

Design the Process of Strategist Breeding in Sports Organizations Using an Exploratory Mixed Approach

Farideh Taghipour Jahromi¹, Masoud Naderiyan Jahromi^{2✉}, Seyedeh Ozra Mirkazemi³

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

E-mail: Faride.taghipour@yahoo.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-

mail: dr.masoudnaderian@gmail.com

3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Management, University of Birjand, Birjand, Iran.

E-mail: somirkazemi@birjand.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

31 July 2022

Received in revised form:

1 October 2022

Accepted:

8 October 2022

Published online:

23 August 2023

Keywords:

*Empowerment,
Sports Organizations,
Strategist, Strategic Thinking,
Talent Management*

Introduction: The aim of this study was to design the process of strategist breeding in sports organizations using an exploratory mixed approach.

Methods: The statistical population in qualitative the part of the research was elites and specialists related to the field of sports that had managerial backgrounds with a sample size of 12 people. To do the research, interviews were conducted in a targeted manner until theoretical saturation was reached. The statistical population in the quantitative part included all general managers and deputies of general offices of sports and youth of the provinces and members of the faculty of sports management (305 people), the sample size of 179 people was clustered randomly. In the qualitative part, the grounded theory with constructivist approach was used. Structural equation modeling was used in the quantitative part. The content validity of the questionnaire was confirmed using the professors' opinions, as well as the convergent and divergent validity using Smart PLS software and the reliability of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha and hybrid reliability.

Results: The proposed model included 47 components in the initial coding, which were classified into 12 dimensions and 3 stages: (organizational requirements, strategist competencies and strategist competencies development methods). Results showed that the proposed model had a good fit.

Conclusion: Following the process of strategist breeding in framework of this model can confirm the more successful formulation and implementation of strategic plans in sports organizations and the path of fulfillment of missions, organizational goals and improve and develop the growth and excellence of sports organizations.

Cite this article: Taghipour Jahromi, F., Naderiyan Jahromi, M., & Mirkazemi, S.O. (2023). Design the Process of Strategist Breeding in Sports Organizations Using an Exploratory Mixed Approach. *Sport Management Journal*, 15 (2), 307-323.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.345946.2997>.



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) | web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

The survival and durability of organizations and their development in today's turbulent environment requires timely understanding of environmental opportunities, changes in the market and strategic planning and choosing an appropriate and effective strategy. Sports organizations of the country (Iran) have realized the need for strategic planning in sports; however, the implementation of plans and strategies in sports organizations has not had significant success and often they have not achieved what they have considered in their plans. The proof of this fact can be seen in the plans that were designed and compiled with significant costs, but failed to reach the implementation stage. One of the Infrastructure barriers of the country's sports system in the implementation of strategic plans is the weakness of program-oriented culture in the managers and sports system of Iran; Therefore, the presence of strategic specialists is obvious and necessary for sports organizations, so that by creating a program-oriented approach and using their abilities, they can see the factors affecting the organization and by analyzing them, they have a correct understanding of the environment and make the right decision.

Methods

The current research has been practical in terms of its purpose, which was implemented with a mixed method, in two stages, qualitative and quantitative. In the qualitative part, through library study and semi-structured interviews with scientific-executive experts, the dimensions of the strategist breeding process were identified and framed in the form of a conceptual model of the strategist breeding process in sports organizations. For qualitative analysis of data, the grounded theory with a Charmez constructivist approach. In the quantitative part, using a researcher-made questionnaire (with 47 items in the five-point Likert scale), which was obtained from the qualitative part, modeling the process of strategists breeding in the general offices of sports and youth was discussed, modeling the process of developing strategists in the general administrations of sports and youth was discussed. To check the relationship of statistical hypotheses from the structural equation modeling method Smart software PLS was used.

Results

In the initial coding stage of 490 primary concepts, 47 components were identified. Then, in the focused coding stage, the identified components were classified into 12 dimensions; in the axial coding stage, the dimensions identified in three subcategories include;

Organizational requirements, strategist competencies, strategist competencies development methods, and a main category (strategist development process) were framed. In the analysis of the path of relationships between the main factors, those of organizational requirements for strategist breeding (0.418), strategist competencies (0.411) and strategist competencies development methods (0.367) have a direct significant and positive effect on strategist breeding and each respectively 0.41, 0.41, 0.36 explain its changes; finally, strategist breeding explains (0.581) the changes in organizational excellence.

Conclusion

The results of the research showed that for the process of strategist breeding, we must go through three stages (organizational requirements for strategist breeding, strategist competencies, strategist competencies development methods). Considering that the acquiring and sustaining success in sports requires the creation of a program-oriented approach in sports organizations, and this approach turns sports organizations into dynamic organizations; Therefore, the existence and breeding of strategists in the general administrations of sports and youth of the provinces will lead to the best possible adjustment and implementation of strategic plans in line with the vision of the Ministry of Sports and Youth; Based on the findings of the research, it is suggested that managers of sports organizations by providing organizational requirements for the process of breeding strategic people, identify the powerful strategic forces using the model designed in this research, and provide the context for their growth and development in the organization, so that these strategic forces should be developed from the body of the sports organizations themselves, and with the cooperation and participation of managers, employees, and related organizations, develop strategic plans to see the growth and success of sports at the provincial level.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding: The research was done without using financial resources

Authors' contribution: The authors have contributed equally

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.

طراحی فرایند پرورش استراتژیست در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی

فریده تقی پور جهرمی^۱، مسعود نادریان جهرمی^۲، سیده عدرا میرکاظمی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: Faride.taghipour@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: dr.masoudnaderian@gmail.com

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران. رایانامه: somirkazemi@birjand.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: هدف از تحقیق حاضر، طراحی فرایند پرورش استراتژیست در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۹	روش پژوهش: جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، شامل نخبگان و متخصصان مرتبط با حوزه ورزش بودند، که از سوابق مدیریتی برخوردار بودند و با حجم نمونه ۱۲ نفر به روش هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه صورت گرفت. جامعه آماری در بخش کمی تمامی مدیران کل و معاونان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور بودند (۳۰۵ نفر) که حجم نمونه ۱۷۹ نفر با استفاده از جدول مورگان به صورت تصادفی خوشه‌ای گزینش شدند. در بخش کیفی از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختارگرایی برای تحلیل یافته‌ها استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرهای استادان و نیز روایی همگرا و واگرا با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷/۰۹	یافته‌ها: در بخش کیفی مدل ارائه شده شامل ۴۷ مؤلفه در کدگذاری اولیه بود که در ۱۲ بعد و ۳ مرحله به ترتیب (الزامات سازمانی، شایستگی‌های استراتژیست و شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست) طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی نتایج نشان داد مدل ارائه شده دارای برازش مناسبی بود.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۶	نتیجه‌گیری: طی کردن فرایند پرورش استراتژیست در چارچوب این مدل می‌تواند بر تدوین و اجرای موفق‌تر برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی صحنه بگذارد و مسیر تحقق مأموریت‌ها، اهداف سازمانی و رشد و تعالی سازمان‌های ورزشی را بهبود بخشد و توسعه دهد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۶/۰۱	
کلیدواژه‌ها: استراتژیست، تفکر راهبردی، توانمندسازی، سازمان‌های ورزشی، مدیریت استعداد	

استناد: تقی پور جهرمی، فریده؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ و میرکاظمی، سیده عدرا (۱۴۰۲). طراحی فرایند پرورش استراتژیست در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی. نشریه مدیریت ورزشی، (۲) ۱۵، ۳۰۷-۳۲۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.345946.2997>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

در سال‌های اخیر به دلیل تغییرات فراوان در محیط کسب‌وکار، عدم اطمینان نسبت به آینده افزایش یافته و محیط کسب‌وکار بیش‌ازپیش پیچیده و متلاطم شده و پیوسته در حال تغییر است (میتساکیس^۱؛ ۲۰۱۹). بقا و دوام سازمان‌ها و توسعه آنها در محیط متلاطم امروزی، نیازمند درک به‌هنگام فرصت‌های محیطی، تغییرات در بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش است (کو و لی^۲، ۲۰۰۲).

برنامه‌ریزی راهبردی با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام‌یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به‌دست آید (آنسف و مک دانل، ۲۰۱۲).

