



طراحی مدل ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی

کارشناسان وزارت ورزش و جوانان

پوریا عنایتی^۱، سعید تابش^{۲*}، حسین زارعیان^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۷

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش ارائه مدل ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۷ می‌باشد.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است و از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ($N=320$) بوده که از این تعداد ($n=175$) نفر بر اساس جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که پس از توزیع و جمع‌آوری ۲۱۰ پرسشنامه، تعداد ۱۷۵ پرسشنامه به صورت صحیح جمع‌آوری شد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد پیچیدگی رایینز (۱۹۸۷) و پرسشنامه تفکر استراتژیک شاخص‌های مدل لیدکا (۱۹۸۸) بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید تربیت‌بدنی و علوم ورزشی تأیید شد، جهت بررسی روایی سازه پرسشنامه‌ها از روش تحلیل عامل تأییدی و جهت آزمون کفایت تعداد نمونه‌برداری از شاخص KMO و آزمون کروییت بارتلست استفاده شد. پایایی پرسشنامه تفکر استراتژیک با استفاده از آلفای کرونباخ $0/81$ و پایایی پرسشنامه پیچیدگی $0/77$ محاسبه شد.

یافته‌ها: در سازه تفکر استراتژیک بیشترین بار عاملی ($0/90$) مربوط به مؤلفه تفکر در طول زمان و کمترین بار عاملی ($0/55$) مربوط به مؤلفه نگرش سیستمی می‌باشد؛ در سازه پیچیدگی ساختار سازمانی بیشترین بار عاملی ($0/72$) مربوط به مؤلفه تفکیک عمودی و کمترین بار عاملی ($0/58$) مربوط به مؤلفه تفکیک افقی می‌باشد. همچنین ضریب استاندارد مسیر تأثیر تفکر استراتژیک بر روی پیچیدگی ساختار سازمانی $0/41$ می‌باشد که مقدار آماره t به دست آمده ($4/33$) می‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های تحقیق کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌توانند با شناخت بهتر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و درک ارتباط آن‌ها با پیچیدگی‌های ساختار سازمان، پیچیدگی ساختار سازمانی را کاهش دهند و با کاهش پیچیدگی ساختار سازمانی کارایی و انعطاف سازمان را بالا ببرند.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، پیچیدگی ساختار سازمانی، وزارت ورزش و جوانان

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، مازندران، ایران. ۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه

مازندران، مازندران، ایران. ۳. استادیار مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی، تهران، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: s.tabesh@umz.ac.ir

مقدمه

ظهور یک دوره جدید اقتصادی و سیاسی با عدم قطعیت و پیچیدگی‌های سازمانی و محیطی همراه بوده است (Chin & Liu, 2017). همچنین تغییرات شدید در سراسر جهان به طور مداوم اتفاق می‌افتد، همه سازمان‌ها در همه صنایع، به طور فزاینده‌ای در معرض ناکافی بودن تفکر استراتژیک هستند (Chin & et al, 2018). سازمان‌ها طی هزاران سال با موفقیت به حیات خود ادامه داده‌اند، اما در محیط عملیاتی به شدت رقابتی قرن بیست و یکم، بقا و حیات به توانایی سازمان در مدیریت خود به شیوه‌ای برتر بستگی دارد زیرا باید به طور مؤثر با رقبای خود رقابت کند. توانایی درک و مدیریت پیچیدگی‌های درونی و بیرونی سازمان، ضرورت مزیت رقابتی برای ایجاد یک استراتژی پویا به منظور رقابت در محیط امروزی را گوشزد می‌کند. قدرت درک پیچیدگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با به کارایی بیشتر عمل کنند و اهداف خود را به طور اثر بخش‌تری دنبال نمایند. محیطی که پیچیدگی و تغییرات مستمر از ویژگی بارز آن به حساب می‌آید، تفکر استراتژیک به عنوان هسته مرکزی ایجاد مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. امروزه، تفکر استراتژیک به عنوان یک برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود و تاکید می‌شود که مدیران ارشد باید به یک ابزار مهم به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند تا بتوانند مؤثر واقع شوند. درک این مهم که آیا مدیران سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک برخوردار هستند یا فاقد این نوع تفکر هستند، می‌تواند راهگشای بسیاری از

مشکلات و یا فراهم آورنده افقی نوین برای آینده سازمان باشد (Ghasemi & Feizi, 2014).

