

## The Impact of Strategic Thinking on Innovation and Organizational Change in Managers of Sports Administrations of South Khorasan: The Mediating Role of Strategic Intelligence

Iman Safaei<sup>1✉</sup> , Elahe Heidarian Bayi<sup>2</sup> 

1. Corresponding Author Department of Physical Education, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

E-mail: [safaei@iaubir.ac.ir](mailto:safaei@iaubir.ac.ir)

2. Department of Physical Education, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran.

E-mail: [heidarian.elahe@yahoo.com](mailto:heidarian.elahe@yahoo.com)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p>	<p><b>Introduction:</b> The aim of this study was to determine the effect of strategic thinking on innovation and organizational change with the mediating role of strategic intelligence.</p>
<p><b>Article history:</b> Received: 26 August 2021 Received in revised form: 25 October 2021 Accepted: 9 November 2021 Published online: 1 January 2023</p>	<p><b>Methods:</b> The statistical population of the present study included all employees of sports and youth departments of South Khorasan province with 287 people. Data were collected using four standard questionnaires: Goldman (2005) Strategic Thinking, Wong and Ahmed (2004) Organizational Innovation, Mill (2003) Organizational Change, and Maccobi (2007). The reliability of these questionnaires in this study was estimated to be 0.85, 0.94, 0.84 and 0.90, respectively. To analyze the data, structural equation modeling was performed with LISREL software.</p>
<p><b>Keywords:</b> <i>Sports department, Strategic Thinking, Strategic Intelligence, Organizational Change, Organizational Innovation</i></p>	<p><b>Results:</b> The results showed that the effect of total strategic thinking on organizational innovation through strategic intelligence is positive and insignificant and on organizational change through strategic intelligence is positive and insignificant. In addition, the effect of total strategic thinking on organizational innovation through strategic intelligence was positive and significant, and the effect of total strategic thinking on organizational change through strategic intelligence is positive and insignificant.</p>
	<p><b>Conclusion:</b> In a general conclusion, it should be said that strategic thinking calls managers to learn quickly from the business environment and use creativity to create new values. Therefore, this way of thinking has different perspectives from competitors.</p>

**Cite this article:** Safaei, I., & Heidarian Bayi, E. (2023). The Impact of Strategic Thinking on Innovation and Organizational Change in Managers of Sports Administrations of South Khorasan: The Mediating Role of Strategic Intelligence. *Sport Management Journal*, 14 (4), 223-239.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2021.329526.2804>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

## Extended Abstract

### Introduction

The aim of this study was to determine the effect of strategic thinking on innovation and organizational change with the mediating role of strategic intelligence in managers of sports administrations of South Khorasan.

### Methods

The statistical population of the present study included all employees of sports and youth departments of South Khorasan province with 287 people. Data were collected using four standard questionnaires: Goldman Strategic Thinking, Wong and Ahmed Organizational Innovation, Mill Organizational Change, and Maccobi. In this research, the reliability of the questionnaire was estimated using Cronbach's alpha coefficient. In order to analyze the data, Pearson's correlation coefficient and structural equation modeling were done using Lisrel 8.8 software.

### Results

The results showed that the effect of total strategic thinking on organizational innovation through strategic intelligence is positive and insignificant and on organizational change through strategic intelligence is positive and insignificant. In addition, the effect of total strategic thinking on organizational innovation through strategic intelligence was positive and significant, and the effect of total strategic thinking on organizational change through strategic intelligence is positive and insignificant.

### Conclusion

As a general conclusion, it should be acknowledged that strategic thinking calls managers to learn quickly from the business environment and use creativity to create new values. This way of thinking brings a different perspective on the competition that can lead to innovative strategies and segmentation advantage. What is certain is that the ability to think strategically is a tool for understanding the values and goals of sports and youth departments. Therefore, it is important that managers manage these abilities and capabilities and identify assets. Changing the mentality and intelligence of employees, presenting new ideas, career, technological and strategic changes, reorganization and thousands of other factors can be the source of these changes. Therefore, it should be stated that what makes a strategy effective is not the method and methodology used. Many outstanding managers with memorable strategies have not experienced any of the usual methods of strategy formulation. As if they had a different intelligence. This intelligence, which is called "strategic intelligence", is the intelligence that makes them see what others do not. Imagining things that others cannot imagine at all. Offer something that no one else has. It is suggested that opportunistic and smart managers can enjoy a competitive advantage over others by taking advantage of strategic intelligence capabilities through gaining new experiences using different strategies resulting from strategic thinking that are

more compatible with the changing environment of the organization.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines:

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed each other

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** We are grateful to all those who helped the researchers in conducting this research.

## تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری و تغییر سازمانی در مدیران ادارات ورزش و جوانان خراسان

### جنوبی: نقش میانجی گر هوش استراتژیک

ایمان صفائی<sup>۱</sup>، الهه حیدریان بایی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسؤل، گروه تربیت بدنی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. رایانامه: [safaei@iaubir.ac.ir](mailto:safaei@iaubir.ac.ir)

۲. گروه تربیت بدنی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. رایانامه: [heidarian.elaha@yahoo.com](mailto:heidarian.elaha@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> مطالعه حاضر با هدف تعیین تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری و تغییر سازمانی با نقش میانجی هوش استراتژیک انجام شد.
<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۰۶/۰۴	<b>روش پژوهش:</b> جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی به تعداد ۲۸۷ نفر بود که با استفاده از روش سرشماری تعداد ۲۷۴ نفر واجد شرایط به عنوان نمونه آماری شناخته شدند. این پژوهش از لحاظ ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و از منظر هدف یک پژوهش کاربردی می باشد.
<b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۰/۰۸/۰۳	برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک گلدمن (۲۰۰۵)، نوآوری سازمانی ونگ و احمد (۲۰۰۴)، تغییر سازمانی میل (۲۰۰۳) و هوش استراتژیک مکوبی (۲۰۰۷) استفاده شده است. پایایی این پرسشنامه‌ها در این پژوهش به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۹۴، ۰/۸۴، ۰/۹۰ برآورد شده است و روایی صوری آن‌ها نیز با توجه به استاندارد بودن به تأیید کارشناسان و متخصصین تربیت بدنی رسیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.
<b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۰/۰۸/۱۸	<b>یافته‌ها:</b> نتایج نشان داد اثر کل تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی از طریق هوش استراتژیک مثبت و غیر معنی‌دار و بر تغییر سازمانی از طریق هوش استراتژیک مثبت و غیر معنی‌دار است. به علاوه اثر کل تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی از طریق هوش استراتژیک مثبت و معنی‌دار بود و اثر کل تفکر استراتژیک بر تغییر سازمانی از طریق هوش استراتژیک مثبت و غیر معنی‌دار است.
<b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۱/۱۰/۱۱	<b>نتیجه گیری:</b> در یک نتیجه گیری کلی باید گفت تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. لذا این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد.
<b>کلیدواژه‌ها:</b> ادارات ورزش، تفکر استراتژیک، هوش استراتژیک، تغییر سازمانی، نوآوری سازمان	

**استناد:** صفائی، ایمان؛ حیدریان بایی، الهه (۱۴۰۱). تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری و تغییر سازمانی در مدیران ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی: نقش میانجی گر

هوش استراتژیک، نشریه مدیریت ورزشی، ۲ (۴)، ۲۳۹-۲۲۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.329526.2804>



