondary coding

مفهوم Concept	کد اولیه initial code	ردیف line
تفکر سیستمی	درک اجزای ورزش کشور به صورت یک سیستم به هم وابسته توسط مدیران تصمیم گیر ورزش	۱
	همسویی راهبردهای توسعه ورزش با راهبردهای توسعه ملی	۲
	شناخت کلیه سطوح راهبردی و ساختار ورزش کشور توسط مدیران ورزش	۳
	بررسی ساختار، الگوها و وقایع در هنگام تدوین راهبردها	۴
	عدم اکتفا به مشاهده در تصمیمات راهبردی	۵
	تدوین راهبردها مبتنی بر کلی نگری	۶
	عدم توجه صرف به خروجی ها بدون توجه به فرآیندهای راهبردی	۷
	ایجاد واحدهای تخصصی راهبردی در ساختار وزارت ورزش و جوانان	۸
فرضیه محوری	آشنایی مدیران با پژوهش و مسئله	۹
	داشتن فرضیه در اقدامات و فرآیندها	۱۰
	اتخاذ تصمیمات بر اساس فرآیند علمی و پژوهشی	۱۱
	آشنایی با تحلیل سلسله مراتبی در تصمیم گیری ها	۱۲
	افزایش سرعت در تصمیمات راهبردی	۱۳
	استفاده از تکنیک های مدیریت زمان مانند گانت چارت و ... برای پیشبرد راهبردها	۱۴
	داشتن اهداف راهبردی قابل دسترس و به دوراز رؤیای پردازی	۱۵
	داشتن برنامه های عملیاتی کوتاه مدت هم راستا با راهبردها	۱۶
تسلط بر زمان	داشتن نقشه کاری مشخص و شفاف همراه با زمان بندی	۱۷
	داشتن فهرست اقدامات روزانه، هفتگی و ماهانه	۱۸
	ایجاد حجم فعالیت ها متناسب با توانایی نیروی انسانی	۱۹
	حذف اقدامات غیر ضروری و زمان بر	۲۰
	افزایش مهارت های حل مسئله مدیران	۲۱
	استفاده از فرصت های درون و برون سازمانی	۲۲
	تشخیص اولویت ها در ارتباطات برون سازمانی	۲۳
	استفاده از ظرفیت های بیرونی برای پیشبرد راهبردها	۲۴
فرصت طلبی هوشمندانه	عدم تدوین راهبردهای روتین و همیشگی	۲۵
	استقبال از ایده ها و تفکرات جدید	۲۶
	اهمیت به نوآوری در برنامه ها	۲۷
	توجه به محیط حقوقی در تدوین راهبردهای سازمانی	۲۸
	تفکیک راهبردها از وظایف سازمانی مشخص	۲۹
	همسویی راهبردها با آیین نامه ها و قوانین	۳۰
	استفاده از تمام ظرفیت های ورزش در تدوین راهبردها	۳۱
	درگیر کردن کلیه واحدهای سازمانی ورزش با تدوین راهبردهای جامع و مانع	۳۲
خلاقیت	استفاده حداکثری از ظرفیت های منابع انسانی در پیشبرد راهبردها و اهداف	۳۳
	توجه راهبردها به فرآیندهای خدمت رسانی به مشتریان ورزش اعم از تماشاگران، ورزشکاران و مربیان	۳۴
	همسویی راهبردها با فرآیندهای عرضه و تقاضا	۳۵
	پیاده سازی فرآیند علمی و تسریع اقدامات زنجیره تأمین در ورزش	۳۶
	تعیین اهداف شفاف و قابل دسترس	۳۷
	روشن شدن اهداف برای مشتریان داخلی ورزش	۳۸
	روشن شدن اهداف برای مشتریان خارجی ورزش	۳۹
	هدف گزینی در راهبردها با توجه به مؤلفه های ورزش	۴۰
بسیج زنجیره تأمین		
هدف گزینی		



مفهوم Concept	کد اولیه initial code	ردیف line
تمرکز بر ارزش‌ها	توجه راهبردها به توسعه همه‌جانبه و یکپارچه ورزش کشور	۴۱
	تدوین راهبردها بر اساس ارزش‌های ملی	۴۲
	استقبال از ارزش‌های جدید	۴۳
تقویت دیدگاه مدیریتی	آشنایی نیروی انسانی با ارزش‌های سازمانی	۴۴
	تدوین راهبردها بر اساس ارزش‌های سازمانی	۴۵
	آشنایی گروه تدوین راهبردها با ارزش‌های سازمانی	۴۶
	آشنایی مدیران با فرآیند تدوین و اجرای راهبردها در سازمان	۴۷
	شناخت اولویت‌های راهبردی ورزش توسط مدیران	۴۸
	آشنایی مدیران ورزش با نقاط ضعف و قوت ورزش کشور	۴۹
	آشنایی مدیران ورزش با فرصت‌های بیرونی ورزش	۵۰
نظارت و ارزیابی مستمر	استفاده از مدیران عملیاتی در تدوین راهبردها	۵۱
	ارزیابی مستمر از فرآیند اجرا شدن راهبردها	۵۲
	ایجاد واحد نظارت بر اجرای درست راهبردها	۵۳
	وزن‌دهی به شاخص‌های ارزیابی بر اساس راهبردها	۵۴
	همسویی بخش ارزیابی با بخش راهبردی ورزش	۵۵
تفکر مفهومی	پذیرش ریسک حتی در هنگام احتمال شکست	۵۶
	تشویق نیروی انسانی به انجام فعالیت‌ها با رویکرد متفاوت	۵۷
	توانایی کشف رابطه بین موضوعات غیر مرتبط توسط مدیران	۵۸
	به‌کارگیری فنون و مهارت‌های جدید	۵۹
	استفاده از تجارب و روندهای گذشته برای تصمیم‌گیری روندهای جاری	۶۰
	ایجاد آینده‌ای روشن از ورزش کشور در تصور مدیران و کارکنان	۶۱
	قدرت پیش‌بینی وضعیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آینده کشور	۶۲
آینده‌نگری	توانایی پیش‌بینی روندهای تکراری توسط مدیران	۶۳
	ترسیم نقشه راه پیشرفت ورزش کشور در آینده	۶۴
	افزایش مهارت‌های مدیریت مالی مدیران ورزش	۶۵