سازمان‌های ورزشی کشور نیز به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش پی برده‌اند (رشیدلمیر و همکاران، ۲۰۱۴)؛ ولیکن اجرای برنامه‌ها و راهبردها در سازمان‌های ورزشی از موفقیت چشمگیری برخوردار نبوده و اغلب به آنچه در برنامه‌های خود در نظر گرفته‌اند، دست نیافته‌اند. گواه این واقعیت را می‌توان طرح‌هایی دانست که با هزینه‌های زیادی طراحی و تدوین شده، اما از رسیدن به مرحله اجرا بازمانده است (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی، ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران است (پیمان‌فر و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین وجود متخصصان راهبردی برای سازمان‌های ورزشی امری بدیهی و لازم است تا با ایجاد رویکرد برنامه‌محوری و استفاده از توانمندی‌هایشان، عوامل مؤثر بر سازمان را ببینند و با تجزیه و تحلیل آنها، درک درستی از محیط داشته باشند و تصمیم درست را اتخاذ کنند (محسنی و همکاران، ۲۰۲۰).

استراتژیست‌ها کسانی هستند که از سازمان‌ها مراقبت کرده و فرایند تصمیم‌گیری و حفظ و بقا را برای سازمان‌ها در شرایط پویای امروزی تسهیل می‌کنند؛ همچنین ایده‌هایی درباره مسیر آینده سازمان بر اساس شرایط موجود و آینده و سایر متغیرهای شناخته‌شده ارائه می‌دهند و محیط‌های پیچیده یا مسائل را تجزیه و تحلیل می‌کنند و روش‌های عملیاتی و راه‌حل‌های تجاری را برای دستیابی به اهداف سازمانی طراحی می‌کنند؛ هر فرد عادی نمی‌تواند در نقش یک استراتژیست ظاهر شود؛ بلکه آنها افرادی با ویژگی‌های خاصی‌اند که می‌توانند زمینه بقا، رشد و شکوفایی، دستیابی به عملکرد مطلوب و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم کنند تا سازمان‌هایی ایجاد کنند که بلندمدت‌گرا و همه‌جانبه‌نگر باشند. به‌طور کلی، استراتژیست از نظر شخصیت فردی باهوش، خلاق و نوآور، خیال‌پرداز و تصویرساز است که به عملکرد مستقیم اعتقاد دارد، دارای فصاحت و قدرت سخنوری بوده، در انجام کار سماجت دارد، دارای چشم‌انداز وسیع و قدرت پیشگویی است (ملک‌اخلاق و همکاران، ۲۰۱۸).

استراتژیست‌ها، ایده‌های مشابه را به‌جای حذف، برای خلق ارتباطات قدرتمند، یکپارچه می‌سازند؛ آنچه را که ممکن است اتفاق بیفتد و کاملاً آشکار نیست، تصور می‌کنند یا به تصویر می‌کشند؛ اطلاعات را به‌منظور ایجاد پایگاه دانشی گسترده و مبتنی بر بینشی قوی، پالایش می‌کنند؛ یک متفکر استراتژیک کار می‌کند تا اطمینان حاصل کند که چیزهای درست در فهرست قرار دارند؛ یک فرد جامع است و به دنبال بزرگ‌ترین نتیجه بعدی برای ارائه است؛ به‌طور کلی استراتژیست، فردی کنجکاو، شجاع و باجرات، سازگار، دارای توانایی تحلیلی و مفهومی، جزئی‌نگر و در عین حال نکته‌سنج است (دس سانتوس^۳، ۲۰۱۶) و باید از توانایی‌های تفکر راهبردی، توان

¹ Mitsakis

² Ko & Lee

³ DosSantos

تجزیه و تحلیل گری، توان پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، توانایی اجرای راهبرد، حمایت مؤثر از راهبرد برخوردار باشد (اونیبره^۱ و همکاران، ۲۰۱۷) و به صلاحیت‌هایی از جمله هوشیاری راهبردی، مدیریت تغییر، ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز واضح نیاز دارد (نورزیلان^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

پرورش و توسعه دانش و توانایی‌های نیروی استراتژیست، به‌ویژه در دنیای تحولات کنونی امری ضروری است، زیرا در بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات سازمان و دستیابی به اهداف راهبردی مؤثر است؛ برای تحقق اهداف راهبردی، مهارت‌هایی که افراد راهبردی نیاز دارند، باید به آنها آموزش داده شود و آموزش‌ها باید همراه با تجربه عملی باشد و آنها را در برابر پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری راهبردی قرار دهد (هامبریک^۳ و همکاران، ۲۰۱۳).

برای پرورش و توسعه شایستگی‌های نیروهای استراتژیست، علاوه بر موارد مذکور به صلاحیت‌ها و الزامات سازمانی نیز نیاز است؛ گلدمن^۴ و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند صلاحیت‌های مدیریت تغییر مورد نیاز است، زیرا ایده‌های جدید راهبردی به تغییر در توانایی‌ها و تعادل موجود نیاز دارند. استراتژیست‌ها باید جهت‌سازگاری افراد با شرایط به آنها انگیزه دهند و آنها را هدایت کنند (نوتامانوپ^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). صلاحیت‌های نفوذ و تشویق لازم است، زیرا ایده‌های جدید راهبردی باید توسط افراد دیگر پذیرفته شود، این ایده‌های جدید چیزی نیستند که افراد از قبل با آن آشنا باشند (استیگر^۶ و کوپر^۷، ۲۰۱۴).

اگرچه تحقیقات داخلی و خارجی عوامل مختلفی را در شناسایی و توسعه ویژگی‌ها و توانایی‌های نیروی استراتژیست ذکر کرده‌اند؛ برای مثال نورزیلان و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود اشاره کردند که تمرینات عملی، کسب تجربه، یادگیری تأملی و آموزش‌های لازم، نقش مهمی در توسعه شایستگی‌های استراتژیست دارد. درتاج و همکاران (۲۰۱۷) در طراحی مدل پرورش استراتژیست به چهار مقوله مرکزی، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای اشاره کردند و توسعه تفکر راهبردی و استقرار نظام دیدبانی را از پیامدهای پرورش استراتژیست در شرکت نفت دانستند. استاموسکا و استاموسکی^۷ (۲۰۲۰) در مقاله خود، وفاداری، به‌روز بودن، استفاده منطقی از قدرت، داشتن چشم‌انداز، انگیزه داشتن، دارای درک بالا، خودکنترلی، مهارت‌های اجتماعی، خودآگاهی، مهارت در تفویض اختیار و فن بیان بالا را از ویژگی‌های اصلی افراد استراتژیست که به عملکرد برتر در سازمان منجر می‌شود، دانستند. شهلائی و همکاران (۲۰۲۰) عنوان کردند که مهارت‌های تفکر راهبردی افراد راهبردی تأثیر بسزایی در ایجاد راهبرد در فدراسیون‌های ورزشی دارد. هومز و مک‌لین^۸ (۲۰۱۷) اشاره کردند که سازمان‌های ورزشی با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند موفقیت‌های چشمگیری داشته باشند. جونز^۹ و همکاران (۲۰۱۸) مطرح کردند که تدوین و توسعه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی سبب می‌شود تا فعالیت سازمان‌های ورزشی در راستای اصول استاندارد قرار گیرد.

