

## سنجش تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانه آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی

### ایران براساس مدل لیدکا

جواد شهلائی باقری<sup>۱</sup> - حبیب هنری<sup>۲</sup> - فرزانه مظلومی سوینی<sup>۳\*</sup>

۱. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۲. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی

و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۳. دانشجوی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی،

دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۵/۰۷/۲۷)

#### چکیده

هدف کلی از تحقیق حاضر سنجش تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانه آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل لیدکا و در دو وضعیت موجود و مطلوب بود. این تحقیق مطالعه‌ای توصیفی-پیمایشی و از انواع کاربردی است و ابزار گردآوری داده‌های آن پرسشنامه استاندارد منوریان و همکاران (۱۳۹۱) است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه اعضای هیأت رئیسه و رؤسای کمیته‌های فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۶۲ نفر از آنها به‌عنوان نمونه پژوهش بررسی شدند. پایایی کلی سؤالات پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱۶/۰ ارزیابی شد و به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا از نظرهای صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، T تک‌نمونه، T زوجی و آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی وضعیت مطلوبی ندارد و بین وضعیت موجود و مطلوب تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانه آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران تفاوت وجود دارد.

#### واژه‌های کلیدی

تفکر راهبردی، فدراسیون‌ها، مدل لیدکا، مدیران، ورزش.

## مقدمه

ورزش پدیده‌ای پویاست که با فرایند جهانی شدن به سرعت در معرض تحول و پیچیدگی قرار دارد. فرایند غیرخطی بودن تحولات در عرصه ورزش و سازمان‌های ورزشی نیازمند فراتر رفتن از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان الگوی نسبتاً خطی و توجه به ترویج تفکر راهبردی به‌عنوان الگوی دینامیک در بین مدیران و کارکنان سازمان‌ها خواهد بود. فدراسیون‌های ورزشی که متولیان اصلی رشته‌های مختلف ورزشی در سطوح حرفه‌ای و قهرمانی‌اند، در راستای تحقق اهداف درازمدت خود نیازمند تقویت و ترویج تفکر راهبردی در میان مدیران و حتی کارکنان خود هستند.

موضوع تفکر راهبردی در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت راهبردی بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت قابلیت تفکر راهبردی برای مدیران اشاره شده است. تفکر راهبردی به‌عنوان یکی از قابلیت‌های اصلی و کلیدی رهبران در مسیر بهبود عملکرد تعریف شده است (۱). تفکر راهبردی جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص می‌سازد و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان را در جهت مشخص شده به‌پیش می‌برد. تفکر راهبردی با بررسی عوامل مؤثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه‌ای از فضای کسب‌وکار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخ‌های خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک با روش‌های تحلیلی، اهداف استراتژیک را به برنامه‌ها و اهداف سالیانه و کوتاه‌مدت تبدیل می‌کند (۲).

این شیوه نگرش می‌تواند چارچوبی اصولی برای پیوند نظریات کلاسیک و نوین استراتژی را فراهم سازد و الگویی برای مفهوم یکپارچه استراتژی باشد.

تفکر راهبردی، فرایندی خلاقانه و واگرا بوده (۲) و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی‌شده توسط رهبران سازمان

مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت موردنظر برای کسب‌وکار است. تفکر راهبردی فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و پاسخ‌گویی به سؤالات اساسی در مورد نیمرخ سازمان را شامل می‌شود (۳). مدیران باید با آگاهی از میزان تفکر راهبردی و تقویت آن در دنیای پرقابلی فعلی از طریق راهبردی فکر کردن به تحولات پاسخ مناسبی دهند و آینده‌های دور سازمان را به تصویر بکشند و پویا بمانند (۴).

تفکر راهبردی، فرایند ترکیب ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند و در حقیقت به توانایی مدیران برای دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثربخش سازمان برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد. ایجاد و توسعه تفکر راهبردی یکی از مهم‌ترین نیازها در حیطه مدیریت است و این نوع تفکر در کلیه سطوح سازمانی به‌ویژه در سطح مدیریت ارشد لازم و حیاتی است (۱). شرایط محیط کسب‌وکار امروز برای صرفاً استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، مناسب نیست، بلکه برای تقویت آن تفکر راهبردی پیشنهاد شده است (۵). هراکلس (۱۹۹۸) نشان داد که تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در عین متفاوت بودن دارای ارتباط درونی و تکمیلی با همدیگرند (۲). مطالعات اخیر نشان می‌دهد نبود تفکر راهبردی به‌عنوان کمبود اصلی در عملکرد سازمان‌ها خودنمایی می‌کند و این نوع تفکر به‌طور فعال بر سودرسانی به سازمان‌ها تصریح دارد (۶). مدیرانی که دارای تفکر راهبردی هستند، از بینش فلسفی برای تحقق آرمان بلندمدت بهره فراوانی می‌برند و با رشد و پرورش انسان‌ها سازمان را به سوی اهداف تعیین‌شده هدایت می‌کنند (۷).

تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف و به‌طور خاص در سازمان‌های ورزشی اهمیت فراوانی دارد، اما به‌نظر می‌رسد یکی از مشکلات اساسی سازمان‌ها، اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تدوین‌شده و عملیاتی ساختن آنهاست. عوامل درون و برون‌سازمانی مختلفی می‌توانند به موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ریزی‌های راهبردی منجر شوند و احتمال موفقیت یا ناکامی آن را افزایش دهند، از این رو حاکم شدن تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در تسهیل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی به‌کار گرفته شود. از آنجا که برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی را می‌توان دو مقوله متفاوت در نظر گرفت، اما اعتقاد بر این است که این دو مقوله در یک فرایند دیالکتیک با یکدیگر تعامل دارند و هر دو برای مدیریت استراتژیک اثربخش ضروری به‌شمار می‌روند (۲). تفکر راهبردی، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع مادی و غیرمادی سازمان برای دستیابی به موفقیت، بی‌حاصل خواهد بود (۵). لیدکا<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) پنج عامل را به‌عنوان مشخصه‌های تفکر راهبردی برمی‌شمارد. این عوامل عبارت‌اند از تفکر سیستمی، عزم استراتژیک، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان و پیشروی براساس رویکرد علمی (۳).

تفکر سیستمی<sup>۵</sup> با تفکر سیستمی یک مدیر به‌عنوان متفکر راهبردی باید مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند. در تفکر سیستمی یک مدیر به‌عنوان متفکر راهبردی باید مدل جامع زنجیره

بون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) دریافت که یکی از مشکلات سازمانی شرکت‌های بزرگ، تفکر راهبردی است (۸).