با توسعه جامعه، رقابت در سازمان‌ها بیشتر شده است که لازم است تفکر استراتژیک سازمانی تقویت شود که می‌تواند در راستای توسعه سازمان و ترویج سازمان مناسب باشد (Xu & Zhang, 2018). پیاده‌سازی استراتژی امری دشوار است، به خصوص که اغلب مستلزم تغییرات در ساختار سازمانی رسمی است. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که تغییر در ساختار رسمی ممکن است بر شبکه‌های کارکنان تأثیرگذار باشد و پیوندهای شبکه‌ای که به شدت در ساختار اجتماعی نهفته هستند، به احتمال زیاد تحت تأثیر تغییرات در ساختار رسمی قرار می‌گیرند. در مقابل، پیوندهایی که به طور نسبی جای گرفته‌اند، احتمالاً تحت تأثیر تغییر در ساختار رسمی قرار نمی‌گیرند (Lynch & Mors, 2018). تفکر استراتژیک به دلیل توجه به مدیریت عملکرد سازمانی و اثربخشی‌های آن به عنوان یک فرآیند کسب‌وکار قابل توجه توسط کارشناسان در نظر گرفته می‌شود. به طوری که (Kazemi & et al, 2018) بیان می‌کنند که تفکر استراتژیک را می‌توان یک ابزار قدرتمند برای رقابت با رقبای دانست.

تفکر استراتژیک برای موفقیت طولانی مدت سازمان‌ها ضروری است. دامنه تفکر استراتژیک شامل کلیه عملیات بلندمدت یک سازمان، از جمله بررسی هم‌زمان محیط داخلی و خارجی سازمان است (Brorström, 2018). Brocas & Carrillo (2018) تفکر استراتژیک را توانایی ذاتی پیش‌بینی اقدامات

مشاغل یک سازمان هرچقدر متنوع و متفاوت باشد احتمال اینکه اعضا نتوانند و قادر نباشند که باهم ارتباط برقرار کنند و یا از نظر مدیریت هماهنگ فعالیت کنند، بیشتر می‌شود. از آن طرف هرچقدر بین بالاترین رده یک سازمان با پایین‌ترین رده آن فاصله و عمق وجود داشته باشد در مسیر، امکان بالقوه بیشتری برای مخدوش شدن سیستم ارتباطی وجود دارد و هماهنگ کردن تصمیمات برای سازمان سخت‌تر می‌شود. ضمن اینکه فاصله و فیزیکی بین عناصر و اجزا یک سازمان نیز بر پیچیدگی سازمانی اثر می‌گذارد (Ghadami & et al, 2013)

Moon (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان پیشینه و سوابق تفکر استراتژیک به این نتیجه رسیده‌اند که نگرش مدیریت شرکت نسبت به ریسک‌پذیری، تأکید مدیران بر تفکر استراتژیک، تیم‌های تعاونی در سازمان و صلاحیت بازاریابی، تفکر استراتژیک را در سطح سازمانی تقویت می‌کند، اما رسمیت در ساختار

سازمانی، مانع آن می‌شود. Aboui (2018) Ardakan & et al در پژوهش‌های خود با عنوان بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک نشان دادند که تفکر استراتژیک در مدیران سازمان باعث می‌شود ایده‌های خود را در ذهن خود رمزگشایی کنند و از طرفی با توجه به اینکه مدیران یک شرکت ممکن است هر کدام تفکرات متفاوتی داشته باشند که این تفکرات باید برای توسعه سازمان پیش رود برابری با اجماع این تفکرات هرچند که مشترک نباشد به آینده سازمان کمک می‌کند، بنابراین همه مدیران این ساختار ذهنی مشترک را دارند که سازمان را به سمت‌وسوی