## مقدمه

امروزه سازمان‌ها باید برای پاسخگویی به تقاضا و سبک زندگی متغیر مشتریان و همچنین به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده توسط فناوری و تغییرات بازار، نوآور باشند. نوآوری به‌طور فرایندهای به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت بلندمدت شرکت‌ها در بازارهای رقابتی بدل شده است؛ زیرا سازمان‌های با ظرفیت نوآوری بالا قادر خواهند بود با سرعت بیشتر و به نحو بهتری به چالش‌های محیطی پاسخ‌گو باشند (جاج، ۲۰۱۱). نوآوری سازمانی اختراع تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است. به‌عبارت‌دیگر، نوآوری سازمانی به معنای چیزی جدید برای استفاده است (بارون و کنی، ۱۹۸۶). بنابراین نوآوری، معرفی ایده‌ها، محصولات، خدمات و فعالیت‌های جدید و سودمند برای جامعه می‌باشد. شرکت‌ها از نوآوری به‌عنوان یک وسیله برای ایجاد انطباق سازمانی، مقابله با فشارهای رقابتی شدید و تغییر تقاضاهای مشتری نام می‌برند (حامل، ۲۰۰۶). پفیستر و لوکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) شواهدی ارائه دادند که نشان می‌دهد کارمندان باوجود اهداف بهره‌وری به‌ظاهر غیرقابل تحقق و فشارهای ناشی از دشواری اهداف سطح بالا، برای خلاقیت و ریسک‌پذیری برانگیخته می‌شوند. آن‌ها استدلال می‌کنند که اهداف بسیار چالش‌برانگیز، افراد را ترغیب می‌کند تا توجه خود را به سمت تولید نوآوری سوق دهند که این کار را با در نظر گرفتن ریسک‌های بیشتر انجام می‌دهند.

امروزه چالش اصلی سازمان‌ها، نوآوری است؛ چراکه نوآوری فرایند تطبیق با بسیاری از تغییرات محیطی را تسهیل می‌کند. درواقع، نوآور بودن به سازمان در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می‌کند که با پیچیدگی و تغییراتی که به‌سرعت در حال افزایش است مقابله کند (گونات<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از طرفی قرن بیست و یکم را زمان تغییرات وسیع در دنیای کار می‌نامند و ما با مقوله‌ای به نام تغییر سازمانی مواجهیم. تغییر سازمانی به نتایج حاصل از تعامل نیروهای درونی و بیرونی مؤثر بر سازمان اشاره می‌کند و از سوی دیگر به تأثیرگذاری سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می‌کند، توجه دارد (دیلارد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). تغییر، پاسخ سازمان به متغیرهای محیطی به شکلی است که باعث می‌شود آن‌ها بهتر و سازگارتر شوند. این تغییر عبارت است از اتخاذ ایده‌ها و روش‌های جدید کار، اصلاح یک مورد اساسی در کارکردها و اهداف سازمان برای رفع مشکلات و استفاده از فرصت دستیابی به رشد باهدف افزایش کارایی سازمان می‌باشد. تغییر سازمانی با موقعیتی آغاز می‌شود که باید تغییر کند؛ که از طریق فرآیند آزمایش راه‌حل‌ها شروع شده و با اجرای نوآوری به پایان برسد (محمدی، ۲۰۱۸). سازمان‌های فعلی به‌منظور بقاء حتی برای یک دهه باید پیوسته تغییر کنند، چنین تغییری ممکن است شامل استقرار تجهیزات جدید، تجدید ساختار سازمان، اعمال یک نظام تازه، ارزیابی عملکرد و هر آنچه روابط و فعالیت‌های جاری را دگرگون می‌سازد، باشد (مروتی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۶). در همین راستا، مدیریت تغییر سازمانی به عواملی مربوط می‌شود که بر فرآیندهای تغییر در سازمان تأثیر می‌گذارد. به‌طور خاص، تمرکز تغییرات سازمانی به سمت توسعه پایدار متمرکز است (بوگل<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌ها به‌عنوان یک کل و افراد به‌طور خاص، دوست ندارند کلمه تغییر را بشنوند. از نظر آن‌ها تغییر دارای معانی ناخوشایندی است. مثل اخراج،

1. Judge  
2. Baron & Kenny  
3. Hamel  
4. Pfister & Lukka  
5. Guinot  
6. Dillard  
7. Mohammed  
8. Bögel

انتقال و جابه‌جایی و کاهش پرداخت. برای بسیاری از افراد تغییر، استرس و تنش‌هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می‌کند و این امر باعث می‌شود که آن‌ها به مقابله با این پدیده برخیزند (ریچمن و همکاران، ۲۰۰۸).

نتایج حاصل از پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌ها با نوآوری‌هایشان بهتر می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند و برای رسیدن به عملکرد بهتر، قابلیت‌های جدیدی کسب کنند. مسئله امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین نمایند (نمیرو؛ ۲۰۱۴). پرداختن کارکنان به نوآوری، چه به صورت مستقیم یعنی پیاده کردن ایده‌های نو در زمینه‌های اداری، فنی و تخصصی توسط خود آنان و چه به صورت غیرمستقیم یعنی استقبال و حمایت از نوآوری‌ها در فضای ورزشی، فضایی به وجود می‌آورد که در آن روحیه انجام کارهای یکنواخت و تکراری رفته‌رفته به رفتاری نوآورانه در سطح ورزش و جوانان تبدیل می‌گردد (الدوجیلی؛ ۲۰۱۲). از این رو در محیط سازمانی متغیر امروز، تغییر سازمانی جهت مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی و سازگاری با آن، امری ضروری به نظر می‌رسد و ایجاد تغییرات مطلوب، اصلی‌ترین عامل بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود. در این میان افزایش پویایی‌های محیطی، سازمان‌ها را ناچار به ایجاد تغییراتی در استراتژی، فرهنگ، فرایندها و ساختار آنان ساخته است تا بتوانند زمینه‌ی فعالیت معنادار سازمان در محیط سازد و آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصری است که اجرای اثربخش این تغییرات را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فریدونی و جلالی فراهانی، ۲۰۱۸). همچنین می‌توان بیان نمود تغییرات به وجود می‌آید زیرا نوآوری، چه در قالب ایده‌های جدید و چه دانش جدید، یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی، رشد اقتصادی و اشتغال در سازمان است. نوآوری به سازمان اجازه می‌دهد تا با موفقیت در برابر تغییرات در محیط و بازار که سازمان در آن فعالیت می‌کند، پاسخ دهد و مزایای رقابتی را که با گذشت زمان پایدار است، توسعه دهد. بدین ترتیب نوآوری به‌عنوان یک ایده، روش یا وسیله جدید تعریف شده است. عمل ایجاد یک محصول، خدمات یا فرایندی جدید که ممکن است عملکرد سازمان را بهبود بخشد (گارسیا سانچز و همکاران، ۲۰۱۸). شومپیتر<sup>۱</sup> (۱۹۳۴) اذعان می‌دارد قدرت توسعه اقتصادی مدرن، سرمایه و کار نیست. بلکه نوآوری است و نوآوری کلیدی برای تولید، انتشار و استفاده از دانش و اطلاعات است (ژانگ و شای؛ ۲۰۱۷). از این رو بسیاری از محققان و متخصصان نوآوری، آن را برای رقابت و رشد بلندمدت شرکت‌ها و سازمان‌ها ضروری می‌دانند (چانگ؛ ۲۰۱۹)؛

پژوهشگران تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکاری می‌دانند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. پورتر تفکر استراتژیک را فرایند تدوین و بررسی فرضیات مربوطه به آینده می‌داند. فرضیاتی که زیربنای رسالت، اهداف و استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهند (آلوود و اریکسون؛ ۲۰۱۷). تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است. این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در برمی‌گیرد. تفکر استراتژیک یکی از ابزارهای مهم مدیریت در سازمان‌های پیچیده است. تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط به‌شدت رقابتی و پرتلاطم امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است (گرنٹ؛ ۲۰۱۸).