حافظ و اسماعیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که واکنش راهبردی رابطه مثبتی با مدیریت کارآفرینی دارد و برنامه‌ریزی راهبردی همراه با تفکر راهبردی به سازمان‌ها این اجازه را می‌دهد که تغییرات را پیش‌بینی کنند و متناسب با این تغییرات گزینه‌های راهبردی مناسبی را به‌کار گیرند (۹). کارولین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که تفکر راهبردی به‌عنوان یک مهارت شناختی می‌تواند در عملکرد ورزشکاران تأثیر مثبتی داشته باشد (۱۰). پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) دریافتند که قابلیت تفکر راهبردی مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر بسزایی دارد (۵). مظلومی سویی و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که ابعاد تفکر راهبردی در قالب پنج مؤلفه براساس مدل لیدکا (تفکر در زمان، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، عزم راهبردی و پیشروی براساس رویکرد علمی) تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی) در ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان فارس داشته است (۱۱). جابری، گودرزی و سجادی (۱۳۹۴) دریافتند که تمامی مؤلفه‌های تفکر راهبردی (تفکر در زمان، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، عزم راهبردی و پیشروی براساس رویکرد علمی) تأثیر مثبت و معناداری بر تمایل به یادگیری سازمانی در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان فارس داشته است (۱۲).

امروزه یکی از چالش‌های اساسی در سازمان‌های ورزشی در ایران عدم اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای تدوین‌شده در قالب سندها و برنامه‌های جامع است. هرچند

4. Lidtka  
5. System Perspective

1. Bonn  
2. Hafiz & Ismail  
3. Carolin

ورزشی جمهوری اسلامی ایران مورد سنجش و مقایسه قرار گیرد. به‌طور کلی محقق در این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که «آیا تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانه آن در فدراسیون‌های ورزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار است یا خیر؟» علاوه بر این محقق درصدد پاسخ به این پرسش است که «آیا بین وضعیت موجود و مطلوب (اهمیت) تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانه آن در فدراسیون‌های ورزشی شکافی وجود دارد یا خیر؟».

از آنجا که تفکر راهبردی فرایندی مداوم است و هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (۸)، می‌تواند به‌عنوان حلقه گمشده در مدیریت و راهبری سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه و توجه قرار گیرد. با توجه به اهمیت تفکر راهبردی و ضرورت و اهمیت آن در عملکرد موفقیت‌آمیز سازمانی، مطالعه و ترویج این مقوله در کنار برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند گامی کلیدی در راستای تحقق برنامه‌ریزی راهبردی و پر کردن شکاف بین تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی محسوب شود.

### روش‌شناسی تحقیق

هدف کلی از تحقیق حاضر تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است که به‌صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق اعضای هیأت رئیسه و رؤسای کمیته‌ها در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بودند که تعداد آنها به استناد تعداد اعلام‌شده در سایت رسمی فدراسیون‌ها برابر با ۸۹۴ نفر است. تعداد نمونه

ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته باشد و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند (۳).

عزم استراتژیک؛ بر اراده‌ای درونی و استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌هاست و تمرکز در جهت‌دار ساختن و قدرتمند ساختن استراتژی‌ها دلالت دارد (۳). فرصت‌طلبی هوشمندانه؛ عبارت است از هوشمندی نسبت به محیط و توجه به تحولات فضای کسب‌وکار و فرصت‌های حاصل از آن (۳).

پیشروی براساس رویکرد علمی؛ این جنبه از تفکر راهبردی بر افزایش توان فرضیه‌سازی خلاقانه و آزمودن مدیرانه این فرضیه‌ها در مدیریت سازمان‌ها اشاره دارد (۳). تفکر در زمان؛ با تفکر در زمان مدیران با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده عمل می‌کنند. تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. در تفکر راهبردی، باید آینده را براساس توانمندی‌های امروز خلق کرد (۳). همچنین باید با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره (تفکر به‌موقع) داشت (۶).

با اینکه در کشور و سازمان‌های ورزشی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی و عناصر مربوط به آن مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته، این پژوهش از معدود و محدود مطالعاتی است که به بررسی و مطالعه تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی پرداخته است. توجه به مباحث مربوط به تفکر راهبردی به‌عنوان مفهومی کلیدی در کنار مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در عرصه ورزش کشور می‌تواند از اهمیت بسیاری برخوردار باشد. در قالب تحقیق حاضر تلاش می‌شود شرایط مطلوب و موجود ابعاد تفکر راهبردی براساس مدل لیدکا در مدیران فدراسیون‌های

دو ستون مختلف به دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب گویه‌های تفکر راهبردی پاسخ دهند. محقق پس از دستیابی به نسخه اصلی پرسشنامه، براساس نظرهای ۱۵ نفر از محققان حوزه استادان و خبرگان مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی به اصلاح و ویرایش و متناسب‌سازی مجدد آن اقدام کرد. بدین ترتیب روایی صوری و محتوایی پرسشنامه بررسی شد. به منظور ارزیابی ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر، در یک مطالعه مقدماتی (پیش‌آزمون) تعداد ۳۰ پرسشنامه بین مدیران ورزشی توزیع شد و پس از جمع‌آوری مبنای ارزیابی پایایی ابزار مورد نظر قرار گرفت. با توجه به واریانس هر یک از سؤالات و همچنین واریانس کل آزمون، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد، که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۱۶ به دست آمد. با توجه به اینکه در پژوهش‌های علوم انسانی، ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷۰ قابل قبول است، از این رو می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را عالی ارزیابی کرد.

در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های به دست آمده از آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ تجزیه و تحلیل شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، T تک‌نمونه، T زوجی، و آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ به کار گرفته شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد، از مجموع ۱۶۲ نفری که در فرایند تحقیق مطالعه شدند، ۱۴۵ نفر مرد (۸۹/۵ درصد) و ۱۳ نفر زن (۸ درصد) بودند و ۴ نفر (معادل ۲/۵) وضعیت نامشخصی داشتند. از مجموع ۱۶۲ نفر، ۲۶ نفر (۱۶ درصد) مجرد و ۱۳۰ نفر متأهل (۸۰/۲ درصد) و وضعیت تأهل ۶ نفر (معادل ۳/۷ درصد) نامشخص بود. از نظر سنی تعداد ۳۱ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۵ نفر بین