تعریف کرده‌اند آن‌ها همچنین عنوان کرده‌اند که تفکر استراتژیک سنگ بنای تصمیم‌گیری منطقی است. تفکر استراتژیک به فرآیند تفکر خلاق و واگرا اطلاق می‌شود و نقش اساسی در مسائل اساسی کشورها و سازمان‌ها و همچنین تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی شخصی ایفا می‌کند (مقدم و امیرکمالی، ۲۰۱۳). تفکر استراتژیک به عنوان نقطه کانونی موفقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود (Dhir & et al, 2018) (Abbass, 2015) تفکر استراتژیک را به عنوان «فرایند خلاقانه برای طراحی و ارتباط ابزارها، شیوه‌ها و اهداف» تعریف می‌کند. یک سازمان در درجه اول ساده به نظر می‌رسد، اما شکل‌های مختلفی از پیچیدگی را داراست و از نظر پیچیدگی دارای مراتب مختلف هستند. در ادبیات سازمان‌ها پیچیدگی سازمانی مفهوم خاص خود را دارد. سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که پدیده‌های ظهور یافته تلقی شده و از ویژگی غیرخطی بودن و حلقه بازخور برخوردارند. اگرچه تعریف واحدی از پیچیدگی که مورد توافق صاحب‌نظران باشد تاکنون ارائه نشده است، اما می‌توان گفت یک سیستم پیچیده عبارت است از: سیستمی که دارای عناصر و اجزا بسیار بوده و به شیوه‌های چندان و گاهی اوقات نامشخص با یکدیگر در تعامل‌اند (Ghasemi & Feizi, 2014). پیچیدگی در مفهوم تخصصی کردن افراد برحسب تخصص شغلی‌شان، تعداد مکان‌هایی که کار در آن انجام می‌شود، تعداد مشاغل که کار در آن‌ها انجام می‌شود و یا تعداد سلسله‌مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، می‌تواند سازمان را بسیط یا پیچیده، کارا یا ناکارآمد جلوه دهد. در این میان تعداد

هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری) و ظرفیت تغییر سازمانی وجود دارد. بعلاوه نتایج پژوهش وجود همبستگی مثبت و معنی‌دار میان تفکر استراتژیک و هر دو بعد سرمایه انسانی و زیرساخت‌های اجتماعی ظرفیت تغییر سازمانی را تأیید کرد.

قدرت درک پیچیدگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با کارایی بیشتر عمل کنند و اهداف خود را به طور اثر بخش‌تری دنبال کنند در مقایسه با سازمان‌های سنتی که درکی درباره پیچیدگی‌های خود ندارند، یک سازمان یادگیرنده مزیت رقابتی دارد که در آن انعطاف‌پذیری بیشتر نسبت به تغییر، واکنش استراتژیک تر و اثربخش‌تر بودن در حل مسائل و ایجاد نوآوری وجود دارد. در ساختار سلسله مراتبی یک سازمان، واحدهای سازمانی و وظایف معمولاً به طور مستقل و ارتباط ناقص عمل می‌کنند و تحت تأثیر «اثر سیلویی» منجر به استقلال، تضادهای بالقوه، ویژگی‌های عملیاتی خاص ناشی از فقدان تداوم و محدودیت‌های نوآوری می‌شوند. سازمانی که پیچیدگی‌ها و نیز نحوه مدیریت و نفوذ بر پویایی‌های مربوط را درک می‌کند، می‌تواند به طور جمعی در جهت کسب نتایج اثربخش با مجموعه مشتری از استراتژی‌ها و اولویت‌ها در دنیای واقعی تلاش کند ناکامی در تشخیص پیچیدگی و نیاز به همکاری در رسیدن به اهداف و اولویت‌های باعث می‌شود که اهداف و اولویت‌ها در طول زمان به طور مستقل از یکدیگر تغییر کنند.

یکی از ویژگی‌های اصلی ساختار سازمانی، پیچیدگی آن است که با سازمان و اعضای سازمان ارتباطی تنگاتنگی دارد. چنین به نظر

ایده‌های جدید سوق دهند. Bakhtiari & Zardashtian, (2016) در پژوهش‌های خود نشان دادند که تفکر استراتژیک بر فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد. Sorkheh (2016) در پژوهش خود با عنوان «سنجش تفکر استراتژیک و تحلیل رابطه آن با ظرفیت تغییر سازمانی مدیران ورزشی استان خوزستان» به این نتیجه رسیده است که تفکر استراتژیک مدیران ورزشی و ظرفیت تغییر سازمانی سازمان‌های ورزشی استان خوزستان در سطح متوسطی قرار دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تفکر مفهومی بیشترین و فرصت‌طلبی هوشمندانه کمترین میزان برخورداری را در میان مدیران ورزشی دارند و در ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی فرهنگ پاسخگویی بالاترین و رهبران قابل اعتماد و مدیران میانی درگیر از کمترین میانگین برخوردار بودند. (Ghasemi & Feizi, 2014) در پژوهشی با عنوان «نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو)» به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های تفکر سیستمی و فرضیه محوری بر تفکیک عمودی و تفکیک افقی تأثیر دارد ولی مؤلفه‌های نیت‌مندی، تفکر در طول زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه بر پیچیدگی عمودی و افقی تأثیر معناداری ندارند.