جدول ۳. ماتریس عوامل چرخش یافته

Table 3. Rotated factor matrix

گروه‌ها Items	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تفکر سیستمی Systems thinkin	۰/۵۸۵											
تفکر مفهومی Conceptual thinking												
فرضیه محوری Central hypothesis												
فرست‌طلبی هوشمندانه Intelligent innovation												
آینده‌نگری Foresight												
بسیج زنجیره تأمین Supply chain mobilization												
تسلط بر زمان Mastering time												
تمرکز بر ارزش‌ها Focusing on values												
تقویت دیدگاه مدیریتی Strengthening the												
نظارت و ارزیابی مستمر Continuous monitoring and												
هدف‌گرایی Goal setting												
خلاقیت Creativity												



۰/۷۱۷	عدم آکتفا به مشاهده در تصمیمات راهبردی
۰/۶۶۱	تدوین راهبردها مبتنی بر کلی‌نگری
۰/۶۵۰	عدم توجه صرف به خروجی‌ها بدون توجه به فرآیندهای راهبردی
۰/۶۶۱	ایجاد واحدهای تخصصی راهبردی در ساختار وزارت ورزش و جوانان
۰/۶۵۷	آشنایی مدیران با پژوهش و مسئله
۰/۶۴۷	داشتن فرضیه در اقدامات و فرآیندها
۰/۷۷۶	اتخاذ تصمیمات بر اساس فرآیند علمی و پژوهشی
۰/۵۵۸	آشنایی با تحلیل سلسله‌مراتبی در تصمیم‌گیری‌ها
۰/۶۵۳	افزایش سرعت در تصمیمات راهبردی
۰/۷۲۲	استفاده از تکنیک‌های مدیریت زمان مانند گانت چارت و ... برای پیشبرد راهبردها
۰/۵۷۴	داشتن اهداف راهبردی قابل‌دسترس و به‌دوراز رؤیایپردازی
۰/۷۰۳	داشتن برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت هم‌راستا با راهبردها
۰/۷۶۴	داشتن نقشه کاری مشخص و شفاف همراه با زمان‌بندی
۰/۶۹۱	داشتن فهرست اقدامات روزانه، هفتگی و ماهانه
۰/۷۹۴	ایجاد حجم فعالیت‌ها متناسب با توانایی نیروی انسانی
۰/۶۵۸	حذف اقدامات غیرضروری و زمان‌بر
۰/۷۵۶	افزایش مهارت‌های حل مسئله مدیران
۰/۷۶۲	استفاده از فرصت‌های درون و برون‌سازمانی
۰/۶۶۱	تشخیص اولویت‌ها در ارتباطات برون‌سازمانی
۰/۶۵۹	استفاده از ظرفیت‌های بیرونی برای پیشبرد راهبردها
۰/۵۸۹	عدم تدوین راهبردهای روتین و همیشگی
۰/۵۹۱	استقبال از ایده‌ها و تفکرات جدید
۰/۷۱۵	اهمیت به‌نوآوری در برنامه‌ها
۰/۶۷۹	توجه به محیط حقوقی در تدوین راهبردهای سازمانی
۰/۵۲۸	تفکیک راهبردها از وظایف سازمانی مشخص
۰/۵۶۰	همسویی راهبردها با آیین‌نامه‌ها و قوانین
۰/۷۰۶	استفاده از تمام ظرفیت‌های ورزش در تدوین راهبردها
۰/۷۶۰	درگیر کردن کلیه واحدهای سازمانی ورزش با تدوین راهبردهای جامع‌ومانع
۰/۵۶۵	استفاده حداکثری از ظرفیت‌های منابع انسانی در پیشبرد راهبردها و اهداف
۰/۶۱۷	توجه راهبردها به فرآیندهای خدمت‌رسانی به مشتریان ورزش اعم از تماشاگران، ورزشکاران و مربیان
۰/۷۱۲	همسویی راهبردها با فرآیندهای عرضه و تقاضا
۰/۵۸۱	پیاده‌سازی فرآیند علمی و تسریع اقدامات زنجیره تأمین در ورزش
۰/۵۷۴	تعیین اهداف شفاف و قابل‌دسترس
۰/۵۶۶	روشن شدن اهداف برای مشتریان داخلی ورزش
۰/۶۷۷	روشن شدن اهداف برای مشتریان خارجی ورزش
۰/۷۱۲	هدف‌گزینی در راهبردها با توجه به مؤلفه‌های ورزش