1. Richman

2. Nemiro

3. Al-dujaili

4. García-Sánchez

5. Schumpeter

6. Zhang & Cai

7. Chang

8. Allwood & Erikson

9. Grant

سرخه (۱۳۹۵) اظهار می‌دارد سازمان‌ها با تأکید بر تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی، می‌توانند یک قابلیت اصلی تغییر را ایجاد کنند. این قابلیت، سازمان را در برابر تغییر انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر می‌کند و به سازمان‌ها جهت دستیابی به اصل بهبود مستمر در جهت بقا سازمان یاری می‌رساند. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه‌حل‌های مسائل را استنباط کرد. در نهایت تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند (پوپا؛ ۲۰۱۲). پژوهش یعقوبی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد هر چه تفکر استراتژیک در بین مدیران سازمان بیشتر باشد نوآوری و بهره‌وری در سازمان هم بیشتر می‌شود. همچنین نتایج پژوهش دیانت نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) حاکی از این است که تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی تأثیرگذار است و نیز پنج رکن تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی و تفکر در طول زمان بر نوآوری سازمانی اثرگذار هستند. از این رو تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این نوع از تفکر که تفکر استراتژیک نام‌گرفته است، نقش بسیار مهمی را در استمرار، بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروری بازی می‌نماید (گلدمن و اسکات؛ ۲۰۱۶). در هزاره سوم میلادی سازمان‌هایی موفق‌اند که با بهره‌گیری از آخرین یافته‌های دانش مدیریت به استقبال تغییر رفته و با توجه به شرایط موجود، خود را با روندهای ملی و بین‌المللی همراه سازند. برای رسیدن به این امر مهم، مدیران دیگر قادر نیستند که با برنامه‌ریزی به شیوه سنتی به حل مشکلات بپردازند و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارند. لازمه برنامه‌ریزی استراتژیک، داشتن تفکر استراتژیک است. بدین ترتیب مدیران می‌توانند بر مسائل چالش‌های سازمان غلبه نمایند و به راه‌حل‌های درست و منطقی دست یابند. از آنجاکه داشتن تفکر استراتژیک پیامدی مؤثر و مستقیم در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دارد و از طرفی از ارکان مهم و مؤثر وزارت ورزش و جوانان می‌باشد، بنابراین در صورتی که مدیران و کارشناسان از تفکر استراتژیک برخوردار باشند، در تحقق اهداف و ارتقای عملکرد این نهاد مهم نقش مؤثر و سازنده خواهند داشت (نوید ادهم و شفیعی زاده، ۱۳۹۸).

امروزه با توجه به چالش‌هایی از جمله بحران در منابع مالی، افزایش تقاضای ورزشی و افزایش تقاضاهای اجتماعی، باید به این نکته اشاره کرد که با تغییرات جزئی نمی‌توان در نظام تربیت‌بدنی و سلامت تحول ایجاد کرد. همچنین با توجه به آینده نظام‌های اجتماعی و اقتصادی و نقش و مسئولیت تربیت‌بدنی و سلامت در پاسخگویی به نیازهای جامعه ضرورت تفکر استراتژیک در نظام آموزشی و شناخت و تسلط مدیران نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (کافمن و هرمن؛ ۲۰۱۲). بعلاوه، برای کسانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر هوش استراتژیک بسیار مهم است. هوش استراتژیک، نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز است. مدیران و برنامه‌ریزان با افزایش مهارت هوش استراتژیک کارکنان، می‌توانند چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن، استراتژی مناسبی را در پیش بگیرند (فریدفتحی و همکاران، ۱۳۹۷). از هوشمندی استراتژیک به جمع‌آوری، پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌های محیطی و انتشار این اطلاعات که در ارتباط استراتژیک با سازمان هستند، تعریف شده است (کوزا؛ ۲۰۱۱). از میان ابعاد هوش سازمانی، توجه به چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اتحاد و توافق و احساس سرنوشت مشترک در میان کارکنان به ترتیب بیشترین تأثیر را بر نوآوری استراتژیک داشته‌اند. هوش استراتژیک توسط کارآفرینان به‌عنوان ابزاری مورد استفاده قرار می‌گیرد

1. Popa

2. Goldman & Scott

3. Kaufman & Herman

4. Kuosa

که در برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و ارزیابی کمک می‌کند. هوش استراتژیک به آگاه‌سازی تصمیمات مدیران و کمک به موفقیت در برنامه‌های آن‌ها کمک می‌کند (عبد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

هوش استراتژیک ارائه اطلاعات و تدوین برنامه‌های استراتژیک است. در تدوین استراتژی‌ها، هدف سازمان همواره ارتقاء جنبه‌های نوآورانه و رشد پایدار است (آنسف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). نتایج پژوهش آرمان و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد هوش استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری استراتژیک دارد. در همین راستا زارعی و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که هر چه هوش سازمانی در سازمان بیشتر باشد، میزان نوآوری‌های فردی و سازمانی در میان کارکنان سازمان بالاتر می‌رود. هوشمندی استراتژیک نقش بسیار مهمی در تصمیم‌گیری استراتژیک سازمانی ایفا می‌نماید؛ اما آنچه از هوشمندی استراتژیک می‌توان از ادبیات نوین استراتژی در پژوهش‌های مختلف دریافت، محدود به تأثیر هوشمندی بر صرفاً توانایی رقابتی نیست و شامل هرگونه توانمندی اطلاعاتی برای کمک به سازمان است که نقش مهمی را در شرایط فعلی سازمان‌های امروزی ایفا می‌کند. از طرفی با بررسی مقالات و پژوهش‌های مدیریت استراتژیک به یک مفهوم متفاوت با هوشمندی استراتژیک به نام تفکر استراتژیک می‌رسیم. در واقع تمرکز روی داده‌های نوین استراتژی بر این مسئله است که استراتژی نمی‌تواند حاصل یک فرایند برنامه‌ریزی باشد و به جای برنامه‌ریزی بر تفکر استراتژیک تأکید می‌شود. در این رویکردها استراتژی نه براساس پیش‌بینی آینده بلکه با توانایی خلق آینده محقق می‌شود. به این ترتیب درک فرصت‌ها و کشف راهکارهای جدید توسط مدیران موجب شکل‌گیری چشم‌انداز جدیدی برای سازمان می‌شود. در این رویکردها نقش ابزار و روش‌شناسی کمرنگ و انسان به‌عنوان استراتژیست نقش اصلی را به عهده می‌گیرد. اینجاست که اهمیت توجه به مقوله‌ی تفکر استراتژیک در سازمان روشن می‌شود (حق‌شناس گرگابی و خسروی، ۱۳۹۵). عطابد و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند هوش استراتژیک به منظور دستیابی به نوآوری و کارآفرینی، به مدیریت استراتژیک مؤثرتری منجر می‌شود؛ بنابراین در صورت انجام این پژوهش می‌توان این‌گونه بیان نمود امروزه با جهانی‌شدن اقتصاد و صنعت، سرعت نوآوری و ارائه محصولات جدید به‌قدری سریع گشته که تغییرات، ابتکارات و بهبودها در بازارهای تولید و فروش به امری عادی مبدل شده است. در این شرایط سازمان‌ها یا باید به نوآوری بپردازند و یا این‌که محکوم به فنا هستند. در این بین تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. تفکر استراتژیک به‌عنوان یکی از روش‌های تفکر، جایگاه ویژه‌ای در دنیای کنونی دارد و از مسائل کلان در سطح کشورها، سازمان‌ها و ... گرفته تا تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های فردی، نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند. در همین راستا، امور ورزشی و برنامه‌ریزی‌های مرتبط با سلامت و تندرستی در کشور ما سال‌هاست که به‌صورت قدیمی و سنتی اداره می‌شود. در سال‌های اخیر تغییرات و اصلاحاتی صورت گرفته است، ولی علیرغم این تغییرات و اصلاحات، هنوز هم نیاز به نوآوری و تغییر و توجه بیشتر به تفکر استراتژیک حس می‌شود. لذا پژوهشگران در این پژوهش به دنبال بررسی این مسئله باشند که آیا تفکر استراتژیک بر نوآوری و تغییر سازمانی با میانجی‌گری هوش استراتژیک در مدیران ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی تأثیر معنادار دارد؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی که تعداد ۲۸۷ نفر بودند، تشکیل می‌دهد. تعداد اعضاء نمونه و توزیع پرسشنامه