Tavakkoli & et al (2015) در پژوهش‌های خود نشان دادند سازمان‌هایی که سطح تفکر استراتژیک بالاتری دارند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز برخوردارند. همچنین مشخص شد همبستگی مثبت و معنی‌داری میان هر یک از عناصر پنج‌گانه تفکر استراتژیک (دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی

استراتژیک در هر سازمان متفاوت است و پژوهش‌های انجام شده در یک سازمان به احتمال زیاد در سازمان دیگری کاربردی ندارد به همین دلیل این پژوهش ضرورت پیدا می‌کند. همچنین به دلیل اینکه در این پژوهش جامعه آماری گسترده و جامع مدنظر است می‌تواند دلیل دیگری بر ضرورت این پژوهش باشد. از طرفی به دلیل اینکه عامل مکان و زمان این پژوهش متفاوت از پژوهش‌های دیگر هست و احتمال دارد که فاکتور زمان و مکان بر نتایج پژوهش تأثیر بگذارد به همین دلیل این پژوهش در زمان و مکان متفاوتی انجام خواهد شد و احتمال دارد در این پژوهش نتایج دیگر یا پدیده‌های دیگری ظاهر شود و در آخر اینکه پژوهش حاضر از حیث موضوع جدید می‌باشد و تا کنون پژوهشی در این زمینه توسط محققین در زمینه ورزش کشور مشاهده نشده است بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران انجام می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود که مبتنی بر معادلات ساختاری است و از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر اجرا، به شکل میدانی در سال ۱۳۹۷ انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲۰ نفر از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان می‌باشند. تعداد نمونه برابر با ۱۷۵ نفر بود که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که پس از توزیع و جمع‌آوری ۲۱۰ پرسشنامه، تعداد ۱۷۵

می‌رسد در شرایط خاص حاکم بر سازمان بین بقای سازمان و نوع پیچیدگی سازمان (افقی، عمودی) ارتباط محکمی وجود دارد. اگر سازمانی بنا به دلایلی ساختار مناسبی را اتخاذ ننماید و نتواند خود را با شرایط آن زمان سازگار کند با شکست روبه‌رو خواهد شد. از طرف دیگر، با شناخت مؤلفه‌های تفکر استراتژیک می‌توانیم با بررسی به این نتیجه برسیم که آیا مؤلفه‌های موجود در مدل مفهومی تحقیق بر میزان پیچیدگی ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار است یا نه. ضرورت این تحقیق نیز از این مسئله ناشی می‌شود که وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۸۹ پس از ادغام سازمان تربیت‌بدنی و سازمان ملی جوانان تشکیل شد. وزارت ورزش و جوانان ایران به عنوان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. این وزارت خانه شامل ۷۴۵ نفر پرسنل (۱۳۹۰) می‌باشد که ۳۲۰ نفر آنان در سمت کارشناس قرار دارند که با شناخت بیشتر و بهتر ساختارهای موجود درصدد شناساندن ابعاد مختلف ساختاری به مدیران عالی این وزارت خانه جهت اتخاذ تصمیمات درست برای آینده‌ای بهتر خواهد بود. همچنین با توجه به این که وزارت ورزش و جوانان از ساختار بسیار بزرگ و پیچیده‌ای برخوردار است و کارشناسان در این ساختار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند به علاوه برخورداری از تفکر استراتژیک در بین کارشناسان و تأثیر آن بر پیچیدگی ساختار اهمیت موضوع رو دو چندان کرده است.