با توجه به اینکه برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای آن در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گرفته، فعالیت‌های موازی کاهش یابد و برآیند تلاش در راستای نیل به اهداف قرار گیرد، ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد ورزش استان را فراهم می‌کند و رسوخ تفکر برنامه محوری و راهبردخواهی به سطوح پایین‌تر مانند ادارات ورزش شهرستان‌ها و هیأت‌های ورزشی روند توسعه را تسهیل می‌کند (رشیدلمیر و همکاران،

1. Onibere

2. Norzailan

3. Hambrick

4. Goldman

5. Nuntamanop

6. Stigter & Cooper

7. Stamevska & Stamevski

8. Hums & Maclean

9. Jones

۲۰۱۴)؛ از طرفی یکی از دلایل عدم توسعه کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به برنامه‌ریزی راهبردی و سلیقه‌ای عمل کردن است و لازمه موفقیت برنامه‌های کلان ورزشی کشور این است که این برنامه‌ها در سطح ادارات ورزش استان‌ها اجرا شوند (مرعشیان و علی‌دوست‌قهرخی، ۲۰۱۹)؛ بنابراین ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها به متفکران استراتژیستی نیاز دارند تا با بررسی سازمان و محیط آن، به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی بپردازند که از ظرفیت‌های سازمان به‌گونه‌ای استفاده شود که به کسب مزیت رقابتی، عملکرد مؤثرتر و موفقیت آنها نسبت به رقبای خود منجر شود. بر همین اساس، تحقیق حاضر سعی دارد با انجام مراحل تحقیق به‌صورت کیفی و کمی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و معادلات ساختاری، فرایند پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور را معرفی نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است که با روش آمیخته، در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شد. در بخش کیفی از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان علمی - اجرایی به شناسایی و چارچوب‌بندی ابعاد فرایند پرورش استراتژیست در قالب مدل مفهومی فرایند پرورش استراتژیست در سازمان‌های ورزشی پرداخته شد. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، نخبگان و متخصصان مرتبط با حوزه ورزش بودند که از سوابق مدیریتی برخوردار بودند. به‌منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا فهرستی از اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی که سابقه اجرایی در سازمان‌های ورزشی داشتند و نیز مدیران، معاونان اداره‌های کل و وزارت ورزش و جوانان بر اساس شاخص‌های تعیین‌شده در انتخاب نمونه‌ها تهیه و سپس از ۱۲ نفر بر مبنای اشباع نظری به‌صورت هدفمند نظرخواهی شد.

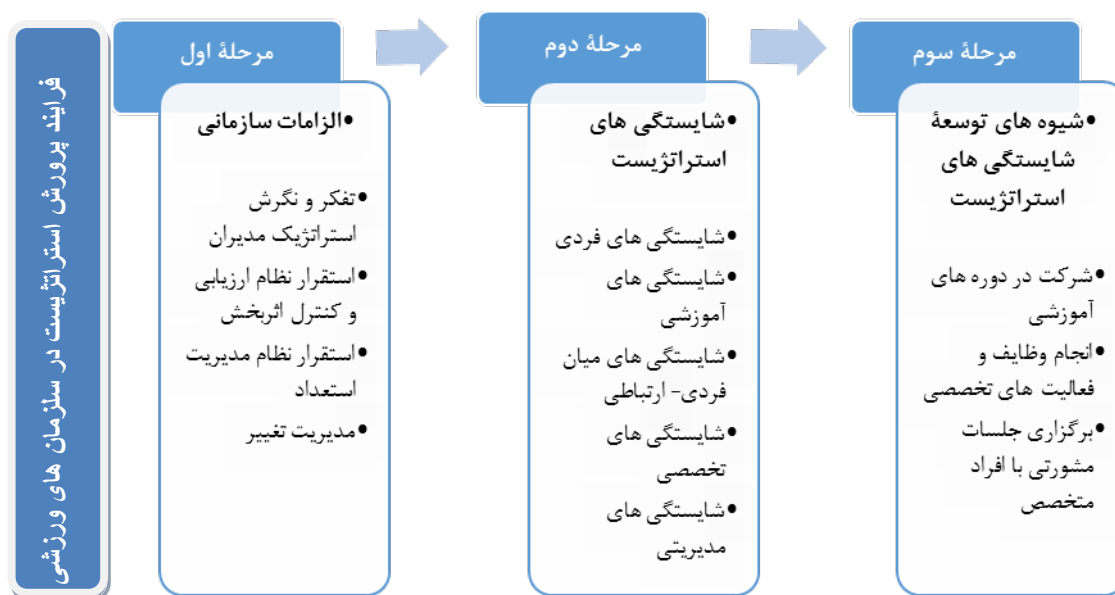
ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس مبانی نظری و تجربی تدوین شدند. روایی محتوایی و صوری فرم چارچوب مصاحبه از دیدگاه متخصصان و پایایی کدگذاری‌ها از طریق روش پایایی بین دو کدگذار (۰/۸۳) تأیید شد. از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختارگرایی چارمز^۱ طی چهار مرحله برای تحلیل یافته‌ها استفاده شد. در مرحله کدگذاری اولیه ۴۹۰ مفاهیم اولیه، ۴۷ مؤلفه شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری متمرکز، مؤلفه‌های شناسایی‌شده در ۱۲ بعد طبقه‌بندی شدند؛ در مرحله کدگذاری محوری ابعاد شناسایی‌شده در سه مقوله فرعی شامل الزامات سازمانی، شایستگی‌های استراتژیست و شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست و یک مقوله اصلی (فرایند پرورش استراتژیست) چارچوب‌بندی شدند. شکل ۱ روابط میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.

در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته (دارای ۴۷ گویه در طیف پنج‌ارزشی لیکرت) که از بخش کیفی به‌دست آمد، به مدلسازی فرایند پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان پرداخته شد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، تمام مدیران کل، معاونان اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های کشور و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور بودند (۳۰۵ نفر) که بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، حجم نمونه برابر با ۱۷۵ نفر بود که با احتساب ریزش در نهایت از میان ۲۰۰ پرسشنامه توزیعی، ۱۷۹ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل شد. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس.^۲ نشان داد که مقدار P در همه ابعاد از ۰/۰۵ کمتر است؛ از این‌رو توزیع داده‌ها نرمال نیست و برای بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری مربوط از روش مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس^۳ استفاده شد.

1- Charmez Constructing Approach

2- SPSS

3- Smart PLS



شکل ۱. روابط بین مقوله‌های فرعی و اصلی

مطابق قاعدهٔ بارکلای^۱ و همکاران (۱۹۹۵) حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش اسمارت پی. ال. اس برابر است با ۱۰ ضریب بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (در این پژوهش $50 = 10 \times 5$)؛ بنابراین تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی معادلات ساختاری برای نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس در این پژوهش مطابقت دارد.

یافته‌های پژوهش

در قسمت کیفی پژوهش، از ۱۲ مصاحبه‌شونده، ۱۰ نفر مرد (۸۳/۳۳ درصد) و ۲ نفر زن (۱۶/۶۷ درصد) بودند. میانگین سنی مصاحبه‌شوندگان ۵۷ سال بود که سطح تحصیلات ۱۰ نفر دکتری (۸۳/۳۳ درصد)، ۲ نفر کارشناسی ارشد (۱۶/۶۷ درصد)، رشتهٔ تحصیلی ۵ نفر علوم ورزشی (۴۱/۶۶ درصد)، ۳ نفر مدیریت راهبردی (۲۵ درصد)، ۱ نفر مدیریت تحول (۸/۳۳ درصد)، ۱ نفر فناوری اطلاعات (۸/۳۳ درصد)، ۱ نفر مدیریت اجرایی (۸/۳۳ درصد) و ۱ نفر (۸/۳۳ درصد) مدیریت کسب‌وکار بود. از این تعداد ۴ نفر هیأت علمی دانشگاه (۳۳/۳۳ درصد)، ۳ نفر مدیرکل ادارهٔ کل ورزش و جوانان (۲۵ درصد)، ۳ نفر معاون ادارهٔ کل ورزش و جوانان (۸/۳۳ درصد) و تمام ۱۲ نفر سابقه همکاری در تدوین برنامهٔ راهبردی با ادارات کل ورزش و جوانان را داشتند. از میان ۱۷۹ نمونهٔ آماری مورد بررسی در قسمت کمی پژوهش، ۱۴۲ نفر مرد (۷۹/۳ درصد) و ۳۷ نفر زن (۲۰/۷ درصد) بودند. بیشترین گروه سنی و مدرک تحصیلی مربوط به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال با ۷۲ فراوانی (۴۰/۲ درصد) و مقطع دکتری با ۱۲۷ فراوانی (۷۰/۹ درصد) بود.

روایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار، روایی محتوا (با استفاده از نظرهای ۱۰ نفر از استادان دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی)، روایی همگرا (با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۵) و روایی واگرا (با استفاده ماتریس فورنل-لارکر) تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی و تأیید شد. ضریب بارهای عاملی سؤالات بالاتر از ۰/۴، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ بود. می‌توان اذعان کرد که تمامی شاخص‌ها از پایایی درونی

¹ Barclay

مناسبی برخوردار بوده‌اند (جدول‌های ۱ و ۲). در نهایت پرسشنامه سنجش فرایند پرورش استراتژیست با ۳ مرحله، ۱۲ بعد و ۴۷ گویه تدوین شد (جدول ۳).