آماري از طريق استفاده از فرمول تعيين حجم نمونه ۱۵۳ نفر برآورد شد. تعداد ۲۶۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۱۷۲ پرسشنامه برگشت داده شد، که بر این اساس نرخ بازگشت پرسشنامه ۶۶/۱۵ درصد است. از میان پرسشنامه‌های برگشتی تعداد ۱۰ مورد به دلیل نقص در تکمیل و بی‌اعتباری کنار گذاشته شده شد و در نهایت ۱۶۲ پرسشنامه قابل قبول مبنای انجام پژوهش قرار گرفت. با توجه به فرمول حجم نمونه، این تعداد از نمونه برای انجام تحقیق مناسب ارزیابی می‌شود (با توجه به محاسبه حجم نمونه با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه که تعداد ۱۵۳ نفر برآورد شد، تعداد ۱۶۲ پرسشنامه برگشتی که مبنای پژوهش قرار گرفت، در محدوده قابل قبول قرار دارد). در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از یک سو از تحلیل محتوای مقالات، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و از سوی دیگر، از پرسشنامه استاندارد ابعاد تفکر راهبردی منوریان و همکاران (۱۳۹۱) استفاده شد که ابعاد تفکر راهبردی را در قالب ۵ مؤلفه (تفکر در زمان، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، عزم راهبردی و پیشروی براساس رویکرد علمی) براساس مدل لیدکا اندازه‌گیری می‌کند (۱۳). این پرسشنامه شامل ۲۸ گویه براساس مؤلفه‌های مدل لیدکاست که براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا گزینه کاملاً موافقم طراحی شده است. علاوه بر این پرسشنامه مورد استفاده دربرگیرنده تعداد ۷ سؤال دموگرافیک مربوط به نمونه آماری نیز است. گویه‌های ۱ تا ۶ در پرسشنامه مربوط به تفکر سیستمی، سؤالات ۷ تا ۱۴ مربوط به عزم راهبردی، سؤالات ۱۵ تا ۱۷ مربوط به پیشروی براساس رویکرد علمی، سؤالات ۱۸ تا ۲۴ مربوط به فرصت‌طلبی هوشمندانه، و سؤالات ۲۵ تا ۲۸ مربوط به عامل تفکر در زمان است. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شده بود که از نمونه‌های مورد مطالعه درخواست می‌شد که در

ورزش‌های انفرادی بودند و وضعیت ۴ نفر (۲/۵ درصد) از کل نمونه نیز نامشخص بود.

در بخش یافته‌های استنباطی، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، T تک‌نمونه، T زوجی و آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد. در این بخش وضعیت تفکر راهبردی و ابعاد آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب (اهمیت) انجام گرفته و در پایان ابعاد تفکر راهبردی در دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه مدیران فدراسیون‌های ورزشی رتبه‌بندی شده‌اند. یافته‌های آزمون کولموگروف اسمیرنوف به‌منظور تعیین نرمال بودن داده‌ها، حاکی از توزیع طبیعی داده‌ها بوده است.

برای تعیین وضعیت موجود تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی از آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول ۱ استفاده شد.

۳۰ تا ۴۰ سال، ۶۵ نفر بالای ۴۰ سال و یک نفر نیز دارای وضعیت سنی نامشخصی بود. از نظر تحصیلات، ۲۱ نفر دارای مدرک دیپلم یا پایین‌تر (۱۳ درصد)، ۷۵ نفر دارای مدرک لیسانس (۴۶/۳ درصد)، ۵۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد (۳۴/۴ درصد) و ۷ نفر (۴/۳ درصد) دارای میزان تحصیلات دکتری بودند. از نظر سابقه شغلی، ۲۴ نفر (۱۴/۸ درصد) کمتر از ۵ سال، ۴۱ نفر (۲۵/۳ درصد) تا ۱۰ سال، ۲۷ نفر (۱۶/۷ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۱ نفر (۱۳ درصد) بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱ نفر (۰/۶ درصد) دارای سابقه شغلی بیشتر از ۲۰ سال و ۱ نفر (۰/۶ درصد) دارای وضعیت نامشخصی بودند. از نظر رشته تحصیلی ۷۶ نفر (۴۶/۹ درصد) دارای تحصیلات تربیت بدنی، ۸۴ نفر (۵۱/۹ درصد) دارای تحصیلات غیر تربیت بدنی و ۲ نفر باقیمانده که ۱/۲ درصد کل نمونه را شامل می‌شوند، دارای وضعیت نامشخصی بودند. از نظر نوع فدراسیون، ۷۲ نفر (۴۴/۴ درصد) مربوط به فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی، ۸۶ نفر (۵۳/۱ درصد) باقی‌مانده مربوط به فدراسیون‌های

جدول ۱. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تفکر راهبردی در وضعیت موجود

Test Value = 3						
عامل	اختلاف میانگین	Sig. (2-tailed)	درجه آزادی	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
تفکر راهبردی	-۰/۵۶۹	۰/۰۴۷	۱۶۱	۲/۴۳۱	-۱/۳۰۱	-۱/۶۳۴

به‌دست‌آمده میانگین وضعیت موجود تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی پایین‌تر از میانگین است و در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

پس از بررسی وضعیت موجود تفکر راهبردی مدیران فدراسیون‌ها، به‌منظور تعیین وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی نیز از آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول ۲ استفاده شد.

با توجه به جدول ۲ از میان ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی در وضعیت موجود، وضعیت تفکر سیستمی،

نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه به‌منظور بررسی وضعیت موجود تفکر راهبردی مدیران فدراسیون‌ها در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به اینکه مقدار Sig مربوط به تفکر راهبردی در نمونه مورد تحقیق از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است و با توجه به فاصله اطمینان ۰/۹۵ می‌توان نتیجه گرفت که میانگین وضعیت موجود تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در سطح قابل قبولی قرار ندارد و میزان تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی پایین‌تر از میانگین است. بنابراین با توجه نتایج

فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، و پیشروی براساس  
 راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی بالاتر از  
 رویکرد علمی پایین‌تر از حد میانگین است و تنها بعد عزم  
 میانگین قرار دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی در وضعیت موجود

فاصله اطمینان ۹۵٪		میانگین	درجه آزادی	Sig. (2-tailed)	اختلاف میانگین	عامل
حد بالا	حد پایین					
-۱/۶۲۷	-۱/۱۸۸	۲/۵۰۱	۱۶۱	۰/۰۴۵	-۰/۴۹۹	تفکر سیستمی
-۲/۵۸۰	-۲/۳۵۰	۳/۱۱۰	۱۶۱	۰/۰۴۳	۰/۸۹۰	عزم راهبردی
-۲/۲۷۷	-۲/۰۰۴	۲/۲۲۱	۱۶۱	۰/۰۴۲	-۰/۷۷۹	فرصت‌طلبی هوشمندانه
-۲/۴۴۶	-۲/۲۲۰	۲/۳۱۱	۱۶۱	۰/۰۴۴	-۰/۶۸۹	تفکر در زمان
-۱/۶۳۴	-۱/۳۰۱	۲/۶۱۰	۱۶۱	۰/۰۴۸	-۰/۳۹۰	پیشروی براساس رویکرد علمی

به‌منظور بررسی تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب  
 فدراسیون‌های ورزشی از آزمون T زوجی در جداول ۳ و ۴  
 (اهمیت) تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانه آن در مدیران  
 استفاده شد.

جدول ۳. آزمون t زوجی میانگین امتیاز تفکر راهبردی در وضعیت موجود و مطلوب (اهمیت)

عامل	میانگین وضعیت مطلوب (اهمیت)	میانگین وضع موجود	آماره آزمون t زوجی	سطح معناداری	وضعیت
تفکر راهبردی	۴/۲۰۰۷	۲/۹۸۴۹	-۲۰/۱۲۳	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار دارد

پس از مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب تفکر  
 راهبردی در جدول ۳، جهت مقایسه وضعیت موجود و  
 مطلوب عناصر پنج‌گانه تفکر راهبردی در مدیران  
 فدراسیون‌های ورزشی نیز از آزمون T زوجی در جدول ۴  
 استفاده شد.