<sup>۱</sup>. Abd

<sup>۲</sup>. Ansoff



باتوجه به متغیرهای مکنون و مشاهده‌گر انتخاب شد و بدلیل کم بودن تعداد نمونه از روش سرشماری استفاده شد. لذا از این میان تعداد ۲۷۴ پرسشنامه واجد شرایط لازم جهت تحلیل شناخته شد. جمع‌آوری داده‌های موردنظر از طریق توزیع پرسشنامه‌های ذیل در بین نمونه آماری انجام شد:

۱) پرسشنامه تفکر استراتژیک گلدمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵): این پرسشنامه دارای چهار بعد و ۴۰ گویه است. ابعاد آن شامل: تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و آینده‌نگری می‌باشد. معمایی و همکارانش (۱۳۹۲)، در پژوهش خود روایی صوری این ابزار را سنجیده و جهت بررسی پایایی، ضریب آلفای کرونباخ آن را ۰/۸۳ برآورد کردند. در این پژوهش پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۵ برآورد شد.

۲) پرسشنامه‌ی نوآوری سازمانی ونگ و احمد<sup>۲</sup> (۲۰۰۴): این پرسشنامه، شامل چهار بعد و ۱۶ گویه است. ابعاد آن شامل: نوآوری محصول، نوآوری رفتاری، نوآوری فرآیندی و نوآوری استراتژیک می‌باشد. در پژوهش وظیفه و همکاران (۱۳۹۷)، روایی صوری این ابزار توسط اساتید مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و برای هرکدام از زیرمقیاس‌ها بالاتر از ۰/۷ گزارش شد. این پرسشنامه، بر درجه‌بندی پنج‌گانه لیکرت صورت‌بندی شده است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸ برآورد شد.

۳) پرسشنامه تغییر سازمانی میل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳): این پرسشنامه دارای ده گویه می‌باشد. پایایی آن در پژوهش ترک‌زاده و عبدشریفی (۱۳۹۴)، آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم یک؛ مخالفم دو؛ نه موافقم نه مخالف سه؛ موافقم چهار؛ کاملاً موافقم پنج) می‌باشد. در این پژوهش پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۱ برآورد شد.

۴) پرسشنامه هوش استراتژیک مکوبی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷): این پرسشنامه توسط مکوبی (۲۰۰۷) ساخته شده است و دارای ۲۵ سؤال می‌باشد. سؤالات پرسشنامه شامل پنج مؤلفه شامل توانایی آینده‌نگری، تفکر سیستمی، تدوین چشم‌انداز، انگیزش و مشارکت می‌باشد. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (کاملاً موافق نمره پنج، موافق نمره چهار، نسبتاً موافق نمره سه و مخالف نمره دو، کاملاً مخالف نمره یک) نمره‌گذاری می‌شود. پایایی آن در پژوهش حاجیور و شافعیان (۱۳۹۴)، آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. در این پژوهش پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰ برآورد شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف استاندارد و درصدها استفاده شد. در بخش استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل ۸/۸ انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان داد از مجموع ۲۸۷ پرسشنامه توزیع شده ۲۷۴ پرسشنامه واجد ملاک‌های لازم جهت تجزیه و تحلیل تشخیص داده شد. بقیه پرسشنامه‌ها یا ناقص پر شده بود عودت داده نشد. از این تعداد ۱۷۰ نفر (۶۲/۰۰ درصد) زن و ۱۰۴ نفر (۳۸/۰۰ درصد) مرد بودند. دامنه سنی آزمودنی‌ها بین ۲۰ تا ۶۰ سال بود. همچنین برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف<sup>۳۲</sup> استفاده شد.