جدول ۱. روایی و پایایی ابعاد پرسشنامه

ابعاد/مراحل	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
فردی	۰/۵۲	۰/۹۱	۰/۹۲
آموزشی	۰/۶۴	۰/۷۳	۰/۸۴
میان فردی و ارتباطی	۰/۶۹	۰/۷۸	۰/۸۷
تخصصی	۰/۵۶	۰/۸	۰/۸۶
مدیریتی	۰/۶۴	۰/۷۲	۰/۸۴
انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۸۷
شرکت در دوره‌های آموزشی	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۸۶
برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۸۸
تفکر و نگرش راهبردی مدیران	۰/۵۶	۰/۷۳	۰/۸۳
استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش	۰/۶	۰/۷۸	۰/۸۶
استقرار نظام مدیریت استعداد	۰/۶۶	۰/۷۴	۰/۸۵
مدیریت تغییر	۰/۶۵	۰/۸۲	۰/۸۸
شایستگی‌های استراتژیست	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۸۵
شیوه‌های توسعه شایستگی‌ها	۰/۶۵	۰/۷۲	۰/۸۴
الزامات سازمانی	۰/۶۵	۰/۸۲	۰/۸۸
فرایند پرورش استراتژیست	۰/۶۴	۰/۷۲	۰/۸۴

جدول ۲. روایی واگرا با استفاده از ماتریس فورنل- لارکر

فرایند پرورش استراتژیست	شیوه‌های توسعه شایستگی‌ها	شایستگی‌های استراتژیست	الزامات سازمانی
			۰/۸
		۰/۷۳	۰/۵۶
	۰/۸	۰/۵۴	۰/۴۶
۰/۸	۰/۷۹	۰/۸۴	۰/۸۱

جدول ۳. مراحل، ابعاد و مؤلفه‌های پرسشنامه

مؤلفه‌ها	ابعاد	مراحل
تفکر خلاق و نوآور	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های استراتژیست
انگیزه و اشتیاق شغلی		
تعهد و مسئولیت‌پذیری		
توانایی پرسشگری		
مصمم بودن در انجام کار		
رقابت‌طلب و موفقیت‌جو بودن		
تفکر راهبردی		
انجام کار نظام‌مند		
هوشمندی		
توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری		
آینده‌نگری		

مراحل	ابعاد	مؤلفه‌ها
	شایستگی‌های آموزشی	برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز برخورداری از اطلاعات عمومی و پایه برخورداری از سواد دانشگاهی و تخصصی
	شایستگی‌های میان‌فردی و ارتباطی	مهارت ادراکی مهارت تعامل مهارت کارگروهی
	شایستگی‌های تخصصی	توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش مکتوب و اساسی توانایی تدوین ارکان برنامه توانایی اجرای راهبرد توانایی تحلیل محیط سازمان توانایی ارزیابی راهبرد
	شایستگی‌های مدیریتی	مهارت سازماندهی توانایی حل مسئله توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
	انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی	کسب تجربه در سازمان‌های ورزشی به‌کار گرفته شدن فرد در پست‌های مختلف درون سازمانی
	شرکت در دوره‌های آموزشی	آموزش مبانی راهبردی آموزش اصول و مهارت‌های مدیریتی و رهبری توسعه جامعه‌پذیری راهبردی در سازمان
شيوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست	برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص	استفاده از افراد متخصص و مشاور خارج سازمانی بازدید از سازمان‌های ذی‌ربط
	تفکر و نگرش راهبردی مدیران	نگاه بلندمدت و راهبردی مدیران سازمان وجود رویکرد برنامه‌محوری در سازمان تفکر سیستمی در سازمان وجود سازمان یادگیرنده و توسعه‌نگر
الزامات سازمانی	استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش	مشخص بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سازمان جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد به‌طور مستمر در سازمان مهارت بازخورد گرفتن و بازخورد دادن به افراد در سازمان وجود سیستم پرداخت و تشویق متناسب با عملکرد در سازمان
	استقرار نظام مدیریت استعداد	شناسایی افراد شایسته و ارزیابی شایستگی‌های آنان در سازمان بسترسازی نظام شایستگی با تدوین قوانین در سازمان متناسب بودن پست افراد با شایسته‌سالاری در سازمان
	مدیریت تغییر	ساده و مؤثر کردن ساختار و سیستم سازمان تهیه و تدارک منابع و امکانات لازم ایجاد فضای رقابتی در سازمان تفویض و عدم تمرکز در سازمان

برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضرایب معناداری تی، اندازه اثر، ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی بررسی شد. در شکل ۲ مقادیر ضرایب معناداری تی روابط بین ابعاد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنادار است که حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همچنین برای نشان دادن شدت رابطه میان سازه‌ها از معیار اندازه اثر استفاده می‌شود که نتایج نشان می‌دهد در همه روابط اثر بزرگ را مشاهده می‌کنیم.

برای نشان دادن تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا، از معیار ضریب تعیین استفاده می‌شود که متغیر درون‌زای شایستگی‌های تخصصی، انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی، شرکت در دوره‌های آموزشی، استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش، استقرار نظام مدیریت استعداد و مدیریت تغییر از برآزش قوی و سایر متغیرهای درون‌زا از برآزش متوسط به بالا برخوردارند. برای نشان دادن قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل از ضریب قدرت پیش‌بینی استفاده می‌شود که متغیر درون‌زای شایستگی‌های مدیریتی، تفکر و نگرش راهبردی مدیران از قدرت پیش‌بینی متوسط به بالا و سایر متغیرهای درون‌زا از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردارند (جدول ۴).

جدول ۴. معیار ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی

ابعاد/مراحل	ضریب تعیین *	میزان برآزش	ضریب قدرت پیش‌بینی **	قدرت پیش‌بینی
فردی	۰/۴۴	متوسط	۰/۴۳	قوی
آموزشی	۰/۵۶	متوسط	۰/۳۰	قوی
میان فردی و ارتباطی	۰/۴۹	متوسط	۰/۳۸	قوی
تخصصی	۰/۶۸	قوی	۰/۳۴	قوی
مدیریتی	۰/۵۲	متوسط	۰/۲۹	متوسط
انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی	۰/۶۳	قوی	۰/۳۱	قوی
شرکت در دوره‌های آموزشی	۰/۷۵	قوی	۰/۳۶	قوی
برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص	۰/۵۷	متوسط	۰/۳۳	قوی
تفکر و نگرش راهبردی مدیران	۰/۵۵	متوسط	۰/۲۷	متوسط
استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش	۰/۷۴	قوی	۰/۳۵	قوی
استقرار نظام مدیریت استعداد	۰/۶۸	قوی	۰/۳۳	قوی
مدیریت تغییر	۰/۶۷	قوی	۰/۴۲	قوی
شایستگی‌های استراتژیست	برون‌زا	-	-	-
شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست	برون‌زا	-	-	-
الزامات سازمانی	برون‌زا	-	-	-
فرایند پرورش استراتژیست	۰/۹۷	قوی	۰/۳۰	قوی

※: ۰/۱۹ برآزش ضعیف، ۰/۳۳ برآزش متوسط، ۰/۶۷ برآزش قوی

※※: ۰/۰۲ قدرت پیش‌بینی ضعیف، ۰/۱۵ قدرت پیش‌بینی متوسط، ۰/۳۵ قدرت پیش‌بینی قوی

برآزش کلی مدل با استفاده از شاخص جی. ا. اف^۱ که توسط تننهاوس^۲ و همکاران (۲۰۰۴) بر اساس فرمول