با توجه به این نکته که ساختار، فرهنگ و تمامی نیروهای تأثیرگذار بر مقوله تفکر

یافته‌های پژوهش

نتایج نشان داد، ۱۱۰ (۶۲/۹) نفر را مردان و ۶۵ (۳۷/۱) نفر را خانم‌ها تشکیل دادند. همچنین ۱۳/۳ درصد (۲۳ نفر) کمتر از ۳۰ سال، ۴۹/۳ درصد (۸۶ نفر) ۳۰ تا ۴۰ سال و ۳۷/۳ درصد (۶۶ نفر) بالای ۴۰ سال سن داشته‌اند. همچنین مشاهده شد ۵۸/۹ درصد (۱۰۳ نفر) نمونه آماری مورد مطالعه تحصیلات کارشناسی و ۴۱/۱ درصد (۷۲ نفر) تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر داشته‌اند. ۱۲ درصد (۲۱ نفر) کمتر از ۵ سال، ۳۰/۳ درصد (۵۳ نفر) ۵ تا ۱۰ سال و ۵۷/۷ درصد (۱۰۱ نفر) بالای ۱۰ سال سابقه کاری داشته‌اند. شاخص‌های آمار توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و خطای استاندارد میانگین برای تفکر استراتژیک و خرده مقیاس‌های آن، پیچیدگی ساختار سازمانی و خرده مقیاس‌های آن در جدول (۲) گزارش شده‌اند. همچنین به منظور اطمینان از نرمال بودن توزیع آماری متغیرهای تحقیق به عنوان پیش فرض آزمون‌های پارامتریک، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر، در سطح آمار استنباطی نرمال بودن توزیع آماری متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، در این راستا از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود سطح معنی‌داری (sig) مربوط به آماره Z برای تمامی متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از سطح خطای ۵ درصد بزرگ‌تر می‌باشد ($\text{sig} > 0.05$). در نتیجه توزیع آماری متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد نرمال بودند.

پرسشنامه به صورت صحیح جمع‌آوری شد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد پیچیدگی رایبیز (۱۹۸۳) و پرسشنامه تفکر استراتژیک شاخص‌های مدل لیدکا (۱۹۹۸)، بود. این پرسشنامه شامل دو بخش بود: بخش اول شامل اطلاعات دموگرافیک جامعه آماری نمونه مانند سطح تحصیلات، سابقه، سن، جنسیت و... و بخش دوم شامل سؤالاتی بود که متناسب با متغیرهای پژوهش که شامل مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختاری سازمان‌ها بود. سؤالات پرسشنامه تفکر استراتژیک متشکل از ۴۳ سؤال (نگرش سیستمی ۹ سؤال، فرضیه محوری ۷ سؤال، فرصت‌طلبی هوشمندانه ۷ سؤال، تفکر در طول زمان ۸ سؤال، نیت‌مندی ۱۲ سؤال) و پرسشنامه پیچیدگی متشکل از ۷ سؤال (تفکیک عمودی ۳ سؤال، تفکیک افقی ۴ سؤال در نظر گرفته شده بود که بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت (خیلی کم، ۱؛ کم، ۲؛ متوسط، ۳؛ زیاد، ۴؛ خیلی زیاد، ۵) استفاده شد. برای تعیین روایی، پرسشنامه مذکور به ۱۰ نفر از متخصصین رشته مدیریت ورزشی ارائه شد و روایی محتوایی پرسشنامه توسط این صاحب نظران تأیید شد. پایایی کلی پرسشنامه تفکر استراتژیک با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱۳ محاسبه گردید. همچنین پایایی کلی پرسشنامه پیچیدگی سازمان با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۷۶ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها، به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس نسخه ۱۹ و لیزرل نسخه ۸ انجام گردید.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی خرده مقیاس‌های تحقیق

متغیر	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	Z	sig
تفکیک افقی	۲٫۸۳	۲/۷۱	۰/۲۰۵	۰/۸۹۱	۰/۱۲۷
تفکیک عمودی	۲٫۶۷	۱/۸۸	۰/۱۴۲	۰/۶۴۱	۰/۱۶۲
نگرش سیستمی	۲٫۷۰	۵/۶۸	۰/۴۲۹	۰/۹۷۵	۰/۱۰۲
فرضیه محوری	۲٫۸۳	۴/۶۶	۰/۳۵۲	۱/۷۵۳	۰/۰۶۹
فرصت‌طلبی هوشمندانه	۲٫۴۳	۴/۰۴	۰/۳۰۶	۱/۱۵۹	۰/۰۹۳
تفکر در طول زمان	۲٫۴۰	۵/۰۶	۰/۳۸۳	۰/۶۹۲	۰/۱۵۷
نیت مندی	۲٫۷۰	۶/۰۲	۰/۴۵۵	۰/۷۲۲	۰/۱۴۳
پیچیدگی ساختار سازمانی	۲٫۷۶	۳/۹۰	۰/۲۹۴	۰/۷۴۴	۰/۱۱۵
تفکر استراتژیک	۲٫۹۴	۲۲/۰۷	۱/۶۶۹	۰/۹۹۷	۰/۰۹۸