۰/۷۹۴	توجه راهبردها به توسعه همه‌جانبه و یکپارچه ورزش کشور
۰/۶۱۳	تدوین راهبردها بر اساس ارزش‌های ملی
۰/۵۲۷	استقبال از ارزش‌های جدید
۰/۶۳۰	آشنایی نیروی انسانی با ارزش‌های سازمانی
۰/۵۸۲	تدوین راهبردها بر اساس ارزش‌های سازمانی
۰/۷۵۰	آشنایی گروه تدوین راهبردها با ارزش‌های سازمانی
۰/۵۲۱	آشنایی مدیران با فرآیند تدوین و اجرای راهبردها در سازمان
۰/۷۲۶	شناخت اولویت‌های راهبردی ورزش توسط مدیران
۰/۵۹۷	آشنایی مدیران ورزش با نقاط ضعف و قوت ورزش کشور
۰/۶۲۴	آشنایی مدیران ورزش با فرصت‌های بیرونی ورزش
۰/۶۵۴	استفاده از مدیران عملیاتی در تدوین راهبردها
۰/۶۴۷	ارزیابی مستمر از فرآیند اجرایی راهبردها
۰/۷۸۷	ایجاد واحد نظارت بر اجرای درست راهبردها
۰/۷۹۸	وزن دهی به شاخص‌های ارزیابی بر اساس راهبردها
۰/۷۹۵	همسویی بخش ارزیابی با بخش راهبردی ورزش
۰/۵۷۴	پذیرش ریسک حتی در هنگام احتمال شکست
۰/۶۱۶	تشویق نیروی انسانی به انجام فعالیت‌ها با رویکرد متفاوت
۰/۷۸۸	توانایی کشف رابطه بین موضوعات غیر مرتبط توسط مدیران
۰/۵۳۰	به‌کارگیری فنون و مهارت‌های جدید
۰/۶۷۴	استفاده از تجارب و روندهای گذشته برای تصمیم‌گیری روندهای جاری
۰/۷۹۸	ایجاد آینده‌های روشن از ورزش کشور در تصور مدیران و کارکنان
۰/۵۴۵	قدرت پیش‌بینی وضعیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آینده کشور
۰/۷۹۱	توانایی پیش‌بینی روندهای تکراری توسط مدیران
۰/۷۷۲	ترسیم نقشه راه پیشرفت ورزش کشور در آینده
۰/۷۶۲	افزایش مهارت‌های مدیریت مالی مدیران ورزش

جدول ۴. نتایج آزمون بارتلت و KMO
Table 4. Bartlett and KMO test results

مقدار	مقدار کایرز - می و اوکلین (کفایت حجم نمونه)
۰/۸۹۴	(Kearse-Meyer and O'Kline values (sample size adequacy
۱۴۵۰۵/۲۲۹	آزمون کرویت بارتلت
	Bartlett and KMO test
۴۰۹۵	مقدار کای اسکوار (χ ^۲)
	Chi-square value
	درجه آزادی
	Degrees of freedom
۰/۰۰۱	سطح معنی‌داری
	Significance level



با توجه به یافته‌های جدول ۴، مقدار KMO به دست آمده ۰/۸۹۴ 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 ($\chi^2=14505/229$, Sig=۰/۰۰۱) نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این‌رو 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.

جدول ۵. مقادیر ابتدایی تحلیل مؤلفه‌های پژوهش (جدول اشتراکات)

Table 6. Initial values of research component analysis (commonality table)

شماره گویه	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	شماره گویه	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	شماره گویه	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	شماره گویه	برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر	شماره گویه
Item Number	initial estimate of the contribution of each variable	Item number	initial estimate of the contribution of each variable	Item number	initial estimate of the contribution of each variable	Item number	initial estimate of the contribution of each variable	Item Number
۱	۰/۷۰۱	۲۳	۰/۷۲۱	۴۵	۰/۷۳۰	۴۶	۰/۵۵۲	۲
۲	۰/۶۴۴	۲۴	۰/۵۵۹	۴۷	۰/۷۱۸	۴۸	۰/۷۹۱	۳
۳	۰/۶۳۲	۲۵	۰/۷۸۵	۴۹	۰/۵۸۶	۵۰	۰/۷۸۰	۴
۴	۰/۷۸۶	۲۶	۰/۶۸۴	۵۱	۰/۷۰۷	۵۲	۰/۶۶۲	۵
۵	۰/۵۸۳	۲۷	۰/۶۹۴	۵۳	۰/۵۸۶	۵۴	۰/۶۹۴	۶
۶	۰/۵۶۴	۲۸	۰/۶۶۲	۵۵	۰/۷۰۱	۵۶	۰/۶۹۴	۷
۷	۰/۵۵۴	۲۹	۰/۶۶۲	۵۷	۰/۶۹۴	۵۸	۰/۶۹۴	۸
۸	۰/۵۵۸	۳۰	۰/۶۶۲	۵۹	۰/۶۹۴	۶۰	۰/۶۹۴	۹
۹	۰/۷۱۸	۳۱	۰/۶۶۲	۶۱	۰/۶۹۴	۶۲	۰/۶۹۴	۱۰
۱۰	۰/۶۱۵	۳۲	۰/۶۶۲	۶۳	۰/۶۹۴	۶۴	۰/۶۹۴	۱۱
۱۱	۰/۶۳۸	۳۳	۰/۶۶۲	۶۵	۰/۶۹۴	۶۵	۰/۶۹۴	۱۲
۱۲	۰/۶۳۱	۳۴	۰/۶۶۲	۶۶	۰/۶۹۴	۶۶	۰/۶۹۴	۱۳
۱۳	۰/۵۱۴	۳۵	۰/۶۶۲	۶۷	۰/۶۹۴	۶۷	۰/۶۹۴	۱۴
۱۴	۰/۵۳۳	۳۶	۰/۶۶۲	۶۸	۰/۶۹۴	۶۸	۰/۶۹۴	۱۵
۱۵	۰/۷۹۱	۳۷	۰/۶۶۲	۶۹	۰/۶۹۴	۶۹	۰/۶۹۴	۱۶
۱۶	۰/۷۷۹	۳۸	۰/۶۶۲	۷۰	۰/۶۹۴	۷۰	۰/۶۹۴	۱۷
۱۷	۰/۷۹۱	۳۹	۰/۶۶۲	۷۱	۰/۶۹۴	۷۱	۰/۶۹۴	۱۸
۱۸	۰/۷۲۹	۴۰	۰/۶۶۲	۷۲	۰/۶۹۴	۷۲	۰/۶۹۴	۱۹
۱۹	۰/۷۴۰	۴۱	۰/۶۶۲	۷۳	۰/۶۹۴	۷۳	۰/۶۹۴	۲۰
۲۰	۰/۵۰۷	۴۲	۰/۶۶۲	۷۴	۰/۶۹۴	۷۴	۰/۶۹۴	۲۱
۲۱	۰/۶۰۱	۴۳	۰/۶۶۲	۷۵	۰/۶۹۴	۷۵	۰/۶۹۴	۲۲
۲۲	۰/۷۰۱	۴۴	۰/۶۶۲	۷۶	۰/۶۹۴	۷۶	۰/۶۹۴	
			۰/۷۸۵					