یافته‌های جدول ۴ حاکی از آن است که بین وضعیت  
 موجود و وضعیت مطلوب (اهمیت) تمامی ابعاد پنج‌گانه  
 تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی تفاوت  
 معناداری وجود دارد.

با توجه به یافته‌های جدول ۳ که سطح معناداری آزمون  
 کمتر از ۰/۰۵ برآورد شده است، می‌توان نتیجه گرفت که  
 در بین وضعیت موجود و مطلوب تفکر راهبردی در مدیران  
 فدراسیون‌های ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد. براساس  
 یافته‌های جدول، میانگین وضعیت مطلوب تفکر راهبردی  
 بالاتر از میانگین وضعیت موجود است، بدان معنا که مدیران  
 ورزشی در فدراسیون‌ها با وجود مهم دانستن و مطلوبیت  
 تفکر راهبردی و ابعاد آن در مدیریت فدراسیون‌های  
 ورزشی، وضعیت کنونی یا موجود تفکر راهبردی حاکم بر  
 فدراسیون‌ها را مطلوب نمی‌دانند.

جدول ۴. آزمون t زوجی میانگین امتیاز ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی در وضعیت موجود و مطلوب

مؤلفه	میانگین وضعیت مطلوب (اهمیت)	میانگین وضع موجود	آماره آزمون t زوجی	سطح معناداری	نتیجه
تفکر سیستمی	۴/۲۱۰۹	۳/۱۰۲۱	-۲۰/۲۲۵	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار وجود دارد
عزم راهبردی	۴/۰۵۲۰	۳/۱۱۰۲	-۱۶/۹۵۹	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار وجود دارد
پیشروی بر اساس رویکرد علمی	۴/۳۴۴۹	۲/۸۹۹۲	-۱۵/۳۱۹	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار وجود دارد
فرصت‌طلبی هوشمندانه	۴/۱۲۷۱	۲/۹۰۶۵	-۱۸/۰۵۸	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار وجود دارد
تفکر در زمان	۴/۳۶۸۸	۲/۹۰۶۵	-۱۱/۹۷۴	۰/۰۰۱	تفاوت معنادار وجود دارد

متفاوت بودن اهمیت عوامل، نسبت به اولویت‌بندی عوامل به کمک آزمون فریدمن می‌پردازیم. در جدول ۵ اولویت‌بندی وضع موجود عناصر پنج‌گانه تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی ارائه شده است.

به‌منظور دستیابی به احتمال وجود تفاوت بین مؤلفه‌های تفکر راهبردی و رتبه‌بندی آنها در صورت وجود تفاوت بین مؤلفه‌ها از آزمون کای دو و آزمون فریدمن استفاده شد. پس از رد شدن فرض یکسان بودن میانگین امتیاز اهمیت عوامل در آزمون کای دو، و اطمینان از

جدول ۵. اولویت‌بندی وضعیت موجود عناصر پنج‌گانه تفکر راهبردی

میانگین رتبه	اولویت براساس آزمون فریدمن	شاخص‌های تفکر راهبردی
۳/۴۳	رتبه دوم	تفکر سیستمی
۳/۵۰	رتبه اول	عزم راهبردی
۲/۶۲	رتبه چهارم	پیشروی براساس رویکرد علمی
۲/۷۳	رتبه سوم	فرصت‌طلبی هوشمندانه
۲/۷۳	رتبه سوم	تفکر در زمان

مطلوب (اهمیت) عوامل تفکر راهبردی به کمک آزمون فریدمن می‌پردازیم.

بنابر جدول ۶ مهم‌ترین مؤلفه در وضعیت مطلوب (اهمیت) ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی از دیدگاه مدیران فدراسیون‌های ورزشی تفکر سیستمی بوده و مؤلفه‌های تفکر در زمان، پیشروی براساس رویکرد علمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و عزم راهبردی به ترتیب در درجه‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند.

بنابر جدول ۶ مهم‌ترین مؤلفه در وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی از دیدگاه مدیران فدراسیون‌های ورزشی عزم راهبردی بوده و مؤلفه‌های تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی براساس رویکرد علمی، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. پس از بررسی آزمون کای دو و اطمینان از متفاوت بودن میانگین وضعیت مطلوب (اهمیت) ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی، در جدول ۶ نسبت به اولویت‌بندی وضعیت



## جدول ۶. اولویت‌بندی وضعیت مطلوب (اهمیت) عناصر پنج‌گانه تفکر راهبردی

میانگین رتبه	اولویت براساس آزمون فریدمن	شاخص‌های تفکر راهبردی
۳/۲۳	رتبه اول	تفکر سیستمی
۲/۵۸	رتبه پنجم	عزم راهبردی
۳/۲۱	رتبه سوم	پیشروی بر اساس رویکرد علمی
۲/۷۷	رتبه چهارم	فرصت‌طلبی هوشمندانه

## بحث و نتیجه‌گیری

راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی بالاتر از میانگین قرار دارد. این موضوع حاکی از این واقعیت است که تفکر راهبردی و عناصر پنج‌گانه (به‌جز مؤلفه عزم راهبردی) در مدیران فدراسیون‌های ورزشی وضعیت مناسبی ندارند و لزوم توجه به این عنصر کلیدی در فدراسیون‌های ورزشی امری اجتناب‌ناپذیر است. نتایج این یافته‌ها و مقایسه آنها با مطالعات گذشته تفکر راهبردی در مدیران مختلف در دیگر سازمان‌های داخلی حاکی از این واقعیت است که مدیریت سازمان‌های مختلف در کشور به‌عنوان یک کل نیازمند تأکید و تقویت بیشتر تفکر راهبردی و ابعاد چندگانه آن در فرایند مدیریت زیرمجموعه خود هستند. یافته‌های پژوهش پورصادق و علوی وفا (۱۳۹۱) با سنجش قابلیت‌های تفکر راهبردی مدیران عالی در جهاد اقتصادی در بخش صنعت نشان داد که همه قابلیت‌های هشت‌گانه تفکر راهبردی مدیران عالی از جمله قابلیت‌های هم‌افزایی، آینده‌نگری، نگرش فلسفی قوی، خلاقیت و نوآوری محیطی، خودباوری، هوشمندی محیطی، نگرش سامانه‌ای، ولایت‌مداری دارای تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب‌اند (۱۴). منوریان و همکاران (۱۳۹۱) نیز با سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران به کمک مدل جین لیدکا نشان دادند که فاصله معناداری بین اهمیت عوامل تفکر راهبردی و وضع موجود آنها وجود دارد (۱۳). احمدی (۱۳۹۱) با سنجش تفکر راهبردی با استفاده از الگوی لیدکا در مدیران حوزه‌ی مرکزی مؤسسه مالی و اعتباری مهر، میزان برخورداری از تفکر راهبردی را در حد متوسطی ارزیابی کرد (۱۵). امینی و همکاران