$$\sqrt{\text{Communalites} \times R^2}$$

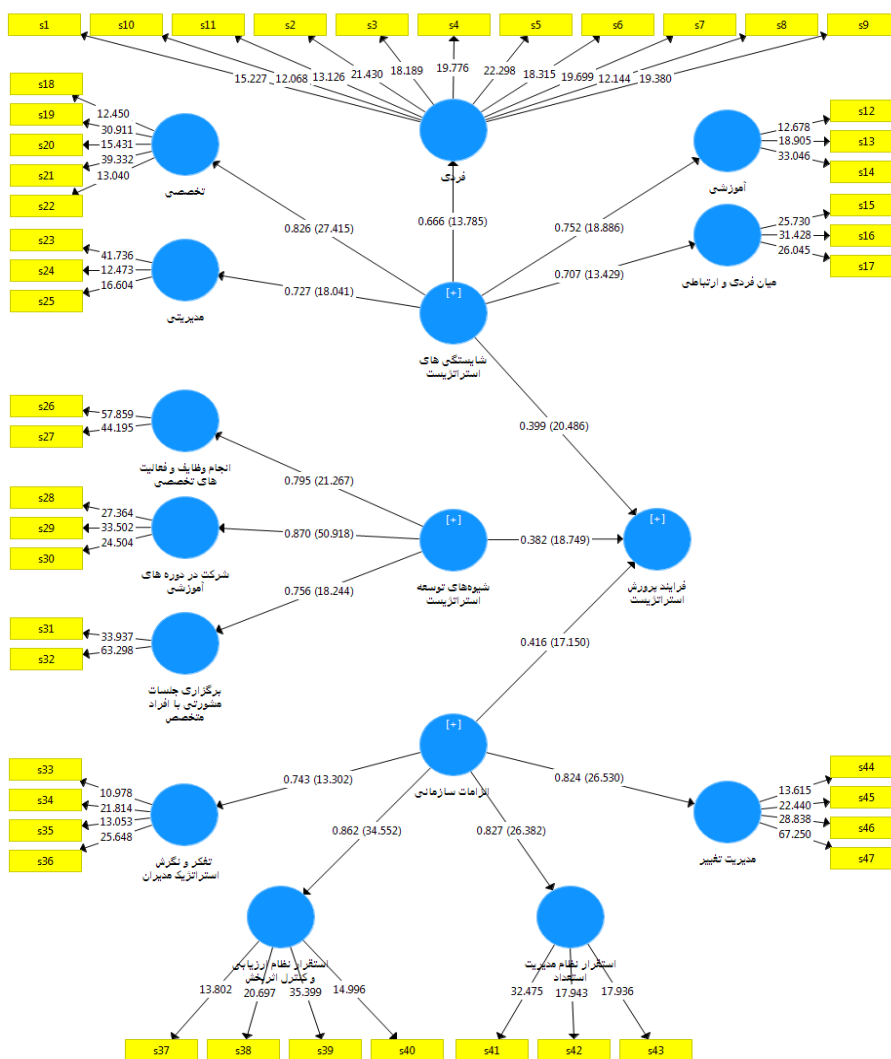
ابداع شد، مقدار ۰/۴۶۷ به دست آمد که نشان می‌دهد برآزش کلی مدل در حد بسیار قوی تأیید شد.

در تحلیل عاملی ابعاد مربوط به عوامل اصلی با توجه به شکل ۲ مشخص می‌شود که در عامل شایستگی‌های استراتژیست به ترتیب ابعاد شایستگی‌های تخصصی (۰/۸۲۶)، شایستگی‌های آموزشی (۰/۷۵۲)، شایستگی‌های مدیریتی (۰/۷۲۷)، شایستگی‌های میان‌فردی و ارتباطی (۰/۷۰۷) و شایستگی‌های فردی (۰/۶۶۶) دارای نقش معناداری در تبیین عامل شایستگی‌های استراتژیست هستند. در عامل شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست به ترتیب بعد شرکت در دوره‌های آموزشی (۰/۸۷۰)، انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی (۰/۷۹۵) و برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص (۰/۷۵۶) دارای نقش معناداری در تبیین عامل شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست هستند. در عامل الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست به ترتیب ابعاد استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش (۰/۸۶۲)،

1. Goodness of Fit (GOF)

2. Tenenhaus

استقرار نظام مدیریت استعداد (۰/۸۲۷)، مدیریت تغییر (۰/۸۲۴) و تفکر و نگرش راهبردی مدیران (۰/۷۴۳) دارای نقش معناداری در تبیین عامل الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست هستند. در تحلیل مسیر روابط بین عوامل اصلی ابعاد، عوامل الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست (۰/۴۱۶)، شایستگی‌های استراتژیست (۰/۳۹۹)، شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست (۰/۳۸۲) به‌طور مستقیم اثر مثبت و معناداری بر فرایند پرورش استراتژیست دارند و هرکدام به‌ترتیب ۰/۴۱، ۰/۳۹، ۰/۳۸ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند.



شکل ۲. میزان ضریب مسیر و ضرایب معناداری تی مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق طراحی فرایند پرورش استراتژیست در سازمان‌های ورزشی بود. نتایج نشان داد که برای فرایند پرورش استراتژیست باید به‌ترتیب از سه مرحله (الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست، شایستگی‌های استراتژیست، شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست) عبور کنیم. در ادامه هریک از مراحل و عوامل مرتبط با شکل‌گیری هر مرحله مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

مرحله اول: الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست

نتایج نشان داد که اولین مرحله از مراحل سه‌گانه پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان، الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست است. صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ برنامه تحولی و توسعه‌ای بدون فراهم آمدن زمینه‌ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد؛ از این رو اجرای تصمیمات و برنامه‌های راهبردی در نظام ورزش ایران نیازمند شرایط و محیطی است که باید مهیا باشد تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند. برخی پژوهشگران معتقدند برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. عدم تناسب راهبردها با ابعاد زمینه سازمان، چالش اجراپذیری استراتژی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد (پیمان‌فر و همکاران، ۲۰۱۲).

(استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخشی) از جمله ابعادی است که الزامات سازمانی جهت فرایند پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان ایجاد می‌کند. در هر سازمان، هریک از افراد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده، به آگاهی از موقعیت خود نیاز دارند که این آگاهی موجب می‌شود از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شوند و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر به کار برند (پاکزاد، ۲۰۱۵). به نظر می‌رسد که در حوزه مدیریت، هنگامی که هدف، ارتقای کیفیت خدمات است، تمرکز و تأکید بر نظام ارزیابی عملکرد، پررنگ‌تر می‌شود و به مدیران و خطمشی‌گذاران توسعه بخش عمومی این نوید را می‌دهد که بسیاری از اهدافی که طرفداران توسعه مدیریت در قالب ویژگی‌هایی همچون کارایی، اثربخشی، پاسخگویی، عملکردگرایی و شفافیت قائل‌اند، در سایه اهمیت دادن به همین مفهوم (ارزیابی عملکرد) حاصل خواهند شد. هر اندازه سازمان‌ها موضوع ارزیابی عملکرد را به صورت جدی‌تری پیگیری کنند و زیرساخت‌های قانونی و فرهنگی لازم را بهتر مهیا کنند، در پیمودن مسیر دشوار توسعه، موفق‌تر ظاهر خواهند شد و سازمان‌هایی که برای این مفهوم و فرایند اهمیتی قائل نشوند و در پیاده‌سازی نظام ارزیابی و کنترل اثربخش سستی کنند، با چالش‌های بزرگی در مسیر توسعه روبه‌رو خواهند شد (محمدی و همکاران، ۲۰۱۶). در فدراسیون‌های المپیک کشور نیز نظام ارزیابی عملکرد، زمینه مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی راهبردها را فراهم می‌کند (کشاورز و همکاران، ۲۰۲۰) و همچنین طراحی و تدوین معیارها و شاخص‌هایی به منظور گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای کارا و اثربخش به توسعه ورزش کشور کمک شایانی خواهد کرد (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰).

(استقرار نظام مدیریت استعداد) بعد دیگری است که در فرایند پرورش استراتژیست از الزامات سازمانی محسوب می‌شود. در سازمان‌های ورزشی، ورود افراد غیرمتخصص که صرفاً با تکیه بر قدرت و ارتباطات سیاسی، سمت‌های عالی در ورزش را به دست آورده‌اند، موجب عدم بهره‌گیری از متخصصان ورزش کشور در وزارتخانه شده و همچنین ورود افراد غیرمتخصص بیشتری برای مدیریت و نگهداری وضع موجود می‌شود و تخصص‌محوری جای خود را به روابط و ارتباطات غیررسمی می‌دهد که در نهایت به اثربخشی پایین وزارتخانه و عدم کسب موفقیت‌های لازم در عرصه بین‌المللی منجر می‌شود و می‌بایست استقرار نظام مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در دستور کار این سازمان‌ها قرار گیرد (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ بنابراین موفقیت سازمان‌های سده بیست‌ویکم به استفاده مؤثر از افراد مستعد بستگی دارد. سازمان‌های استعدادگرا پیوسته در جست‌وجوی استعدادهای جدیدند؛ با ارضای نیازهایشان آنها را حفظ و محیط چالشی برای آنها ایجاد می‌کنند تا بتوانند به کار و فعالیت بپردازند و برای سازمان خود خالق و نوآور باشند (روحی‌پناه و همکاران، ۲۰۱۲)، در وزارت ورزش و جوانان نیز راهبرد استقرار و تحکیم نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، بسیار مؤثر و بااهمیت است (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی نیز برای داشتن نیروهای مستعد استراتژیست، باید نظام مدیریت استعداد را ایجاد تا بتوانند این افراد را شناسایی، جذب و به کارگیری کنند.