با توجه به جدول اشتراکات (جدول ۵) برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر نشان داد که مقادیر تمامی آنها برابر با یک است. ستون واریانس عامل مشترک در جدول ۵ نشان دهنده مقداری از واریانس هر متغیر است که مجموعه عوامل مورد نظر توانسته‌اند آن را تبیین کنند. هر چه مقادیر به (۱) نزدیک‌تر باشند بهتر است و مقادیر کوچک‌تر هر متغیر نشان از آن دارد که متغیر (گویه یا سؤال) مورد نظر به اندازه کافی برای تحلیل عاملی مناسب نیست و بنابراین باید از تحلیل



خارج شود. بنابراین اعتقاد صاحب‌نظران متغیرهایی را که عامل‌ها نتوانسته‌اند بالاتر از ۰/۵ (یا ۵۰ درصد) از تغییرات آنها را تعیین کنند تعدیل و یا از مجموعه متغیرها حذف می‌شوند. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود واریانس مشترک همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است. بنابراین تمامی متغیرها (گویه‌ها) در تحلیل باقی خواهند ماند.

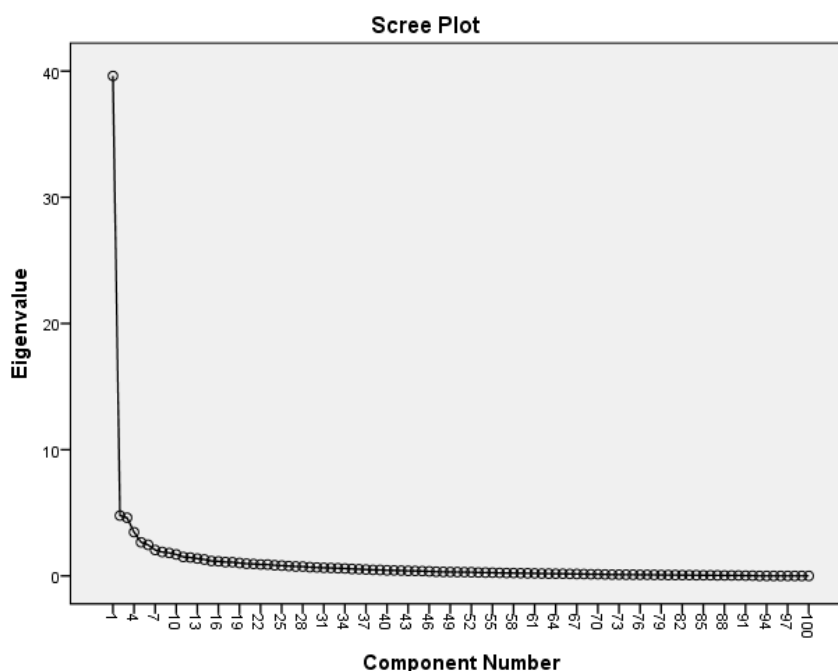
جدول ۶. مقادیر ویژه و واریانس عامل‌های پژوهش

Table 6. Eigenvalues and variances of research factors

اجزاء Ingredients	مقادیر ویژه اولیه Initial eigenvalues			مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده Sum of squares of extracted factor loadings		
	کل Total	درصد واریانس Percentage of variance	درصد واریانس تجمعی Cumulative variance percentage	کل Total	درصد واریانس Percentage of variance	درصد واریانس تجمعی Cumulative variance percentage
۱	۱۵/۶۱۷	۱۵/۶۱۷	۱۵/۶۱۷	۱۵/۶۱۷	۱۵/۶۱۷	۱۵/۶۱۷
۲	۱۴/۷۷۶	۱۴/۷۷۶	۳۰/۳۹۳	۱۴/۷۷۶	۱۴/۷۷۶	۳۰/۳۹۳
۳	۸/۶۱۶	۸/۶۱۶	۳۹/۰۰۹	۸/۶۱۶	۸/۶۱۶	۳۹/۰۰۹
۴	۷/۴۶۶	۷/۴۶۶	۴۶/۴۷۵	۷/۴۶۶	۷/۴۶۶	۴۶/۴۷۵
۵	۶/۶۶۵	۶/۶۶۵	۵۳/۱۴۰	۶/۶۶۵	۶/۶۶۵	۵۳/۱۴۰
۶	۶/۴۶۴	۶/۴۶۴	۵۹/۶۰۴	۶/۴۶۴	۶/۴۶۴	۵۹/۶۰۴
۷	۱/۸۹۴	۱/۸۹۴	۶۱/۵۵۴	۱/۸۹۴	۱/۸۹۴	۶۱/۵۵۴
۸	۱/۸۲۳	۱/۸۲۳	۶۳/۳۷۸	۱/۸۲۳	۱/۸۲۳	۶۳/۳۷۸
۹	۱/۷۰۳	۱/۷۰۳	۶۵/۰۸۰	۱/۷۰۳	۱/۷۰۳	۶۵/۰۸۰
۱۰	۱/۵۰۲	۱/۵۰۲	۶۶/۵۸۲	۱/۵۰۲	۱/۵۰۲	۶۶/۵۸۲
۱۱	۱/۴۵۷	۱/۴۵۷	۶۸/۰۳۹	۱/۴۵۷	۱/۴۵۷	۶۸/۰۳۹
۱۲	۱/۳۷۷	۱/۳۷۷	۶۹/۴۱۶	۱/۳۷۷	۱/۳۷۷	۶۹/۴۱۶
۱۳	۰/۹۶۹	۰/۹۶۹	۷۷/۲۳۶			
۱۴	۰/۹۴۸	۰/۹۴۸	۷۸/۱۸۴			
۱۵	۰/۹۰۴	۰/۹۰۴	۷۹/۰۸۸			
۲۲	۰/۸۹۸	۰/۸۹۸	۷۹/۹۶۸			
...	...	-	...			
۶۵	۱۷۸-۴۷۷۸-	۱۷۸-۴۷۷۸-	۱۰۰/۰۰			