حرفه‌ای شدن ورزش‌ها و عملکرد سازمان‌های ورزشی در کنار افزایش رقابت در عرصه‌های سازمانی و غیرسازمانی ورزش، مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی را ناگزیر ساخته است که فراتر از مفاهیم سنتی در جست‌وجوی فرایندهای نوین در حوزه عملکرد خود باشند. تفکر راهبردی را می‌توان از جمله مقوله‌هایی دانست که می‌تواند مدیران و کارکنان را در دستیابی به این مهم یاری کنند (۱۲). ایجاد و توسعه تفکر راهبردی از اساسی‌ترین نیازهای عرصه مدیریت قلمداد می‌شود و این نوع تفکر در تمامی سطوح سازمانی به‌ویژه در سطح مدیریت ارشد بسیار کلیدی و حیاتی است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد نبود تفکر راهبردی به‌عنوان یک کمبود اصلی در عملکرد سازمان‌ها خودنمایی می‌کند و این نوع تفکر به‌طور فعال بر سودرسانی به سازمان‌ها تصریح دارد (۶). از این رو تقویت و توسعه تفکر راهبردی در سطوح مختلف سازمان‌های ورزشی می‌تواند تضمین‌کننده عملکرد موفقیت‌آمیز حال و آینده آنها قلمداد شود.

بخشی از نتایج تحقیق با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه نشان می‌دهد که تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی پایین‌تر از میانگین مورد انتظار است. از طرف دیگر، از میان مؤلفه‌های پنج‌گانه تفکر راهبردی (تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، و پیشروی براساس رویکرد علمی و عزم راهبردی) نیز میانگین تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، و پیشروی براساس رویکرد علمی پایین‌تر از حد میانگین است و تنها بعد عزم

ضعیف و ایجاد شور تازه در سازمان در حد متوسط و ایجاد محاورات جدید در حد عالی کاربرد دارد (۲۱).

نتایج حاصل از مقایسه وضعیت موجود و مطلوب (اهمیت) تفکر راهبردی با استفاده از آزمون تی زوجی نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود تفکر راهبردی و مؤلفه‌های پنج‌گانه آن و میزان اهمیت (وضع مطلوب) این مؤلفه‌ها در مدیران فدراسیون‌های ورزشی اختلاف و شکاف معناداری موجود است. این موضوع حاکی از این واقعیت است که با اینکه وضعیت موجود تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌ها قابل قبول نیست، اما مدیران فدراسیون‌های ورزشی این عوامل را در مدیریت فدراسیون‌ها بسیار مهم‌تر ارزیابی کرده‌اند. با توجه به یافته‌ها و میانگین بالاتر وضع مطلوب (اهمیت) نسبت به وضع موجود، تلاش در جهت تقویت و توسعه تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی و پر کردن این شکاف به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند از اهمیت کلیدی برخوردار باشد.

با توجه به یافته‌ها، تفکر سیستمی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در وضعیت پایین‌تر از میانگین قرار دارد، از طرف دیگر بین وضعیت موجود این عامل و وضعیت مطلوب (اهمیت) آن در مدیران فدراسیون تفاوت معناداری وجود دارد. از این رو توجه به ابزارهایی که تقویت‌کننده تفکر سیستمی در مجموعه سازمان‌های ورزشی و فدراسیون‌های ورزشی باشد، از اهمیت چشمگیری برخوردار است. گلدمن و کیسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقدند تجربیات خاص شغلی و فرهنگ سازمانی می‌تواند به توسعه توانمندی مدیران در به‌کارگیری تفکر راهبردی کمک کند. از این رو رهبران قادرند به‌عنوان سازنده فرهنگ سازمانی به رابطه حداکثری بین فرهنگ سازمانی و فرایند یادگیری و اجرای تفکر استراتژیک کمک می‌کنند

(۱۳۹۲) نیز وضعیت عامل تفکر سیستمی در میان اکثریت مدیران ستادی دانشگاه‌ها را در حد مطلوب ارزیابی کرد (۱۶). یافته‌های رضایی (۱۳۸۹) با مطالعه مدیران شرکت زرسیم براساس مدل هامل نیز حاکی از آن است که مدیران از نظر انجام مؤلفه‌های تفکر راهبردی در حد خوب و عالی قرار دارند. این مطالعه نشان داد که سه مؤلفه گوش دادن به صداها، ایجاد شور تازه، استقبال از تجربه جدید در حد خوبی و دو مؤلفه ایجاد محاورات جدید و ایجاد چارچوب فکری جدید در حد عالی کاربرد دارد (۱۷). تحقیق طباطبایی جعفری (۱۳۸۹) با سنجش تفکر راهبردی شرکت پلی‌پک با استفاده از الگوی لیدکا نشان داد که پیاده‌سازی تفکر راهبردی در ابعاد تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی هوشمندانه در حد خوب، در ابعاد تمرکز بر هدف و تفکر در زمان در حد ضعیف و در بعد پیش‌روی براساس رویکرد علمی در حد خیلی ضعیف است (۱۸). یاجم (۱۳۸۹) با مطالعه کارکنان و مدیران شرکت بنتون، دریافت که از عوامل تفکر راهبردی در این شرکت ارزیابی محیط، مدیریت تعارض، موقعیت‌شناسی، هوشمندی، تنوع در الگوهای ذهنی، مسئولیت‌پذیری، جو سازمانی و هماهنگی و رویکرد فرایندی بالاتر از میانگین و شاخص آینده‌نگری و دیدگاه سیستمی از موقعیت مناسبی برخوردار نیستند (۱۹). یافته‌های فرزین آبه‌گاه (۱۳۸۸) براساس مدل جین لیدکا بر روی مدیران شرکت بهنوش گچساران انجام داد، گزارش کرد که مدیران این واحد صنعتی از تفکر راهبردی در حد مطلوب برخوردارند (۲۰). یافته‌های احمدی (۱۳۸۹) با مطالعه و بررسی مدل تفکر راهبردی هامل در معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز نشان داد که سه مؤلفه گوش دادن به صداها، ایجاد چارچوب فکری جدید، استقبال از تجربه جدید در حد