1. Goldman Strategic Thinking Questionnaire

2. Wang and Ahmed Organizational Innovation Questionnaire

3. Mill Organizational Change Questionnaire

4. Maccoby Strategic Intelligence Questionnaire

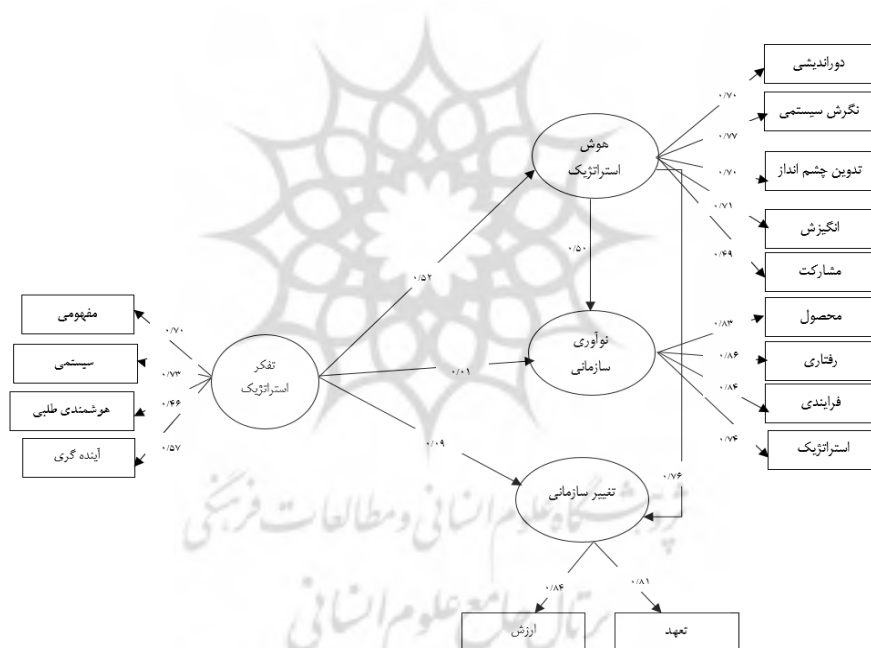




نگرش سیستمی	۰/۲۶**	۰/۲۴**	۰/۱۴*	۰/۳۳**	۰/۶۱**	۱
تدوین چشم انداز	۰/۳۰**	۰/۲۳**	۰/۲۰**	۰/۳۱**	۰/۴۴**	۱
انگیزش	۰/۲۸**	۰/۱۹**	۰/۱۱	۰/۲۲**	۰/۵۳**	۱
مشارکت	۰/۱۳*	۰/۱۵*	۰/۰۳	۰/۲۴**	۰/۳۳**	۱
نوآوری در محصول	۰/۱۵*	۰/۱۸**	۰/۰۸	۰/۲۹**	۰/۱۴*	۱
نوآوری رفتاری	۰/۲۷**	۰/۱۵*	۰/۱۴*	۰/۳۵**	۰/۱۸**	۱
نوآوری فرایندی	۰/۱۵*	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۲۴**	۰/۲۲**	۱
نوآوری استراتژیک	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۱۵*	۰/۱۹**	۱
ارزش	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۱۳*	۰/۰۸	۰/۴۵**	۱
تعهد	۰/۰۹	۰/۰۴	۰/۱۳*	۰/۳۶**	۰/۴۰**	۱

همبستگی‌های \*\* در سطح آلفای ۰/۰۱ و همبستگی‌های \* در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار است

به منظور پیش‌بینی "نوآوری سازمانی و تغییر سازمانی از طریق تفکر استراتژیک با میانجی‌گری هوش استراتژیک" الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی شد.



Chi-square=314.07, df=85, p-value=0.000, RMSEA=0.099

شکل ۱. ضرایب مسیر مدل فرضی در مدل‌یابی نوآوری و تغییر سازمانی از طریق تفکر استراتژیک با میانجی‌گری هوش استراتژیک

طبق داده‌های شکل (۱) و جدول (۳) اثر مستقیم تفکر استراتژیک بر هوش استراتژیک ( $\beta = 0/52$ ) مثبت و معنی‌دار و بر نوآوری سازمانی ( $\beta = 0/01$ ) و تغییر سازمانی ( $\beta = 0/09$ ) مثبت و غیر معنی‌دار است. همچنین اثر مستقیم هوش استراتژیک بر نوآوری سازمانی ( $\beta = 0/50$ ) و بر تغییر سازمانی ( $\beta = 0/76$ ) مثبت و معنی‌دار است. همچنین اثر غیرمستقیم تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی از طریق هوش استراتژیک ( $\beta = 0/26$ ) و بر تغییر سازمانی ( $\beta = 0/39$ ) مثبت و معنی‌دار است. به علاوه اثر کل تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی از طریق هوش استراتژیک ( $\beta = 0/27$ ) و بر تغییر سازمانی از طریق هوش استراتژیک ( $\beta = 0/14$ ) مثبت و غیر معنی‌دار است.

جدول ۳. ضرایب مسیر متغیرهای برونزا و درونزا

P	t	Se	$\beta$	ملاک	پیش بین
< ۰/۰۱	۶/۷۵	۰/۰۸	۰/۵۲	هوش استراتژیک	
> ۰/۰۵	۰/۱۳	۰/۰۸	۰/۰۱	نوآوری سازمانی	تفکر استراتژیک بر
> ۰/۰۵	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۰۹	تغییر سازمانی	اثرات مستقیم
< ۰/۰۱	۵/۷۹	۰/۰۹	۰/۵۰	نوآوری سازمانی	هوش استراتژیک بر
< ۰/۰۱	۷/۴۷	۰/۱۰	۰/۷۶	تغییر سازمانی	
< ۰/۰۱	۴/۶۶	۰/۰۶	۰/۲۶	از طریق هوش استراتژیک	از تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی
< ۰/۰۱	۵/۲۲	۰/۰۸	۰/۳۹		از تفکر استراتژیک بر تغییر سازمانی
< ۰/۰۱	۳/۶۳	۰/۰۷	۰/۲۷		از تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی
> ۰/۰۵	۱/۷۶	۰/۰۸	۰/۱۴	از طریق هوش استراتژیک	از تفکر استراتژیک بر تغییر سازمانی
					اثرات غیرمستقیم
					اثرات کل

### تعیین برازش الگو

در الگوی پیشنهادی، نتایج آزمون مجذور خی دو<sup>۱</sup> به منظور بررسی برازش الگوی کلی نشان داد که بین الگوی پیشنهاد شده و مشاهده شده هماهنگی کاملی وجود ندارد ( $p < ۰/۰۱$  و  $\chi^2_{(۸۵)} = ۳۱۴/۰۷$ ). لذا فرض صفر درباره برازش الگو با داده‌ها پذیرفته نمی‌شود. اگرچه متداول‌ترین شاخص برازش کامل الگو با داده‌ها مجذور خی دو است، اما این شاخص دارای دو محدودیت است: اولاً این آماره برازش کامل الگو با داده‌ها را بررسی می‌کند، این در حالی است که دستیابی به الگویی که به‌طور کامل با داده‌ها برازش داشته باشد نادر است. دوماً با افزایش حجم نمونه احتمال معنی‌داری شاخص بیشتر می‌شود؛ بنابراین ممکن است که یک الگو با داده‌ها برازش نزدیک و قابل قبولی داشته باشد، اما در مدل دستیابی به یک مقدار مجذور خی دو غیر معنی‌دار غیرمحتمل باشد (وستون و گوری، ۲۰۰۶). همان‌طور که در جدول (چهار) مشخص است میزان شاخص نیکویی برازش<sup>۳</sup> برابر با ۰/۸۷، شاخص نیکویی برازش انطباقی<sup>۴</sup> برابر با ۰/۸۱، شاخص برازش مقایسه‌ای<sup>۵</sup> برابر با ۰/۹۲، شاخص برازش نرمال شده برابر با ۰/۹۰، شاخص برازش فزاینده برابر با ۰/۹۲، شاخص نرم نشده برازندگی<sup>۶</sup> برابر با ۰/۹۱، شاخص برازش نسبی برابر با ۰/۸۸ و جذر برآورد خطای تقریب برابر با ۰/۰۹۹ به دست آمد. هومن و همکاران (۱۳۸۹) پیشنهاد می‌کنند زمانی که میزان شاخص نیکویی برازش، شاخص برازش مقایسه‌ای و شاخص برازش فزاینده بزرگ‌تر از ۰/۹۰ و جذر برآورد خطای تقریب کوچک‌تر از ۰/۱۰ باشد نشان‌دهنده برازش مناسب و کافی مدل است. به‌علاوه تأکید می‌کنند که مقادیر کمتر از ۰/۰۵ برای شاخص جذر برآورد خطای تقریب نشان‌دهنده برازش خوب الگو با داده‌هاست. آن‌گونه که مشخص است شاخص‌ها حاکی از برازش مناسب و کافی مدل با داده‌ها است.