در جدول ۶ مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی تبیین شده از مجموعه داده‌ها توسط هر عامل گزارش شده است. بر اساس معیار کیزر، تنها عامل‌هایی از این جدول انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه آنها بالاتر از

یک باشد و سایر عامل‌ها با مقادیر کمتر از یک نیز از مجموع عامل‌ها حذف می‌شوند و در نظر گرفته نخواهند شد. بنابراین با توجه به نتایج نشان می‌دهد که ۶۵ گویه در پژوهش حاضر قابل تقلیل به ۱۲ عامل بوده و می‌توان از ترکیب این ۶۵ گویه، ساختار جدیدی بر اساس عامل‌ها با ترکیب جدید طراحی و بر اساس آن داده‌ها را تحلیل کرد. همان‌طور که در قسمت مقادیر ویژه اولیه در ستون درصد واریانس جدول ۶ مشاهده می‌شود سهم هر عامل در تبیین واریانس ۶۵ گویه مربوط به پیشران‌های مؤثر بر تفکر راهبردی متفاوت و به صورت نزولی است.



شکل ۱. مقادیر ویژه عوامل مربوط به متغیرهای پژوهش

Figure 1. Eigenvalues of factors related to research variables

در انتها نیز با رجوع به نمودار سنگریزه^۱ جدول واریانس تبیین شده و رجوع به ستون‌های ارزش ویژه اصلی (سه ستون سمت چپ) و مجموع مجذور بارهای عاملی استخراج شده (سه ستون سمت راست)، می‌توان عنوان نمود که حداکثر، ۱۲ عامل استخراج شده که از این ۱۲ عامل، عامل اول از واریانس تبیینی بالایی برخوردار بوده و این مقدار در نمودار سنگریزه، به گونه‌ای دقیق‌تر قابل مشاهده است. اکنون برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، بر اساس بار عاملی آنها باید از نتایج ماتریس عوامل چرخش یافته استفاده شود. بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج ۱۲ عامل در پرسشنامه تحت بررسی، سؤالات متناظر با عامل‌های مستخرج بدین شرح می‌باشد: فرضیه محوری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، خلاقیت، هدف‌گزینی، نظارت و ارزیابی مستمر، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، تسلط بر زمان، بسیج زنجیره تأمین، آینده‌نگری، فرصت‌طلبی هوشمندانه. در ادامه به منظور اولویت‌بندی و بررسی تفاوت بین پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان از نظر نمونه‌های پژوهش از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد.

¹ Scree Plot

² Initial Eigenvalues

³ Extraction Sums Of Squared Loadings



جدول ۷. رتبه‌بندی پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان
Table 7. Ranking of drivers affecting strategic thinking in order to improve the quality of decisions of the Ministry of Sports and Youth

رتبه	گویه	میانگین رتبه
Item	Rank	Average rank
۱	تفکر مفهومی	۹/۳۹
۲	تفکر سیستمی	۹/۳۷
۳	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۹/۱۳
۴	فرضیه محوری	۸/۹۴
۵	تسلط بر زمان	۷/۴۵
۶	نظارت و ارزیابی مستمر	۶/۶۵
۷	تقویت دیدگاه مدیریتی	۶/۶۴
۸	تمرکز بر ارزش‌ها	۶/۳۱
۹	بسیج زنجیره تأمین	۵/۴۸
۱۰	آینده‌نگری	۵/۱۶
۱۱	هدف‌گزینی	۵/۱۰
۱۲	خلاقیت	۳/۱۲

با توجه به نتایج به دست آمده «تفکر مفهومی» بالاترین رتبه در پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان داشته و «خلاقیت» پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که مدل پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در راستای کیفیت‌بخشی تصمیمات وزارت ورزش و جوانان مناسب بوده و تمامی اعداد و پارامترهای مدل از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار است.