قبل از انجام تحلیل عاملی تأییدی آزمون کفایت نمونه‌برداری جهت مناسب بودن داده‌های پرسشنامه تفکر استراتژیک برای تحلیل عاملی انجام می‌شود که در جدول ۲ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار KMO بیشتر از مقدار ۰/۶ و مقدار کای دو آزمون کروییت بارتلت در سطح خطای ۵ درصد معنی می‌باشد ($\text{sig} < ۰/۰۵$) که نشانه کفایت نمونه‌برداری متغیرهای نمونه و شرایط مناسب جهت اجرای تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد.

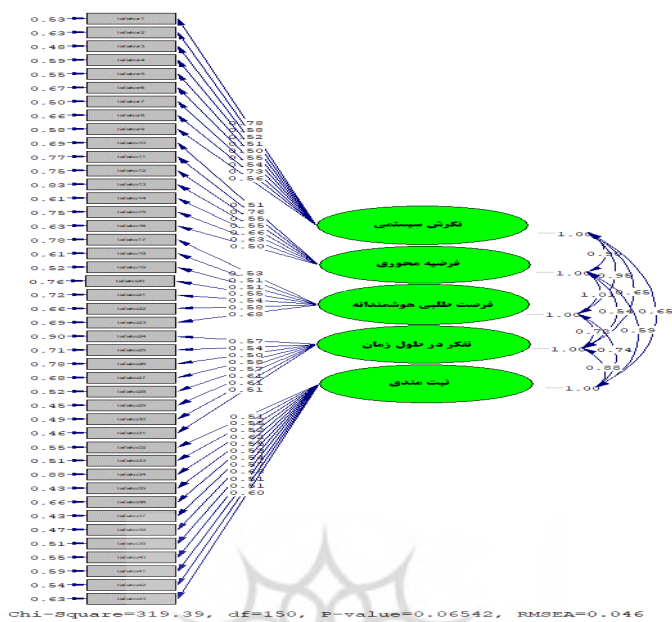
جدول ۲. نتایج آزمون KMO و آزمون بارتلت برای پرسشنامه تفکر استراتژیک

KMO	۰/۷۹۰
شاخص کروییت بارتلت	۳۳۰۸/۱۰۹
درجه آزادی (df)	۹۰۳
سطح معنی‌داری (sig)	۰/۰۰۱

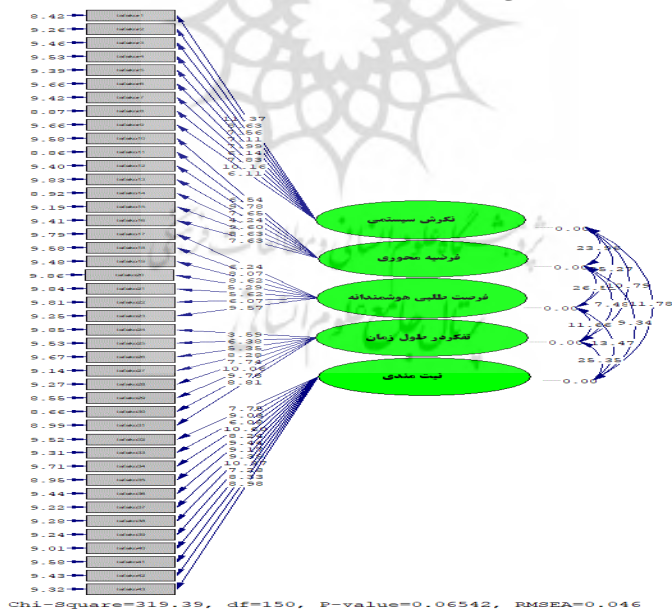
گویه‌های پرسشنامه تفکر استراتژیک در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار می‌باشد.

بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه تفکر استراتژیک و پیچیدگی سازمان در جدول ۳ و ۴ آمده است و همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ بوده و قابل قبول می‌باشد.