۱.  $\chi^2$

۲. Weston & Gore

۳. GFI: Goodness of Fit Index

۴. AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

۵. CFI: Comparative Fit Index

۶. NFI: Normed Fit Index

۷. IFI: Incremental Fit Index

۸. NNFI: Non-Normed Fit Index

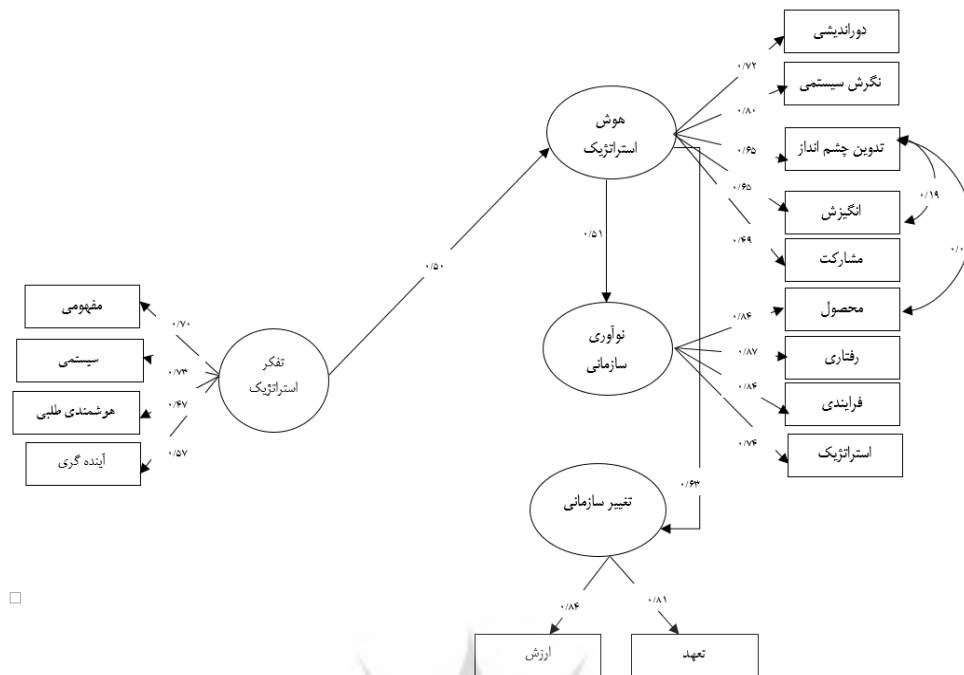
۹. RFI: Relative Fit Index

۱۰. RMSEA: Root Mean Square Error

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی پژوهش

ردیف	نام آزمون	چه زمانی مدل برازنده است؟	میزان در مدل	نتیجه
۱	$\chi^2$	معنادار نباشد.	۳۱۴/۰۷	عدم برازش
۲	RMSEA	اگر کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد.	۰/۰۹۹	برازش متوسط
۳	GFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۷	برازش مناسب
۴	CFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۹۲	برازنده
۵	AGFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۱	برازش مناسب
۶	NFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۹۱	برازنده
۷	IFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۹۲	برازنده
۸	NNFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۹۲	برازنده
۹	RFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۸	برازش مناسب

با این حال به علت نرسیدن بعضی از شاخص‌های آماری مسیرها به معنی‌داری آماری در آخرین مرحله پیرایش و اصلاح مدل بر اساس شاخص‌های اصلاح صورت گرفت. ضرایب مسیر مدل اصلاحی در شکل (دو) ارائه شده است. پس از حذف مسیر مستقیم تفکر استراتژیک به نوآوری سازمانی و تغییر سازمانی به عدم معنی‌داری آماری و با انتخاب شاخص‌های اصلاح مدل لیزرل پیشنهادهایی در مورد متصل کردن مسیر خطای تدوین چشم‌انداز به انگیزش و تدوین چشم‌انداز به نوآوری محصول پیشنهاد داد، این اصلاح به اندازه ۵۴/۵۵ از مقدار مجذور خی دو می‌کاهد و در نتیجه به مدل برازش یافته نزدیک‌تر می‌شود. پرونداد پس از اصلاح در مقایسه با قبل از اصلاح از شاخص‌های برازش بهتری برخوردار بود. شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۰، شاخص نیکویی برازش انطباقی برابر با ۰/۸۵، شاخص برازش مقایسه‌ای برابر با ۰/۹۳، شاخص برازش نسبی برابر با ۰/۹۰، شاخص برازش نرمال شده برابر با ۰/۹۱، شاخص برازش فزاینده برابر با ۰/۹۳، جذر برآورد خطای تقریب برابر با ۰/۰۸۸ و شاخص نرم نشده برازندگی برابر با ۰/۹۲ به دست آمد که همگی حاکی از برازش خوب مدل با داده‌ها است (شکل دو).



Chi-square=265.48, df=85, p-value=0.000, RMSEA=0.088

## شکل ۲. ضرایب مسیر مدل اصلاحی در مدل‌یابی نوآوری سازمانی از طریق تفکر استراتژیک با میانجی‌گری هوش استراتژیک

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که ۲۴ درصد از واریانس مشاهده شده در هوش استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک تبیین می‌شود. به علاوه ۲۵ درصد واریانس مشاهده شده در نوآوری سازمانی و ۴۲ درصد از واریانس مشاهده شده در تغییر سازمانی از طریق ترکیب متغیرهای تفکر استراتژیک و هوش استراتژیک قابل تبیین است.

## بحث و نتیجه‌گیری

آن‌گونه که قبلاً اشاره شد این پژوهش باهدف بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی و تغییر سازمانی از طریق نقش میانجی هوش استراتژیک انجام شد. یافته‌ها نشان داد که ۲۴ درصد از واریانس مشاهده شده در هوش استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک تبیین می‌شود. به علاوه ۲۵ درصد واریانس مشاهده شده در نوآوری سازمانی و ۴۲ درصد از واریانس مشاهده شده در تغییر سازمانی از طریق ترکیب متغیرهای تفکر استراتژیک و هوش استراتژیک قابل تبیین است. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر تا حدودی همسو با یافته‌های پژوهش‌های خاکسار و همکاران (۱۳۹۲)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، قربانی و قاسم‌زاده (۲۰۱۶)، آرمان و همکاران (۱۳۹۵)، زارعی و همکاران (۱۳۹۵) و فریدفتحی و همکاران (۱۳۹۷) است. خاکسار و همکاران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند مدیران باید فضای سیستمی و توجه به تمامی عوامل داخلی و خارجی را تقویت کرده و در جهت ظهور هرچه بیشتر خلاقیت و نوآوری در سازمان تلاش کنند. لذا مدیریت در مسیر دستیابی به آرمان‌ها و اهداف استراتژیک سازمان، بایستی بستر مناسبی برای ظهور نوآوری در سازمان ایجاد کرده و باعث رونق اقتصادی و پیشبرد هرچه بهتر اهداف استراتژیک در سازمان گردد. یک متفکر استراتژیک در سازمان باید قادر باشد خلاقانه فرضیه‌سازی کند و مدبرانه آن را در معرض آزمون قرار دهد و از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزد و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب‌وکار بیافریند. فقط انتخاب افرادی با توانایی تفکر استراتژیک زیاد یا ارائه آموزش در این زمینه برای ایجاد اطمینان از پیدایش تفکر استراتژیک

در سازمان کافی نیستند. سازمان‌ها باید ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های ایجاد کنند که افزایش‌دهنده گفتمان مستمر استراتژیک بین تیم مدیریت ارشد بوده و زمینه‌ساز بهره‌گیری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان باشد. این امر مستلزم این است که شرکت نسبت به نوآوری و تغییر و به‌کارگیری تمام افراد سازمان در فرایند توسعه استراتژیک متعهد باشد. پراکاش<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند با کاهش تفکر استراتژیک، میزان بهره‌وری و نوآوری نیز در سازمان کاهش می‌یابد و منجر به رکود و شکست می‌شود.