بعد دیگر که در مرحله الزامات سازمانی جهت فرایند پرورش استراتژیست مطرح می‌شود «**مدیریت تغییر**» است. اعمال مدیریت تغییر به صورت مطلوب و مهم‌تر از آن بهره‌مندی از کارکنانی است که توانایی و تمایل پذیرش و اعمال تغییرات سازمانی را در شرایط خاص تغییر در سازمان‌ها دارند، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت متغیر ورزش و محیط‌های ورزشی و همچنین گستردگی جامعه، از اهمیت زیادی برخوردار است (میرصفیان، ۲۰۱۸). طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، منظور از مدیریت تغییر، ساده و مؤثر کردن ساختار و سیستم سازمانی، تهیه و تدارک منابع و امکانات لازم، ایجاد فضای رقابتی در سازمان و وجود تفویض و عدم تمرکز در سازمان است.

«تفکر و نگرش راهبردی مدیران» بعد دیگری بود. از منظر متخصصان تفکر استراتژیک جوهره اصلی و جان‌مایه برنامه‌ریزی استراتژیک است و لازمه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در یک سازمان وجود تفکر استراتژیک در میان مدیران تدوین‌کننده برنامه راهبردی سازمان است (غفاریان و کیانی، ۲۰۰۸). مدیران با استفاده از تفکر راهبردی می‌توانند خود را از فرایندها و بحران‌های روزمره مدیریتی جدا سازند و بدین‌گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند. تفکر راهبردی مهم‌ترین گام یک مدیر، برای جلوگیری از کمبودها، حفظ و رشد سازمان و به‌عنوان اولین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است (گراتز^۱، ۲۰۰۲). در واقع مدیرانی که دارای تفکر راهبردی هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند، آنها سازمان را به گونه‌ای که باید باشد می‌نگرند و نه به گونه‌ای که هست و می‌توان تفکر راهبردی مدیران را پیش‌درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان تا زمانی که مدیران یک سازمان، تفکر و نگرش راهبردی نداشته باشند، هرگونه تلاش برای ایجاد و پرورش نیروی انسانی استراتژیست در سازمان بی‌فایده است، به همین دلیل می‌توان گفت تفکر و نگرش راهبردی مدیران بالادستی در ادارات کل از ملزومات پرورش افراد استراتژیست است.

مرحله دوم: شایستگی‌های استراتژیست

نتایج نشان داد که دومین مرحله از مراحل فرایند پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان، شایستگی‌های استراتژیست است. از نگاه مینگ و مونیکا^۲ (۲۰۱۰) شایستگی به رفتارهای قابل مشاهده‌ای اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد (عاشقی و همکاران، ۲۰۱۸). طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، یک فرد توانمند استراتژیست می‌تواند با استفاده از شایستگی‌های شخصی (استعداد، هوش، ذکاوت و ...) و احاطه و تسلط کافی بر سازمان، خلأها، آسیب‌ها و مشکلات سازمان را بفهمد و برایش راهکار پیش‌بینی کند.

اولین بعدی که یک فرد استراتژیست از نظر شایستگی‌ها باید داشته باشد، بعد «شایستگی‌های تخصصی» است. از نظر تخصصی، استراتژیست باید از توانایی تحلیل محیط سازمان، توانایی تدوین ارکان برنامه راهبردی، توانایی اجرای راهبرد، توانایی ارزیابی راهبرد برخوردار باشد. استراتژیست‌ها اغلب در تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی، مشارکت دارند؛ به همین دلیل باید از توانایی تحلیل محیط سازمان، توان پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، توانایی اجرای راهبرد و حمایت مؤثر از راهبرد برخوردار باشند (اونیبره و همکاران، ۲۰۱۷). استراتژیست‌ها از توانایی تحلیل محیط سازمان، می‌توانند برای ایجاد تغییر راهبردی جهت دستیابی به ثبات کوتاه‌مدت و ماندگاری بلندمدت استفاده کنند (آموس^۳، ۲۰۰۷). از دیگر ویژگی‌های تخصصی استراتژیست‌ها این است که طراحی تهیه کنند که چشم‌انداز مطلوب آینده را به واقعیت تبدیل کند؛ بنابراین نه تنها برنامه راهبردی را تدوین بلکه اجرای برنامه را نیز هدایت و تضمین می‌کنند و از هماهنگی چشم‌انداز با اهداف سازمان باید اطمینان یابند (مکلین و مک‌اینوش^۴، ۲۰۱۵)؛ به همین دلیل، کار استراتژیست‌ها با بیان چشم‌انداز و راهبرد برای سطوح بالای سازمان پایان نمی‌پذیرد، بلکه آنها موظف‌اند چشم‌انداز و راهبرد سطوح بالا را به یک برنامه عملیاتی تبدیل کنند و علاوه بر ایجاد ایده‌های جدید و مذاکره و گفت‌وگو در مورد آنها با افراد درون سازمانی، باید بتوانند هر راهبرد جدیدی را که توسط سازمان اتخاذ شده است، اجرا کنند، این شامل طراحی مجدد توانایی‌های داخلی شرکت برای پشتیبانی از راهبرد جدید است (نورزیلان و همکاران، ۲۰۱۶). استراتژیست‌ها در صورتی موفق می‌شوند که از توانایی ارزیابی راهبرد برخوردار باشند و سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی را ایجاد کنند و پیوسته از وضعیت اجرای راهبردها گزارش بگیرند (لشکریلوکی، ۲۰۱۶).

«شایستگی‌های آموزشی» بعد دیگری بود که یک استراتژیست از نظر شایستگی‌ها باید داشته باشد. از نظر بعد آموزشی، استراتژیست با صلاحیت‌هایی همچون برخورداری از سواد دانشگاهی و تخصصی، برخورداری از اطلاعات عمومی و پایه‌ای و برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز شناخته می‌شود. بر اساس مصاحبه و نظر خبرگان، افراد استراتژیست در حوزه ورزش باید از رشته دانشگاهی و تحصیلی مرتبط با حوزه کاری خود، دانش عمومی و بین‌رشته‌ای و توانایی یادگیری اطلاعات جدید برخوردار باشند که امروزه هم مدرک تحصیلی و هم قدرت سطح و آگاهی فرد را در نظر می‌گیرند. به همین دلیل، بهره‌گیری از علوم ورزشی و جدیدترین یافته‌های پژوهشی، در ورزش کشور ما جزء ضروریات توسعه و پیشرفت ورزش محسوب می‌شود (خسروی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۲). در این زمینه، محققان نیز اشاره کرده‌اند که راهبرد در عملکرد همه افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و اغلب از طریق یادگیری پدیده‌ها و ماهیت آنها حاصل می‌شود و فرد استراتژیست باید تمایل به یادگیری اطلاعات جدید داشته باشد.

1- Graetz

2- Meng & Monica

3- Amos

4- MacLean & MacIntosh

توانایی یادگیری اطلاعات جدید، جذب و به کارگیری آن سبب می‌شود که افراد استراتژیست خود را با محیط تجاری پویا وفق دهند؛ به همین دلیل، توانایی یادگیری سریع از چیزهای جدید در محیط و عدم یادگیری از مواردی را که مرتبط نیستند، می‌توان به عنوان وسیله‌ای برای مؤثر بودن استراتژیست دانست (آنگوین و همکاران، ۲۰۰۹).