جدول ۸. معادله ساختاری مدل پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان
Table 8. Structural equation model of drivers affecting strategic thinking in the Ministry of Sports and Youth

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
۰/۰۰۰۱	۲۸/۴۵۲	۰/۰۰۳	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸	آینده‌نگری -> تفکر استراتژیک Foresight -> Strategic Thinking
۰/۰۰۰۱	۱۶/۹۸۲	۰/۰۰۸	۰/۰۱۳۶	۰/۰۱۳۵	بسیج زنجیره تأمین -> تفکر استراتژیک Supply Chain Mobilization -> Strategic Thinking
۰/۰۰۰۱	۱۵/۷۸۸	۰/۰۰۶	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	تسلط بر زمان -> تفکر استراتژیک Time management -> Strategic thinking
۰/۰۰۰۱	۲۰/۱۲۲	۰/۰۰۶	۰/۰۱۱۵	۰/۰۱۱۵	تفکر سیستمی -> تفکر استراتژیک Systems thinking -> Strategic thinking
۰/۰۰۰۱	۲۲/۰۹۸	۰/۰۰۴	۰/۰۹۶	۰/۰۹۷	تفکر مفهومی -> تفکر استراتژیک Conceptual thinking -> Strategic thinking
۰/۰۰۰۱	۲۹/۶۲۵	۰/۰۰۴	۰/۰۱۱۵	۰/۰۱۱۵	تقویت دیدگاه مدیریتی -> تفکر استراتژیک Strengthening managerial perspective -> Strategic thinking



۰/۰۰۰۱	۳۱/۷۷۵	۰/۰۰۴	۰/۱۱۹	۰/۱۲۰	تمرکز بر ارزش‌ها -> تفکر استراتژیک Focus on values -> Strategic thinking
۰/۰۰۰۱	۳۴/۵۷۳	۰/۰۰۳	۰/۱۱۰	۰/۱۱۰	خلاقیت -> تفکر استراتژیک Creativity -> Strategic Thinking
۰/۰۰۰۱	۲۲/۱۴۱	۰/۰۰۴	۰/۰۸۱	۰/۰۸۱	فرصت‌طلبی هوشمندانه -> تفکر استراتژیک Smart opportunism -> Strategic thinking
۰/۰۰۰۱	۱۲/۷۵۷	۰/۰۰۲	۰/۰۳۱	۰/۰۳۱	فرضیه محوری -> تفکر استراتژیک Central Hypothesis -> Strategic Thinking
۰/۰۰۰۱	۲۷/۰۳۱	۰/۰۰۳	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	نظارت و ارزیابی مستمر -> تفکر استراتژیک Continuous monitoring and evaluation -> Strategic thinking
۰/۰۰۰۱	۲۳/۲۵۴	۰/۰۰۵	۰/۰۱۱۵	۰/۰۱۱۵	هدف‌گزینی -> تفکر استراتژیک Goal setting -> Strategic thinking

بحث

نتیجه آزمون تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد ۶۵ شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان قابل تقلیل به ۱۲ عامل شامل پیشران‌های فرضیه محوری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، خلاقیت، هدف‌گزینی، نظارت و ارزیابی مستمر، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، تسلط بر زمان، بسیج زنجیره تأمین، آینده‌نگری و در نهایت فرصت‌طلبی هوشمندانه است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های کریمی و عباسی (۲۰۱۶)، ارشادی و دهدازی (۲۰۱۹)، شیخ و دیر (۲۰۲۰) و سرخه و همکاران (۲۰۲۳) همسو بود. در واقع پیشران‌های یاد شده به عنوان پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شدند. 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 کم ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند و هیچ یک تمامی ابعاد را دربر ندارند. بر همین اساس بود که محقق به شناسایی پیشران‌های 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 شود.

همچنین باید توجه داشت که از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار امروزی واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛ ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف شود؛ جهش‌های (ناپایوستگی‌های) کسب و کار درک شود و نیز برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود چرا که تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست؛ همچنین چرایی و چگونگی پیشران‌های مؤثر بر ارزش‌آفرینی برای مشتری را روشن و قابل فهم می‌سازد. این بصیرت نسبت به پیشران‌های تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند و توجه به این موضوع ضروری است که بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود.

به هر حال، نتیجه پژوهش بیانگر این بود که ۶۵ شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان قابل تقلیل به ۱۲ عامل شامل پیشران‌های فرضیه محوری، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، خلاقیت، هدف‌گزینی، نظارت و ارزیابی مستمر، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، تسلط بر زمان، بسیج زنجیره تأمین، آینده‌نگری و در نهایت فرصت‌طلبی هوشمندانه است. با این وصف، مدیران وزارت ورزش و جوانان به‌سادگی می‌توانند با استفاده از پیشران‌های شناسایی شده در این پژوهش، به بررسی و شناسایی میزان تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان؛ و در صورت نیاز،



به برنامه‌ریزی جهت ارتقای این رویکرد بپردازند. مدیران سازمان‌های ورزشی باید تیم‌ها، عوامل و جنبه‌های سازمانی که در بهبود تفکر استراتژیک نقش دارند را در نظر داشته باشند و از آن‌ها بهره ببرند؛ چون از این طریق می‌توانند توانایی و مهارت تفکر استراتژیک خود را بالا برده و به توسعه آن در سازمان کمک کنند (کریمی و عباسی، ۲۰۱۶)، لذا مدیران برای موفقیت در تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک نیازمند تفکر استراتژیک هستند (آلاسترند و همکاران، ۱۹۹۸).

نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان داد بین پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه نمونه‌های پژوهش تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ با این وصف که «تفکر مفهومی» بالاترین رتبه و «خلاقیت» پایین‌ترین رتبه را در پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان داشت. لازم به ذکر است که وجود اولویت متفاوت میان چند عامل مؤثر بر یک متغیر، همواره امری منطقی است؛ چون مطمئناً نمی‌توان میزان اهمیت تمامی پیشران‌های مؤثر بر یک متغیر را به یک اندازه دانست و همیشه برخی از آن‌ها مهم‌تر از سایرین هستند. بر همین اساس، وجود اولویت متفاوت میان پیشران‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان نیز امری منطقی است. حال باید توجه داشت که مساله مهم در این نتیجه، ترتیب اولویت پیشران‌هاست که مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان باید به آن توجه نموده و بر اساس اولویت و اهمیت آن‌ها، نسبت به ارتقای آن پیشران‌ها در مدیران سازمان با استفاده از برنامه‌های توانمندسازی اقدام نمایند. بنابراین مدیران وزارت ورزش و جوانان نباید از این اولویت‌بندی غافل شوند و توجه داشته باشند که پیشران‌های دوازده‌گانه مؤثر 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 تأمین، عامل آینده‌نگری، عامل هدف‌گزینی و در نهایت عامل خلاقیت می‌باشد.

در همین راستا لازم به یادآوری است که تفکر استراتژیک تفکری چندگانه دارد؛ می‌تواند پیشران‌های 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 شود. 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

¹ Ahlstrand et al



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 پیش‌ران‌های تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و فرضیه محوری نسبت به سایر پیش‌ران‌ها منطقی باشد.

در ادامه براساس برخی مؤلفه‌های شناسایی شده، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و توسعه سازمان مذکور، دوره‌ها و یا کارگاه‌های ویژه‌ای برای ارتقای این عامل پیش‌بینی نمایند تا بتوانند زمینه اتخاذ و اجرای بهینه مناسب‌ترین تصمیمات برای ورزش کشور را فراهم سازند. تفکر مفهومی: پیشنهاد می‌شود که مدیران بخش‌های مختلف وزارت جهت اتخاذ تصمیمات سازمانی، علاوه بر استفاده از تجربیات پیشینیان از روش‌های طوفان مغزی، گروه کانونی و ... استفاده نمایند. تفکر سیستمی: پیشنهاد می‌شود که برای مدیران سازمان دوره‌های آموزش تدوین برنامه راهبردی پیش‌بینی شود تا بیاموزند که به هنگام اتخاذ تصمیمات راهبردی و تدوین این نوع برنامه‌ها، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی سازمان را مدنظر قرار دهند. پیشنهاد می‌شود که با حمایت از پیشنهادهای خلاقانه و نوآوری‌های مختلف مدیران و تشویق آنان توسط مدیران ارشد وزارت، بستر ارتقای خلاقیت در مدیران این سازمان بهبود یابد. هدف‌گزینی: پیشنهاد می‌شود که با اتخاذ تصمیمات شفاف، چالشی و قابل‌دستیابی در حوزه‌ها و بخش‌های مختلف وزارت و نیز توجه به توسعه همه‌جانبه و یکپارچه ورزش کشور، زمینه بهبود مدیریت توسعه ورزش کشور و رشد همه‌جانبه آن در تمامی حوزه‌ها فراهم شود. هم‌چنین، پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان علاوه بر تقویت مهارت‌های مدیریتی به‌ویژه تدوین برنامه راهبردی، به هنگام تدوین راهبردها نیز بر ارزش‌های سازمانی و ملی تمرکز نمایند.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

ویژگی‌ها و معیارهایی که در این پژوهش شناسایی شدند، باید موردنظر مدیران ارشد قرار گیرد تا بتوان از طریق آن‌ها شایسته‌ترین و اصلح‌ترین افراد را در این پست‌ها منصوب نمود. بنابراین نتایج پژوهش پیش رو کاملاً کاربردی است و می‌توان با استفاده از پیش‌ران‌های و شاخص‌های شناسایی شده و مدل ارائه شده در راستای ارتقای تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان به نحو مطلوب‌تری عمل نمود.

محدودیت‌ها

با وجود جامع بودن این پژوهش و استفاده از رویکرد روش‌شناسی ترکیبی، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. نخست، قابلیت تعمیم نتایج ممکن است محدود باشد؛ زیرا این پژوهش صرفاً در بستر وزارت ورزش و جوانان ایران انجام شده است. دوم، علی‌رغم تلاش برای رعایت دقت علمی از طریق بکارگیری روش‌هایی همچون دلفی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، داده‌های پژوهش عمده‌تأ مبتنی بر مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های خوداظهاری بوده‌اند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرند. سوم، به دلیل ماهیت مقطعی داده‌های کمی، امکان استنباط روابط علی میان متغیرها در طول زمان فراهم نیست. همچنین، متغیرهای بیرونی همچون تحولات سیاسی یا فشارهای اقتصادی که می‌توانند بر فرآیند تفکر استراتژیک تأثیر بگذارند، در مدل پژوهش لحاظ نشده‌اند.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

۱. بررسی تطبیقی در سایر نهادهای دولتی: پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابهی در دیگر سازمان‌های دولتی و وزارتخانه‌ها انجام گیرد تا میزان تعمیم‌پذیری مدل شناسایی شده سنجیده شود.



۲. مطالعه طولی: به منظور بررسی پایداری تأثیر پیشران‌های تفکر استراتژیک بر تصمیم‌گیری، انجام مطالعات طولی در بازه‌های زمانی مختلف توصیه می‌شود.
۳. تحلیل نقش متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر: پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری یا ساختار سازمانی به‌عنوان عوامل میانجی یا تعدیل‌گر بررسی شوند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمام اصول اخلاقی در این مقاله رعایت شده است. هدف و مراحل اجرای پژوهش به شرکت‌کنندگان اطلاع داده شد. همچنین از محرمانه بودن اطلاعات آنها اطمینان حاصل شد. همچنین تلاش شده است تا شفافیت لازم برای مخاطبان در انتقال یافته‌ها ایجاد شود و از هرگونه سوگیری در گزارش نتایج جلوگیری شود. صداقت و امانت‌داری نیز در تحلیل و استناد رعایت شده است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

از ابزار هوش مصنوعی استفاده نشده است.