است (۳) و هدف آن افزایش توان فرضیه‌سازی خلاقانه و آزمودن مدیرانه فرضیه‌هاست (۸). از طرفی در آینده جوامع و سازمان‌هایی انتظار پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از رویکرد علمی و دانشی را به خود اختصاص داده باشند (۲۳). استفاده از راهبردهای مدیریت دانش و تقویت یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند زمینه‌ساز استفاده و ترویج رویکردهای علمی به‌عنوان یکی از ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی محسوب شود. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۴) مدیریت دانش و اجزای آن را در عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران مؤثر دانسته‌اند. فدراسیون‌های ورزشی با استقرار نظام جامع مدیریت دانش، می‌توانند در راستای بهبود هر یک از ابعاد مدیریت دانش و شناسایی فرض‌های پیش‌رانه‌های دانشی و بهره‌گیری حداکثر از آنها در راستای بهبود وضعیت مدیریت دانش گامی مهم بردارند (۲۴). استفاده از راهبردهای مدیریت دانش از ابزاری است که می‌تواند به نهادینه‌سازی رویکردهای علمی به‌عنوان یکی از ابعاد تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی کمک کند. یافته‌های شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۴) نشان داده است که فدراسیون‌های ورزشی نسبت به وضع مطلوب در حوزه مدیریت دانش و هر یک از فعالیت‌های مدیریت دانش، فاصله زیادی دارند. تشکیل بانک‌های اطلاعاتی در فدراسیون‌ها و نگهداری، جمع‌آوری و بایگانی کردن دانش در این مخازن دانش گامی اساسی در راستای توسعه مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی خواهد بود. از سوی دیگر در فدراسیون‌های ورزشی با حمایت از کاربرد دانش در راستای رفع مشکلات باید تأکید شود (۲۴). بنابراین فدراسیون‌های ورزشی، به‌عنوان متولیان اصلی ورزش حرفه‌ای کشور باید همگام با پیشرفت‌های روز دنیا در زمینه فناوری اطلاعات و ارائه آموزش‌های مناسب به

(۴). از آنجا که توجه صرف به عدد و رقم یکی از موانع تفکر سیستمی است، تمرکز فدراسیون‌ها بر نتایج کمی نیز می‌تواند از ترویج تفکر سیستمی در فدراسیون‌ها جلوگیری کند. یافته‌های امینی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که وضعیت عامل تفکر سیستمی در میان اکثریت مدیران در حد مطلوب قرار دارد (۱۶). چارچوب‌های محدود می‌تواند به محدودیت تفکر و انحراف در دیدن واقعیت منجر شود. چارچوب‌های گسترده می‌تواند شیوه‌های جدید نگرش و ارزیابی واقعیت را ارائه دهد و تمایل و تعصب ناشی از چارچوب‌های کهنه را کاهش دهد. تصورات انسان مبتنی بر چیزهایی است که به آنها انس و عادت دارد و برای او دشوار است که خارج از قیاس با چیزی که با آنها انس و الفت دارد، چیزی را تصور کند (۱۶). هافنسون و سودربرگ (۲۰۱۵) تفکر سیستمی را که دربرگیرنده عناصر چندبعدی است، بر عملکرد و کیفیت شرکت‌ها مؤثر می‌داند (۱)، از این رو با تقویت این جنبه از تفکر راهبردی در بین مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توان به عملکرد بهتر مدیران و کارکنان در فدراسیون‌های ورزشی امیدوارتر بود. سیاه یا سفید دیدن پدیده‌ها مانع تفکر سیستمی است و خلاقیت را نابود می‌کند (۲۲)، بنابراین تقویت و ترویج تفکر سیستمی به‌عنوان یکی از ابعاد تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به توسعه خلاقیت در مدیریت و عملکرد آنها منجر شود.

با توجه به یافته‌ها، پیشروی براساس رویکرد علمی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در وضعیت پایین‌تر از میانگین قرار داشته و از طرف دیگر بین وضعیت موجود این عامل و وضعیت مطلوب (اهمیت) آن در مدیران فدراسیون تفاوت معناداری وجود دارد. پیشروی براساس رویکرد علمی حلقه وصل‌کننده خصوصیات خلاقانه و تحلیلی در تفکر راهبردی

کارکنان برای استفاده بهینه از این ابزار قدرتمند، فناوری اطلاعات را به‌عنوان نیروی محرکه و عامل مؤثر در پیشرفت و موفقیت مدیریت دانش و غلبه بر چالش‌ها به‌کار گیرند (۲۵). فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی نقش معناداری بر استقرار سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان دارند (۲۶). فراهم ساختن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش مانند اینترنت، اینترانت، گروه‌افزار، فراهم کردن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به سخت‌افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات، فراهم ساختن امکانات لازم به‌منظور دسترسی آسان به نرم‌افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات، ایجاد مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی مانند اینترنت، اینترانت، گروه‌افزار می‌تواند به تحول وضعیت دانش و مدیریت آن را سازمان‌های ورزشی کمک کند (۲۶). به‌کار بستن فرایندهای مدیریت مؤثر دانش در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند زمینه را برای حرکت و پیشروی براساس رویکرد علمی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی فراهم سازد و به توسعه این مؤلفه در مدیران و فدراسیون‌های تحت مدیریتشان کمک کند.

با توجه به یافته‌ها، فرصت‌طلبی هوشمندانه به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در وضعیت پایین‌تر از میانگین قرار داشته و از طرف دیگر بین وضعیت موجود این عامل و وضعیت مطلوب (اهمیت) آن در مدیران فدراسیون تفاوت معناداری وجود دارد. فرصت‌طلبی هوشمندانه یکی از ابعاد تفکر راهبردی است که می‌تواند به فراهم ساختن و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید در محیط درون و برون‌سازمانی در سازمان‌های ورزشی منجر شود. استفاده از فرصت‌های محیطی در قالب تجزیه و تحلیل سوات یکی از عناصر کلیدی در برنامه‌ریزی راهبردی است. توسعه محیط رقابتی عرصه ورزش و مدیریت ورزش، در کنار محیط متغیر همراه با

فرصت‌ها و تهدیدات گوناگون، سبب شده است که سازمان‌های ورزشی بیشتر از هر زمان دیگری نیاز به فرصت‌سنجی و فرصت‌طلبی را احساس کنند. استفاده هوشمندانه از فرصت به مدیران و کارکنان سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند که ضمن دستیابی به تحلیل دقیق‌تر از محیط پیرامون خود، در فرایند اجرا و ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی نیز با تقویت تفکر راهبردی ثمربخش واقع شود. از آنجا که وضعیت موجود مؤلفه فرصت‌طلبی هوشمندانه در مقایسه با اهمیت و وضعیت مطلوب این شاخص در مدیران فدراسیون‌های ورزشی وضعیت مناسبی ندارد، توجه به شاخص‌هایی که تقویت‌کننده این مؤلفه از تفکر راهبردی محسوب می‌شود، می‌تواند بسیار اثربخش باشد. پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) یافتن فرصت‌های جدید را یکی از ویژگی‌های متفکران راهبردی می‌دانند. فرصت‌های جدید نوآوری را در فدراسیون‌ها تسهیل می‌کند و به چابکی سازمانی در پاسخ به نیازهای متغیر و رو به توسعه مخاطبان منجر می‌شود (۵). در تفکر راهبردی، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها یک اصل مهم است (۳). فرصت‌طلبی هوشمندانه، هوشمندی نسبت به محیط را شامل می‌شود و توجه به تحولات فضای کسب‌وکار و فرصت‌های حاصل از آن را می‌طلبد (۸).