«شایستگی‌های مدیریتی» بعد دیگری بود. از نظر شایستگی‌های مدیریتی، استراتژیست در حوزه ورزش باید از ویژگی‌هایی مانند مهارت سازمان‌دهی، توانایی حل مسئله، توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برخوردار باشد. از آنجا که تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی مستلزم توانایی مدیریت است، از این رو عدم شایستگی مدیریتی در استراتژیست‌ها، جهت اجرای برنامه راهبردی می‌تواند سازمان‌های ورزشی را با شکست در دستیابی به اهداف خود مواجه سازد (نیک‌دست و همکاران، ۲۰۲۲)؛ همچنین استراتژیست‌ها، به مهارت سازمان‌دهی، جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها نیاز دارند؛ به همین دلیل، باید توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سراسر سازمان را داشته باشند که بتوانند به‌هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند (لشکر بلوکی، ۲۰۱۶).

بعد دیگر شایستگی‌های استراتژیست، «شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی» است. یک فرد استراتژیست باید از مهارت‌های تعامل، مهارت‌های ادراکی، مهارت کارگروهی برخوردار باشد؛ طبق نظر مصاحبه‌شوندگان خبره، این فرد باید از توانایی برقراری ارتباط مؤثر با افراد درون و بیرون سازمان برخوردار باشد و از توانمندی‌ها و قدرت دیگران در جهت ارتقای خود و رشد سازمان استفاده کند. در این زمینه گرانت و بادن فولر^۲ (۲۰۱۸) نیز اشاره کردند. مهارت‌های رفتاری به‌ویژه مهارت‌های ارتباطی و بین فردی برای بعد اجتماعی مدیریت راهبردی مورد نیاز است. لشکر بلوکی (۲۰۱۶) در این باره عنوان کرد، مهارت تعامل یکی از مهارت‌های بنیادی به‌منظور پیاده‌سازی راهبردها به‌صورت موفقیت‌آمیز در سازمان‌هاست؛ از طرف دیگر، یک فرد استراتژیست در سازمان باید از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل کلان، درک خوب مفاهیم، روابط آن و تعمیم دادن آن برخوردار باشد.

«شایستگی‌های فردی» بعد دیگری است. در بعد فردی، استراتژیست دارای قابلیت‌هایی چون تفکر راهبردی، تفکر خلاق و نوآور، انجام کار نظام‌مند، متعهد و مسئولیت‌پذیر، انگیزه و اشتیاق شغلی، دارای هوشمندی، توانایی پرسشگری، توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری، مصمم بودن در انجام کار، آینده‌نگر، رقابت‌طلب و موفقیت‌جو بودن است. بنا بر اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، تفکر راهبردی به این معناست که یک فرد استراتژیست باید بتواند محیط کلی سازمان چه محیط داخلی و چه محیط خارجی را ببیند و این به هوش بالایی نیاز دارد، خمیرمایه تفکر راهبردی، هوش و ذهن است. این نتایج با یافته‌های گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) در خصوص تصمیماتی که در سطح راهبردی گرفته می‌شود، نیاز به توانایی مقابله با چالش‌ها و تهدیدهای جدید دارد و افراد در سطح راهبردی باید بینش و خرد خود را توسعه دهند، توانایی تفکر خارج از چارچوب را داشته باشند و بتوانند ایده‌ها را به هم پیوند دهند و تلفیق کنند. همراستاست. یکی دیگر از شایستگی‌های فردی استراتژیست، قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری است. در این زمینه، آنگوین و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کند انعطاف‌پذیری و سازگاری در شرایط محیطی در حال تغییر بسیار مهم است. درحالی‌که استراتژیست‌ها باید توانایی توسعه برنامه‌های بلندمدت را داشته باشند، در ابتدا باید گزینه‌های خوبی را انتخاب کنند و بتوانند برنامه‌های عملیاتی را با قاطعیت و انعطاف‌پذیری اصلاح و تغییر دهند.

مرحله سوم: شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست

نتایج نشان داد که آخرین مرحله از مراحل سه‌گانه فرایند پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان، شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست است.

در عصر حاضر، توسعه منابع انسانی ابزاری شناخته‌شده است که مدیران به‌وسیله آن قادرند سازمان‌های امروزی را با ویژگی‌هایی مانند کانال‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختارهای افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان با یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی، به‌طور کارآمد اداره کنند (سیدجوادی و همکاران، ۲۰۰۸). مهم‌ترین پیامدهای توسعه شایستگی‌های فردی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. به این ترتیب که هرچه خطاهای عملکردی فرد کمتر شود، سرعت و دقتش افزایش و رفتارهای شغلی مفید برای سازمان گسترش می‌یابد. این تغییرات ممکن است در کوتاه‌مدت رخ دهد، درحالی‌که در بلندمدت عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و آثار توسعه شایستگی‌های فردی، در عملکرد و شاخص‌های

¹ Angwin, Paroutis & Mitson

² Grant & Baden-Fuller

سازمانی هویدا می‌شود (بیگی و قلی‌پور، ۲۰۱۶). استراتژیست‌ها به مهارت‌هایی برای تحقق اهداف راهبردی نیاز دارند و باید به آنها آموزش داده شود و آموزش‌ها باید همراه تجربه عملی باشد و آنها را در برابر پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری راهبردی قرار دهد (هامبریک و همکاران، ۲۰۱۳). کسب تجربه در سازمان قادر به تغییر ذهنیت، تغییر رفتار و توسعه شایستگی‌های جدید در افراد استراتژیست است. گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) نیز اشاره کردند که توسعه مهارت‌های راهبردی به آموزش و تجربه نیاز دارد. همچنین معتقدند که کسب تجربه در سازمان قادر به تغییر ذهنیت، تغییر رفتار و توسعه شایستگی‌های جدید در افراد است. کمبود تجربه افراد استراتژیست در اجرای برنامه راهبردی، می‌تواند فدراسیون‌های ورزشی ایران را با شکست در دستیابی به اهداف خود مواجه سازد (نیک‌دست و همکاران، ۲۰۲۲)؛ بنابراین توسعه نظام توانمندسازی مدیران و کارکنان در سازمان‌های ورزشی موجب پایداری توانمندسازی آنان می‌شود؛ به همین دلیل راهبرد پرورش و ارتقای منابع انسانی و تربیت مستمر و فراگیر در سازمان‌های ورزشی مورد تأکید است تا با افزایش اطلاعات تخصصی آنان، حداکثر اثرگذاری را در انجام امور داشته باشند (عمادی و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو مدیران ادارات کل ورزش و جوانان باید جهت پرورش افراد استراتژیست، علاوه بر شناسایی افراد شایسته، آموزش‌های لازم را به آنان بدهند و زمینه کسب تجربه فراهم شود تا مطالب آموزشی را به صورت عملی پیاده‌سازی کنند و پس از کسب تجربه لازم در سازمان به کار گرفته شوند.

بر اساس نتایج تحقیق، بعد «شرکت در دوره‌های آموزشی» یکی از مواردی است که سبب توسعه شایستگی‌های استراتژیست می‌شود. رشد و توسعه سرمایه انسانی، در گرو یادگیری مستمر آنهاست که از طریق دوره‌های آموزشی و فعالیت‌های رسمی و غیررسمی متنوع دیگری می‌توان به آن دست یافت (استیوارت و براون، ۲۰۱۹). محققان در این زمینه، برگزاری کارگاه‌های کیفی توانمندسازی منابع انسانی در منظر رشد و یادگیری را از اقداماتی دانستند که تحقق راهبردهای فدراسیون فوتبال را تسهیل خواهد کرد (گوهری و همکاران، ۲۰۲۲).

«انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی» بعد دیگری است که با توسعه شایستگی‌های استراتژیست در ارتباط است. یادگیری از کار و وظیفه به شیوه‌های یادگیری از طریق انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی اشاره دارد که افراد از طریق تجربه‌های کاریشان می‌آموزند که این شیوه شامل روش‌های یادگیری از تجربه، آزمون و خطا، یادگیری در حین کار است؛ بنابراین این نوع یادگیری از طریق ارتباط افراد با فعالیت‌های تخصصی نهفته در وظایف کاری حاصل می‌شود (الیاسی و همکاران، ۲۰۱۶). طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، زمانی که یک فرد استراتژیست تعدادی از شایستگی‌ها و توانمندی‌ها را داشته باشد و شرایط سازمان نیز به گونه‌ای باشد که بتواند در سمت‌های مختلف، تجارب لازم را کسب کند، می‌تواند به توسعه شایستگی‌های فرد کمک کند.