منابع مالی

در این پژوهش از منبع مالی خاصی استفاده نشده است.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: طراحی اولیه پژوهش، گردآوری داده‌ها، اجرای میدانی پرسشنامه‌ها و نگارش پیش‌نویس مقاله. نویسنده دوم: نظارت علمی بر کلیه مراحل پژوهش، و بازبینی نهایی مقاله (نویسنده مسئول). نویسنده سوم: همکاری در تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای آماری. نویسنده چهارم: انجام مرور ادبیات، ارزیابی روایی و پایایی ابزارها.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تضاد منافع علمی، مالی یا شخصی در ارتباط با این پژوهش وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

نگارندگان این پژوهش، از تمامی مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران که با دقت و همکاری در تکمیل پرسشنامه‌ها، ما را در انجام این مطالعه یاری کردند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

References

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangement*. Simon and Schuster. [Link]
- Bouhali, R., Yousra, M., Hind, L., & Linda, F. (2015), Leader Roles for Innovation Strategic Thinking and Planning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 72-78. [https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.867]. [In Persian]
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36. [https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.06.001]
- Casey, A.J., & Goldman, E.F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185. [https://doi.org/10.1177/1350507609355497]
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288. [https://dor.isc.ac/dor/10.1108/FS-10-2017-0059]
- Enayati, P., Tabesh, S., & Zareian, H. (2021). Designing a Strategic Thinking Model with the Complexity of Organizational Structure experts in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Sport*



- Management and Development*, 10(2), 142-163. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5071>] [In Persian]
- 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*, 31(4), 620-640. [<https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062/full/html>]
- Farajpour, Kh., Pashtani, Q., & Noor al-Sanaa, R. (2012). Integrated framework for developing and implementing strategy in the Post Company of the Islamic Republic of Iran. *International Journal of Industrial Engineering and Production Management*, 22(1), 78-90. [Link] [In Persian]
- Galbt, W. (2023). The Relative Contribution of Strategic Thinking Skills in Predicting Persuasion intelligence among students of Home Economic Al-Azhar University. *Journal of Research in the Fields of Special Education*, 9(45), 447-520. [<https://doi.org/10.21608/jedu.2022.177036.1788>]
- Givrian, H., & Dindar Farkoosh, H. (2017). Evaluation of the effect of the implementation of strategic management components on school improvement. *Educational Management Research Quarterly*, 2(4), 125-142 [Link] [In Persian]
- Judge, W.Q. (2011). *Building organizational capacity for change: The leader's new mandate*. Business Expert Press. [Link]
- Kazmi, S.A.Z., & Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 43-52. [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.864>]
- Nikmanesh, M. (2015). *The effect of the legal environment and civil service law on the effectiveness of the strategic management of the Ministry of Interior*. [PhD thesis], Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. [Link] [In Persian]
- Niknahad, S., Shabani bahar, G., Honari, H., & Shahlaee, J. (2025). The Impact of Freedom of Expression on the Effectiveness of Strategic Management in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 117-132. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.17115.2365>] [In Persian]
- Pisapia, J., Pang, N.S.K., Hee, T.F., Lin, Y., & Morris, J.D. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. *International Education Studies*, 2(2), 46-58. [<https://doi.org/10.5539/ies.v2n2p46>]
- Rezaei, A., Salehi, R., & Rahimi, F. (2016). *Explaining the effect of strategic thinking on organizational intelligence*. The second international conference on the integration of management and economics in development, Tehran, Asvah University, Tehran University. [Link] [In Persian]
- Safai, I., & Heydarian Bayi, E. (2022). The effect of strategic thinking on innovation and organizational change in managers of sports and youth departments in South Khorasan: the mediating role of strategic intelligence. *Journal of Sports Management*, 14(4), 239-223. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2021.329526.2804>] [In Persian]
- Salmani, A., Dehghan, N., Anjom Shoa'a, R., & Fathi, S. (2014). The Pathology of Strategic Thinking among Senior Executives and its Impact on Organizational Performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 5(19), 255-284. [<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1393.5.19.11.4>] [In Persian]
- Shabani bahar, G., Maghsoudi, H.R., Godarzi, M., & Honari, H. (2018). Development of structural equation models of Strategical Thinking and Organizational Agility in Selected Iranian Sports Federations. *Journal of Sport Management and Development*, 7(1), 52-65. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2018.2970>] [In Persian]
- Shaik, A.S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177. [<https://dor.isc.ac/doi/10.1108/FS-10-2017-0059>]



- Sorkheh, S., Shaji, R., Alam, Sh., & Shatab Bushehri, S.N. (2024). Presenting the model of strategic thinking in the productivity of the Ministry of Sports and Youth using grounded theory. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(64), 119-140. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2643.2914>] [In Persian]
- Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 155-160. [<https://doi.org/10.1108/08944310510557170>] [In Persian]
- Torset, C. (2001). Strategic thinking: Why, what, and how? An organizational model of strategic thinking. *ECOS XIIV Colloquium, Lyon*. [[Link](#)]
- Zaersabet, F., Doostar, M., Memarzadeh, G., & Alborzi, M. (2021). A Model of Fair Implementation of General Policies Considering the Civil Service Law. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 9(34), 390-416. [<https://doi.org/10.30507/jmsp.2021.261327.2170>]