بخشی دیگر از یافته‌های پژوهش نشان داد که تفکر در زمان به‌عنوان یکی دیگر از ابعاد پنج‌گانه تفکر راهبردی از وضعیت مناسبی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی برخوردار نیست. در عصر حاضر با وجود تغییرات و نوسانات گسترده در محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، بدون زمان‌سنجی و حرکت بر مبنای پیش‌بینی مؤثر آینده براساس زمان حال و گذشته می‌تواند به زوال تدریجی سازمان‌های ورزشی منجر شود و مدیریت سازمان‌های ورزشی را وارد یک چرخه غیر اثربخش کند. زمان‌سنجی و

مدیریت زمان از ضرورت‌های مدیریت در عصر متحول کنونی است. تفکر و ترویج تفکر مبتنی بر زمان در مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند وسعت دید گسترده‌ای را برای مدیران ورزشی فراهم سازد. تفکر در زمان این فرصت را برای مدیران ورزشی در فدراسیون‌ها ایجاد می‌کند که به‌نحو مطلوب پلی بین گذشته، حال و آینده مجموعه تحت مدیریت خود ایجاد کنند و از تجارب گذشته به‌منظور بهبود وضعیت حال و آینده سازمان بهره ببرند. مجهز شدن مدیران ورزشی به عنصر تفکر در زمان می‌تواند فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی را تقویت و تسهیل کند. یکی از روش‌های مؤثر برای آینده‌نگری، برنامه‌ریزی دقیق است که احتیاج به امکانات، آموزش‌ها و نیل به یادگیری دارد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا طرز فکر خود را مستقیماً تغییر دهند (۵). کافمن (و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند تفکر راهبردی موجب می‌شود تا کارکنان سازمان فکر کنند، ارزیابی کنند، مشاهده کنند و آینده‌ای مطلوب را برای خود و همکارانشان خلق نمایند. این چیزی بیش از پاسخگویی به مشکلات روزانه و بلندمدت، فرصت‌ها و واقعیت‌های جدید است و آن خلق فردایی بهتر است (۲۷). فرایند مدیریت راهبردی همیشه با اندیشیدن همراه است و استراتژی‌ها در نتیجه این فرایند انتخاب می‌شوند.

با توجه به یافته‌ها، برخلاف دیگر مؤلفه‌های تفکر راهبردی، مؤلفه عزم راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در وضعیت بالاتر از میانگین قرار دارد، ولی از طرف دیگر بین وضعیت موجود این عامل و وضعیت مطلوب (اهمیت) آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی، تمرکز بر تقویت این مهارت ذهنی در مدیران و فدراسیون‌های ورزشی و پر کردن این شکاف باید در اولویت راهبردهای مدیریتی سازمان‌ها و متولیان ورزش و فدراسیون‌ها قرار گیرد، چراکه بهبود این مهارت

(۸).

با توجه به تفاوت معنادار بین وضعیت موجود تفکر راهبردی و وضعیت مطلوب (اهمیت) آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی، تمرکز بر تقویت این مهارت ذهنی در مدیران و فدراسیون‌های ورزشی و پر کردن این شکاف باید در اولویت راهبردهای مدیریتی سازمان‌ها و متولیان ورزش و فدراسیون‌ها قرار گیرد، چراکه بهبود این مهارت

مدیریت زمان از ضرورت‌های مدیریت در عصر متحول کنونی است. تفکر و ترویج تفکر مبتنی بر زمان در مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند وسعت دید گسترده‌ای را برای مدیران ورزشی فراهم سازد. تفکر در زمان این فرصت را برای مدیران ورزشی در فدراسیون‌ها ایجاد می‌کند که به‌نحو مطلوب پلی بین گذشته، حال و آینده مجموعه تحت مدیریت خود ایجاد کنند و از تجارب گذشته به‌منظور بهبود وضعیت حال و آینده سازمان بهره ببرند. مجهز شدن مدیران ورزشی به عنصر تفکر در زمان می‌تواند فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی را تقویت و تسهیل کند. یکی از روش‌های مؤثر برای آینده‌نگری، برنامه‌ریزی دقیق است که احتیاج به امکانات، آموزش‌ها و نیل به یادگیری دارد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا طرز فکر خود را مستقیماً تغییر دهند (۵). کافمن (و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند تفکر راهبردی موجب می‌شود تا کارکنان سازمان فکر کنند، ارزیابی کنند، مشاهده کنند و آینده‌ای مطلوب را برای خود و همکارانشان خلق نمایند. این چیزی بیش از پاسخگویی به مشکلات روزانه و بلندمدت، فرصت‌ها و واقعیت‌های جدید است و آن خلق فردایی بهتر است (۲۷). فرایند مدیریت راهبردی همیشه با اندیشیدن همراه است و استراتژی‌ها در نتیجه این فرایند انتخاب می‌شوند.

با توجه به یافته‌ها، برخلاف دیگر مؤلفه‌های تفکر راهبردی، مؤلفه عزم راهبردی در مدیران فدراسیون‌های ورزشی در وضعیت بالاتر از میانگین قرار دارد، ولی از طرف دیگر بین وضعیت موجود این عامل و وضعیت مطلوب (اهمیت) آن در مدیران فدراسیون‌ها همچنان تفاوت معناداری وجود دارد. مفهوم عزم راهبردی به میزان تمرکز بر اهداف سازمانی اشاره دارد. بی‌شک هدف‌محوری و هدف‌گرایی برای فدراسیون‌های ورزشی همچون دیگر

سازمانی از جمله راهبردهایی هستند که می‌توانند زمینه را برای تقویت تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی فراهم سازند.

استفاده از دیگر مدل‌های تفکر راهبردی در مطالعه این مفهوم در سازمان‌های ورزشی و در کنار دیگر مؤلفه‌ها و متغیرهای سازمانی پیشنهاد می‌شود. از طرف دیگر تحقیق پیش رو نوعاً تحقیق کمی به حساب می‌آید، این در حالی است که گرایش به تحقیقات کیفی در حوزه مدیریت رو به فزونی است، از این رو پیشنهاد می‌شود برای بررسی عمیق‌تر در تحقیقات آینده، بررسی تفکر راهبردی و مفاهیم مرتبط با آن از منظر کیفی و با عنایت به راهبردهای مرتبط با آن همچون گروند تئوری، موردکاوی، اقدام پژوهی و ... دنبال شود.