توکلی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که ارتقاء تفکر استراتژیک در مدیران سازمانی با افزایش ظرفیت سازمان برای اجرای موفق تغییرات سازمانی همراه خواهد بود. به‌عبارت‌دیگر مدیران عاملی که آن‌چنان برای دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت، برآورده ساختن انتظارات غیررسمی، غلبه بر رکود و محدودیت‌های محیطی تحت‌فشار هستند که به تعبیر جاج (۲۰۱۹) راهی جز فراموش کردن تفکر بلندمدت پیش روی خود نمی‌بینند و مجالی برای برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت نمی‌یابند، می‌توانند با اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود و تقویت این قابلیت سازمانی و عناصر سازنده آن در خود و تیم مدیریتی سازمان، ضمن دنبال کردن اهداف بلندمدت، ظرفیت سازمان خود را برای مواجهه با چالش‌های آتی نیز افزایش بخشند. همچنین در پژوهش زارعی و همکاران (۱۳۹۷) تأثیر هوش سازمانی بر نوآوری سازمانی تأیید شد. بعلاوه اینکه محقق دریافته است هر چه هوش سازمانی در سازمان بیشتر باشد، میزان نوآوری‌های فردی و سازمانی در میان کارکنان سازمان بالاتر می‌رود. لذا می‌توان این‌طور بیان نمود که سازمان‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین مراکز کسب درآمد انسان‌ها و محل وقوع تغییر استراتژیک، همواره در حال تغییر و تحول سازمانی‌اند و این غیرقابل‌انکار است. تغییر ذهنیت و هوش کارکنان، ایده‌های جدید، تغییر مشاغل، تغییرات تکنولوژی و استراتژیک، رشد سازمان‌ها، سازمان‌دهی مجدد و هزاران عامل دیگر که می‌توانند منشأ این تغییرات باشند؛ اما درنهایت، تمام عناصر موجود در یک مجموعه تغییر یافته، با شرایط جدید سازگار می‌شوند.

لذا باید اظهار داشت تفکر استراتژیک مدیران را به‌سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌توانند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. آنچه مسلم است این است که توانایی تفکر استراتژیک ابزاری در جهت تحقق ارزش و اهداف ورزش و جوانان می‌باشد، مهم است که مدیران این قابلیت‌ها و توانمندی‌ها را مدیریت و در این زمینه اقدام به شناسایی این نوع سرمایه‌ها، سرمایه‌گذاری و سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها نمایند. درواقع ذکر این نکته ضروری است که سازمان‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین مراکز کسب درآمد انسان‌ها و محل وقوع تغییر استراتژیک، همواره در حال تغییر و تحول سازمانی‌اند و این امر غیرقابل‌انکار است. تغییر ذهنیت و هوش کارکنان، ایده‌های جدید، تغییر مشاغل، تغییرات تکنولوژی و استراتژیک، رشد سازمان‌ها، سازمان‌دهی مجدد و هزاران عامل دیگر که می‌توانند منشأ این تغییرات باشند؛ اما درنهایت، تمام عناصر موجود در یک مجموعه تغییر یافته، با شرایط جدید سازگار می‌شوند. حال با توجه به مطالب مطرح‌شده و به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید اذعان داشت آنچه یک استراتژی را اثربخش می‌کند، روش و متدولوژی به کار گرفته‌شده نیست. بسیاری از مدیران برجسته با استراتژی‌های به‌یادماندنی هیچ‌یک از روش‌های معمول تدوین استراتژی را تجربه نکرده‌اند. انگار آن‌ها یک هوش متفاوت داشته‌اند. هوشی که باعث می‌شد آنان چیزی را ببینند که دیگران نمی‌بینند. چیزهایی را تصور کنند که اصلاً به مخیله دیگران نمی‌آمد. چیزهایی را پیشنهاد دهند که هیچ‌کس پیشنهاد نمی‌کرد. این هوش که "هوش استراتژیک" نام‌گذاری می‌شود اصول و قواعد مشترکی دارد. تفکر استراتژیک در همه حوزه‌های مدیریت استراتژیک کاربرد دارد چه در پیدایش استراتژی چه در پیاده‌سازی استراتژی و چه در پایش استراتژی. هوش استراتژی همه‌جا کاربرد دارد.

<sup>1</sup>. Prakash

انجام این پژوهش و استفاده از یافته‌های آن، در شرایط حاضر که وزارت ورزش و جوانان در صدد اجرای تحول بنیادین در حوزه سلامت و تندرستی در بخش ورزش کشور است، نشان داد که در برنامه‌ریزی‌های ورزشی موجود که به شدت تمرکزگرا و انعطاف‌ناپذیر است، خلاقیت و نوآوری به حداقل خود رسیده است. برنامه‌های تحولی هم در صدد برهم زدن وضع موجود و حرکت به سمت برنامه‌ریزی‌های ورزشی پویا، اثربخش، خلاق و تعالی‌بخش می‌باشد و مدیران، به‌ویژه مدیران ستادی و اجرایی که مسئولیت مدیریت تغییر و تحول‌آفرینی را بر عهده‌دارند، باید تفکر استراتژیک داشته و مهارت خلق فرصت‌های نوآوری و خلاقیت را در سازمان خود و در بین ذینفعان فراهم آورند. مدیران مثبت‌اندیش، خلاق، ریسک‌پذیر، دارای تفکر و مهارت راهبردی، توانا در برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان و باورمند به رسالت خطیر ورزش و جوانان در رشد و توسعه کشور تا دستیابی به اهداف بلند انقلاب اسلامی، می‌توانند تحول‌آفرین باشند و در زمره پیشگامان تحول قلمداد گردند و در نقطه مقابل، مدیران منفی‌گرا، فاقد مهارت‌های ارتباطی و انسانی، حافظ وضع موجود و ناتوان در مدیریت تغییرات و تحولات، نه تنها همراه و همگام تحول‌آفرینی نخواهند بود بلکه می‌توانند سد راه اجرای دقیق و جامع سند تحول بنیادین باشند. در پایان به مدیران ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک در سطح ورزش و جوانان به کار گرفته شود تا با قرار دادن کسب نگرش جامع از وضعیت و چشم‌انداز حال و آینده، موجبات ارتقای تفکر استراتژیک در کادر آموزشی فراهم آید. همچنین پیشنهاد می‌شود با آموزش کارکنان، نگاه آنان را نسبت به سازمان تغییر داده و به آنان القاء کنند که سازمان را به‌عنوان یک سیستمی کلی و دارای اجزاء به‌هم‌پیوسته در نظر بگیرند و با درک روابط پدیده‌های درونی و بیرونی سازمان، تأثیر فعالیت و تصمیم‌های خود بر دیگر بخش‌های سازمان را در نظر بگیرند. با توجه به الزامات و فشارهای زیاد برای کسب نتایج کوتاه مدت توسط مدیران که آنان را به نتایج روزمره معطوف کرده و از اهداف بلند مدت دور کرده است، پیشنهاد می‌شود تا با بهره‌گیری از رویکرد تفکر استراتژیک از فرآیندها و بحران‌های روزانه فراتر رفته و توجه خود را بر توسعه ظرفیت سازمان به ویژه ایجاد زیرساخت‌های لازم برای پاسخگویی موثر به عدم اطمینان‌های محیطی معطوف دارند. در انتها پیشنهاد می‌شود مدیران با فرصت‌جویی هوشمندانه بواسطه بهره‌گیری از توانمندی هوش استراتژیک از طریق کسب تجارب جدید که با استفاده از استراتژی‌های گوناگون ناشی از تفکر استراتژیک که با محیط در حال تغییر سازمان تناسب بیشتری دارد، نسبت به سایر ادارات و رقبا کسب مزیت کنند.