بعد دیگر «برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص» است. در این شیوه، افراد از طریق برقراری ارتباط با سایر افراد می‌آموزند. طبق نظر خبرگان، افراد متخصص و مشاور خارج سازمانی می‌توانند با بیان ایده‌های جدید و خلاق، در افراد درون سازمانی این انگیزه را ایجاد کنند که به فکر برنامه‌های بلندمدت و راهبردی باشند و به توسعه شایستگی‌های آنان کمک می‌کند.

با توجه به اینکه کسب و تداوم موفقیت در ورزش، مستلزم ایجاد رویکرد برنامه‌محوری در سازمان‌های ورزشی است و این رویکرد، سازمان‌های ورزشی را به سازمان‌های پویا تبدیل می‌کند؛ بنابراین وجود و پرورش افراد استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، سبب تنظیم و اجرای هرچه بهتر برنامه‌های راهبردی در راستای چشم‌انداز وزارت ورزش و جوانان می‌شود؛ در همین زمینه بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی با فراهم کردن الزامات سازمانی جهت فرایند پرورش افراد استراتژیست، نیروهای توانمند راهبردی را با استفاده از الگوی طراحی شده در این تحقیق شناسایی کنند و زمینه رشد و توسعه آنها را در سازمان فراهم کنند که این نیروهای راهبردی از بدنه خود سازمان‌های ورزشی پرورش یابند و با همکاری و مشارکت مدیران، کارکنان و سازمان‌های ذی‌ربط به تدوین برنامه‌های راهبردی بپردازند که با اجرای آن شاهد رشد و موفقیت بیشتر ورزش در سطح استان‌ها باشیم.

تقدیر و تشکر

از تمامی مشارکت‌کنندگان که در انجام این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاریم. همچنین از داوران محترم به سبب ارائه نظرات سازنده و علمی سپاسگزار می‌شود.

References

1. Amos, T. (2007). Strategic leadership: key driver for strategic implementation. *Management Today*, 23(4), 38-41.
2. Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing link? *California Management Review*, 51(3), 74-94
3. Ansef, H.I, McDonnell, E.J. (2012). Establishing strategic management". Translation: Dr. Abdullah Zandieh, first edition. Tehran: Side. (In Persian)
4. Asheghi, H., Gharamani, M., Gurchian, N. (2018). Identifying and Explaining the Dimensions, Components and Indicators in Competency Development for Banking Industry Managers. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 14(4), 57-76. (In Persian)
5. Beygi, V., & Gholipour, A. (2016). Human resource development by means of personal development plan in project-based organizations. (In Persian)
6. Dortaj, F., Shariat, S., AbbasPour, A., Delavar, A., & Sadipour, E. (2017). Explaining and Presenting the Strategist training Model in The National Iranian Oil Company Based on Grounded Theory. *Human Resource Management in Oil Industry*, 9 (33),3-34. (In Persian)
7. Dos Santos, M. (2016). 5 Skills You Need To Be a Strategist. *Business and Marketing Strategy*. Available at: (TheMarketingSite.com).
8. Elyasi, G. M., Zaefarian, R., & Mafi, B. (2016). Identification of Learning Sources and Methods for Iranian Internet Entrepreneurs: Typology and Prioritization of Learning Methods. *Journal of Information Technology Management*, 8(2), 373-392. (In Persian).
9. Emadi, S., Amir Hosseini, S. E., & Hamidi, M. (2020). Developing a Strategic Plan for Human Resources Management at the Ministry of Sports and Youth. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 1-26. (In Persian)
10. Ghaffarian, W., Kayani, Gh. (2008). Five commandments for strategic thinking. Tehran: Fara. (In Persian)
11. Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
12. Gohari, Z., Hamidi, M., Amir Hosseini, S. E., & Emadi, S. (2022). Designing a model for implementing the strategies of the Football Federation of Iran with a balanced scorecard method. *Sport Management Studies*, 14(71). (In Persian)
13. Goodarzi, M., Ghorbani, MH., Safari, HR. (2015). Identify and Developing the Model of Obstacles of Successful Implementation of Strategic Plan in Sport and Youth Ministry of Iran. *Sports Management Studies*. 31 (12), 13-32. (In Persian).
14. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.
15. Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 322-38.
16. Hambrick, D. Z., Oswald, F. L., Altmann, E. M., Meinz, E. J., Gobet, F., & Campitelli, G. (2014). Deliberate practice: Is that all it takes to become an expert? *Intelligence*, 45, 34-4.
17. Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). Governance and policy in sport organizations. Routledge.
18. Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2018). Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. *Sport Management Review*, 21(3), 279-292.
19. Keshavarz, L., FARAHANI, A., GHASEMI, H., & Akimardani, M. (2020). Compilation Indicators Assessment of Olympic Federations of the Country with Balanced Scorecard and Data Envelopment Analysis Approaches. (In Persian)
20. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadolahi, J., & Khabiri, M. (2012). Developing strategies and determining strategic situation of NOC of Islamic Republic of Iran. *Sport Management and Development*, 1(1), 11-25. (In Persian)

21. Ko, A. S. O., & Lee, S. F. (2000). Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, 15, 469-477.
22. Lashkar Bloki, M. (2016). Implementation of strategy, Step by step guide to implementing the strategy in action (Fourth Edition). Tehran: Ariana Ghalam Publications. (In Persian)
23. MacLean, D., & MacIntosh, R. (2015). Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy. *European Management Journal*, 33(2), 72-78.
24. Malek Akhlaq, I., Taleghani, M., Mehdizadeh, M. (2018). Strategy, strategist, new approaches to strategic management. Tehran: Alvandpooyan. (In Persian)
25. Marashian, H., & Alidoust, E. (2019). Developing Strategic Plan of Khouzestan Sport and Youths Offices (Sport Sector). *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(4), 43-63. (In Persian)
26. Mirsafian, H. (2018). Role of Perceived Organizational Image on Staff's Change Management in Sport Organizations of Isfahan, with Mediating the Emotional Intelligence. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 101-115. (In Persian)
27. Mitsakis, F. (2019). Modify the redefined: Strategic human resource development maturity at a crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470-506.
28. Mohseni, A., Tabesh, S., Zareian, H., Afsharnezhad, T. (2020). Investigating Relationship between Strategic Thinking and Organizational Change Capacity of Sport Managers in Mazandaran Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 8 (2), 397-416. (In Persian)
29. Nikdast, H., Razavi, S.O., & Amirnejad, S. (2022). Compiling the Structural Modeling of Barriers to Strategic Planning Implementation in Iranian Sport Federations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21 (55), 147-164. (In Persian).
30. Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71
31. Onibere, M., Ahmad, A., & Maynard, S. B. (2017). The Chief Information Security Officer and the Five Dimensions of a Strategist. In PACIS, 1-14.
32. Pakzad, A (2015). The application of the data envelopment analysis model in evaluating the performance of the higher education system: a case study of the educational groups of Kerman Shahid Bahonar University .The 8th National Conference on Data Envelopment Analysis. 1-5. (In Persian)
33. Peyman Far, MH., Elahi, A., Hamidi, M. (2012). Infrastructural barriers of the country's sports system in the implementation of strategic plans. *The Socio-Cultural Research Journal of Rahbord*, 1(3), 145-155. (In Persian)
34. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The development of the strategic plan of sport and youth organization of khorasan razavi in sport and physical education section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198. (In Persian)
35. Ruhi Panah, A., Jajarmizadeh, M., Nikkar, M. (2012). Investigating the effect of dimensions of organizational intangible assets (social capital and intellectual capital) on knowledge management in water and sewage company of Yazd province (conference). *Industrial and System Engineering National*, 1 (3). (In Persian)
36. Seyed Javadin, S. R., Sharifi, S.M., Rajih, H. (2008). The role of human resource development in achieving the vision of 1404 oil industry. *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*. 8(3), 77-100. (In Persian)
37. Shahlaee Bagheri, J., Mazloomi Soveini, F., & Ghorbani, M. H. (2020). The Effect of Strategic Thinking Skills on the Effectiveness of Strategy Creation Process in Sport Federations. *Journal of New Studies in Sport Management*, 1(1), 45-52.
38. Stamevska, E., & Stamevski, V. (2020). Decisions and skills of the strategic leaders. *Economics and Management*. 17(1), 140-146.
39. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
40. Stigter, M., & Cooper, C. L. (2014). Solving the strategy delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies. Palgrave Macmillan.