می‌تواند به یک هم‌افزایی در کلیه ارکان و عملکردهای فدراسیون‌ها منجر شود. نهادینه‌سازی تفکر راهبردی و مؤلفه‌های آن در فدراسیون‌های ورزشی با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، استفاده از دوره‌های ضمن خدمت برای کارکنان و مدیران فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی، تشویق و ترغیب خلاقیت و نوآوری در فدراسیون‌های ورزشی، استفاده از نظرها و پیشنهادهای مخاطبان (ورزشکاران و هواداران) در تدوین استراتژی‌ها و مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، شفاف‌سازی اهداف و تأکید مداوم بر اهداف سازمانی، استفاده از نظام ارزیابی عملکرد مستمر در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی، تشویق و ترغیب ریسک‌پذیری در سازمان و استفاده از جلسات توفان مغزی با حضور کارکنان و مدیران فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی در راستای نهادینه‌سازی اهداف و ارزش‌های

#### منابع و مأخذ

- Hoffenson, S., Söderberg, R. Systems thinking in tolerance and quality-related design decision-making. *Procedia CIRP*. 2015; 27: 59 – 64.
- Heracleous, L. Strategic thinking or strategic planning. *Long range planning*. 1998; 31(3): 481-487.
- Liedtka, J. M. Strategic thinking: can it be Taught?. *long range planning*. 1998; 31(1): 129-120.
- Goldman EF & Casey A. Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2010; 17(2): 119-28.
- Poorsadegh, N., Yazdani, B. The Effect of Strategic Thinking Capability of Senior Managers on the Success of Small and Medium sized Enterprises. *Journal of Strategic Management Studies*, 2011; 2(7): 143-159.
- Casey AJ & Goldman EF. Enhancing the ability to think strategically: A learning model?. *Management Learning*. 2010; 41(2): 167-185.
- Kashani, M. Philosopher managers and successful organizations. *Tadbir*, 1996; 64: 16-21. (In Persian)
- Bonn, I. Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 2005; 26(5): 336– 354.
- Hafiz, M.R., Ismail, K. The propensity of adapting strategic reactivity and entrepreneurial management amongst SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015; 181: 356 – 365.

10. Carolin, F.C., Teck-Hua, H., Juin, K.C. A psychological approach to strategic thinking in games. *Current Opinion in Behavioral Sciences*. 2015; 3: 157-162.
11. Mazloomi soveini., Jaber, A., khazaei pool, j. Studying the factors affecting the success of strategic planning in sports organizations. The first National Conference of the Iranian Sport Management Association, Payame Noor University; 2013. (In Persian)
12. Jaber, A., Goodarzi, M., Sajjadi, S.N. The effect of strategic thinking components on the desire for organizational learning in sports organizations. Congress on Sport Sciences; Needs of Future Generation, University of Tehran; 2013. (In Persian)
13. Monavvarian, A., Aghazade, H., ShahamatNejad, M. Measuring the Strategic Thinking of the Managers of Tehran's Municipality. *Journal of Business Management*, 2012; 4(2): 129-146. (In Persian)
14. Poorsadegh, N., Alavi vafa, S. Assessing the Strategic Thinking Capabilities of Senior Managers in Economic Jihad. *Scientific research of strategic defence studies*. 2012; 48: 6. (In Persian)
15. Ahmadi, E. Measuring Strategic Thinking Using Leidtka's Model in Mehr Financial and Credit Managers [MSc]. Faculty of Social Sciences and Economics, Payame Noor University of Tehran, 2012. (In Persian)
16. Amini M T, Bakhtiari L, Dargahi H, Karimi O, Moammai H, Janbozorgi M et al. Measurement of Systemic Thinking Among TUMS Senior Managers Using Goldman Strategic Model. *payavard*. 2013; 7 (3):188-196. (In Persian)
17. Rezaei, A. Assessing Strategic Thinking in Zar Sim Company Based on Hamel Model [MSc]. Payame Noor University of Tehran, 2010. (In Persian)
18. Tabatabaei jafari, S. Assessment of Strategic Thinking in Polypack Company Based on Lidtka Model [MSc]. Payame Noor University of Tehran, 2010. (In Persian)
19. Yajam, H. Determining the components and indicators of strategic thinking and measuring it in Benton Company [MSc]. University of Tehran, 2010. (In Persian)
20. Farzin abedegah, E. Assessing Strategic Thinking Based on Lidtka's Model with a Systematic Approach in Behnoosh Gachsaran [MSc]. Payame Noor University of Tehran, 2009. (In Persian)
21. Ahmadi, Sh. Assessment of Strategic Thinking in Tehran University of Medical Sciences Vice Chancellor for Treatment based on Hamel model [MSc]. Payam Noor university of Tehran, 2010. (In Persian)
22. Harris, Richard. *The Art of Quantum Planning*, translation: Binesh, Massoud and Mahdhab, Sima, Iranian Center for Industrial Education and Research, 2010: 145-165.
23. Cohen, S., Kaimenakis, N. Intellectual capital and corporate performance in knowledge intensive SMEs. *The Learning Organization*, 2007; 14(3): 241-262.
24. Shabani bahar, G., Bagheri, Y., honari, H. Modeling Knowledge Management and Performance and Their Relationships in Iran Sports Federations. *Journal of Sport Management*, 2015; 7(1): 145-158. (In Persian)

25. Sobhani, Y., Honari, H., Shahlai, J., AHMADI, A. The Relationship between Information Technology and Knowledge Management in Sports Federations. *Journal of Sport Management*, 2013; 5(2): 55-73.
26. Abdolmaleki, H., Mirzadeh, Z., Alidoost, E. Evaluate and prioritize relationships influencing factors of knowledge management system in the Ministry of Youth and Sport. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015; 2(1): 97-104. (In Persian)
27. Kaufman, R., Oakley-rowne, H., Watkins, R. & Heigh, D. *Strategic Planning for Success : Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons, 2003: 40.



## **Measuring the strategic thinking among managers in Sport Federations of Islamic Republic of Iran according to Lidtka Model**

**Javad Shahlaei bagheri<sup>1</sup> - Habib Honari<sup>2</sup> - Farzaneh Mazloomi soveini\*<sup>3</sup>**

**1. Associate professor, Faculty of physical education and sport sciences. Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 2. Associate professor, Faculty of physical education and sport sciences. Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 3. Ph.d student, Faculty of physical education and sport sciences. Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran**

**(Received: 2016/04/20; Accepted: 2016/10/18)**

### **Abstract**

The aim of this study was to measure the strategic thinking and its five dimensions among managers in sport federations of Islamic republic of Iran according to Lidtka model. This research was a descriptive – survey study and a practical one. The Monavarian et al (2012) standard questionnaire was used. Statistical population included all the heads of sport federations as well as heads of committees in federation, and a sample of (n=162) was selected through random sampling. the questionnaire reliability was found 0.916 according to Cronbach's alpha and the questionnaire validity verified by using comments of experts in sport management and strategic management. Kolmogorov-Smirnov, one sample T-test, paired sample T-test, and Friedman test were used for data analysis by applying SPSS-20 software. The results of this study showed that the existing condition of strategic thinking is not desirable, it was also found that there is a difference between the existent and desirable condition of strategic thinking and its five dimensions among managers in the sports federation of the Islāmic Republic of Iran.

### **Keywords**

Federations, Lidtka model, Managers, Sport, Strategic thinking.

---

\* Corresponding Author : Email: Mazloomo97@gmail.com ; Tel:+989128170591