## تقدیر و تشکر

بدینوسیله از تمام کسانی که در انجام این پژوهش محققین را یاری نمودند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## References

- Abd, K., Abbas, S.A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of Strategic management practeces on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*;18(4):1-8.
- Al-dujaili, MA. (2012). Influence of intellectual capital in the organizational Innovation. *International Journal of Innovation, Management and Technology*;3(2):128-133.
- Allwood, CM., & Erikson. MG. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori: för psykologi och andra beteendevetenskaper*.
- Ansoff, HI., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.



- Arman, M., Ayoobzade, L., & Chatr sahar, Sh. (2016). *Study of the Impact of Organizational Intelligence on Strategic Innovation in the National Petroleum Products Distribution Company of Bushehr Region*. The First International Conference on New Paradigms of Business and Organizational Intelligence Management, Tehran, Shahid Beheshti Universit. (in persian)
- Baron, RM., & Kenny, DA. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*; 51(6):1173.
- Bögel, P., Pereverza, K., Upham, P., & Kordas, O. (2019). Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. *Journal of Cleaner Production*; 232:359-368.
- Chang, X., Chen, Y., Wang, SQ., Zhang, K., & Zhang, W. (2019). Credit default swaps and corporate innovation. *Journal of Financial Economics*; 134(2):474-500.
- Dillard, J., Rogers, R., Yuthas, K. (2011). Organizational change: in search of the golden mean. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Diyanat Nejad, N., & irajpoor, A. (2016). A Study of the effect of strategic thinking on organizational innovation. *Development and Transformation Management*, (Special Issue): 85-92. (in persian)
- Farid Fathi AR, Z; Haghghat, M; & Bahmanzadeh, M. (2018). The role of moderating the legal environment in the effect of strategic intelligence on the capacity for organizational change in sports organizations. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*; 5(3):117-125. (in persian)
- Fereyduni, M., & Jalali farahani, M. (2017). The Model of the Relationship between Processes of Knowledge Management and Strategic Thinking. *Journal of sport management*; 8(6):861-874.
- García-Sánchez, E., García-Morales, VJ., & Martín-Rojas, R. (2018). Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational innovation and internal labour flexibility. *Sustainability*; 10(3):770-781.
- Ghorbani, M., & Qasemzade, M. B. (2016). Study of the relationship between the dimensions of strategic thinking of managers and the level of readiness for organizational change in the airports of Khorasan Razavi province. *Quarterly Journal of Management Research*; 27(106):17-29. (in persian)
- Goldman, E., & Scott, AR. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*.
- Grant, RM. (2016). *Contemporary strategy analysis*, Text and cases edition: John Wiley & Sons.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*; 138(2):349-64.
- Haghshenas Gorgabi, M., Khosravi, M. (2016). *Theoretical study of the role of strategic intelligence in the development of strategic organizational thinking*. International Conference on Management and Economics in the 21st Century; 2:1-18. (in persian)
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*; 84(2):72.
- Hooman, HA., Sepah Mansour, M., & Sheikhi, M. (2010). Modeling the feeling of loneliness based on the structure of spiritual well-being, self-efficacy and life satisfaction. *Psychology education*; 2(7):19-32. (in persian)
- Judge, WQ. (2011). *Building organizational capacity for change*, The leader's new mandate: Business Expert Press;
- Kaufman, R., & Herman, J. J. (2012). *Strategic planning in the educational system: rethinking, reconstruction of structures, re-creation*. Translation: Farideh Mashayekh and Abbas Bazargan Harandi, Tehran: Manadi Tarbiat. (in persian)
- Khaksar, M., Khaghani, M., & Zarei, A. (2013). Study of the relationship between strategic thinking and organizational innovation (Case study: Subsidiaries of Safflower Industrial Group. *Quarterly Journal of Industrial Management*, Faculty of Humanities; 8(26):49-62. (in persian)
- Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*; 78(3):458-467.

- Mohammed, IF. (2018). Reflection of Strategic Thinking on the Organizational Change. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. (15):1537-63.
- Morovati Ardekani ,M., Erfanmanesh, M, A. & Mohammadi, M. (2017). Attitudes of academic librarians to organizational change: A Case Study of Shiraz University. *Journal of Library and Information*; 6(2):143-56. (in persian)
- Navid Adham, M., & Shafiezade, H. (2019). Study of the relationship between strategic thinking and intellectual capital with the tendency to organizational innovation among managers and experts of the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province. *Technology and Education*; 14(1):155-65 (in persian).
- Nemiro, J. (2004). Creativity in Virtual Teams Key Components for Success, Copyright by John Wiley & Sons, p283-291.
- Pfister, J. A., & Lukka, K. (2019). Interrelation of controls for autonomous motivation :A field study of productivity gains through pressure-induced process innovation. *The Accounting Review*; 94(3):345-71.
- Popa, RI. (2012). An experimental perspective over personality and leadership styles inside Romanian organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*; 33:488-492.
- Prakash, A., Jha, SK., Prasad, KD., & Singh, AK. (2017). Productivity, quality and business performance: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Richman, AL, Civian, JT., Shannon, LL., Jeffrey Hill, E., & Brennan RT. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*; 11(2):183-97.
- Sorkheh, AS. (2016). *Assessing strategic thinking and analyzing its relationship with the organizational change capacity of sports managers in Khuzestan province*. MSc Thesis in Physical Education and Sports Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz. (in persian)
- Tavakoli, G., Ramazan, M, & Maria, A. (2015). Analysis of the relationship between organizational change capacity and strategic thinking. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*; 23(77):153-169. (in persian)
- Weston, R. & Gore, Jr PA. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*; 34(5):719-751.
- Yaqubi, M., Teymoorzade, E., & Salesi, M., & Tavakoli, M. R. (2017). Study of the relationship between strategic thinking and innovation and productivity of managers at different levels in a military hospital. *Journal of Military Medicine*; 19(6):588-594. (in persian)
- Zarei, A., Moghadam, A., Mehmannaavan, S., & Shahriari, M. (2016). Study of the role of organizational intelligence and organizational learning in explaining the relationship between knowledge management and organizational innovation. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*; 5(20):1-32. (in persian)
- Zhang, Y., & Cai, Y. (2017). An Empirical Study on the Impacts of Organizational Innovation on Performance of Nonprofit Organizations Based on QCA. *Journal of US-China Public Administration*; 14(4):232-44.