در شکل‌های (۱) و (۲) مدل تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه تفکر استراتژیک به ترتیب در حالت تخمین استاندارد و آزمون معنی‌داری T نشان داده شده است، با توجه به شکل (۲) مشاهده می‌شود که مقادیر آماره‌های تی (t) مربوط به بارهای عاملی در شکل (۱) از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشند ($t = ۱/۹۶$ $< \text{value}$)، یعنی اینکه بار عاملی هر یک از



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تفکر استراتژیک در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تفکر استراتژیک در حالت آزمون معنی داری t

جدول ۳. بارهای عاملی پرسشنامه تفکراستراتژیک

بار عاملی	گویه ها	
۰/۷۸	اهمیت نقش واحد تحت مدیریت در خلق ارزش	نگرش سیستمی
۰/۵۸	اهمیت نقش عوامل داخلی (کارایی، سیستم های مالی و ...) در تحقق ارزشهای وزارت ورزش	
۰/۵۲	اهمیت نقش عوامل درونی (سیاست های کلی وزارت ورزش) در تحقق ارزشهای وزارت ورزش	
۰/۵۱	میزان شناخت فرصت ها و تهدید های محیط وزارت ورزش	
۰/۵۰	اهمیت واحد تحت مدیریت به عنوان جزیی از وزارت ورزش	
۰/۵۵	اهمیت نظر مراجعین (درون سازمان، برون سازمان) و تصمیم گیری ها	
۰/۵۴	اهمیت تاثیر بخش های مختلف سازمان بر عملکرد وزارت ورزش	رویه محوری
۰/۷۳	اهمیت تاثیر محیط بر وزارت ورزش	
۰/۵۶	اثرگذاری تصمیمات پرسنل بر کل سازمان	
۰/۵۱	میزان امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط کار	
۰/۷۶	وجود شرایط مناسب محیط کار برای آزمون فرضیه های خلاقانه	
۰/۵۵	میزان بکارگیری خلاقیت در حین تصمیم گیری در فرصت های زمانی محدود	
۰/۵۵	فرمول بندی یک مفهوم جدید برای یک فرصت یا موقعیت پیچیده	فرصت طلبی و شناسایی
۰/۶۵	کشف رابطه بین مسائل غیر مرتبط	
۰/۶۳	برانگیختن افراد برای انجام کار با رویکرد جدید	
۰/۵۰	میزان ضرورت توجه به ایجاد ارزشهای فرصت آفرین برای مشتریان	
۰/۵۳	میزان نگرش مثبت به تغییرات به عنوان وسیله ای برای کشف فرصتهای نو ظهور	
۰/۵۱	میزان قابلیت رویت بودن بکارگیری ایده های کارکنان در واحد سازمانی تحت مدیریت	
۰/۵۱	میزان تاثیر تغییرات محیط بر فعالیت های واحد سازمانی تحت مدیریت	تفکر در طول زمان
۰/۵۵	میزان بحث و بررسی در خصوص تهدیدها و فرصتهای محیطی در جلسات وزارت ورزش	
۰/۵۴	میزان استقبال از ایده های کارکنان در وزارت ورزش	
۰/۵۸	میزان مطالعه و توجه به عملکرد سازمانهای همسو برای تصمیم گیری در حوزه مدیریت وزارت ورزش	
۰/۶۸	میزان بازنگری استراتژی های برنامه ریزی شده و طرح گزینه های استراتژیک جدید با شرایط جدید محیطی	
۰/۵۷	میزان بهره مندی از فرصت های گذشته برای تدوین اهداف	
۰/۵۴	میزان بهره مندی از ارتباط بین گذشته، حال، آینده برای خلق ارزش	نیت مندی
۰/۵۰	میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی سازمان با عملکرد گذشته وزارت ورزش	
۰/۵۸	میزان اعتقاد به ارتباط بین ضعف قوت فعلی سازمان با عملکرد گذشته وزارت ورزش	
۰/۵۷	میزان بهره مندی از قدرت اندیشیدن فراتر از گذشته و حال	
۰/۶۱	استفاده از دانش گذشته برای یافتن کدهای مناسب برای اتخاذ تصمیمات فعلی	
۰/۶۱	میزان تبادل نظر با سایر واحدهای سازمان برای رفع موانع و مشکلات	
۰/۵۱	توانایی انتخاب و بکارگیری الگوهای مناسب از تاریخچه وزارت ورزش و سایر وزارتخانه ها	نیت مندی
۰/۵۱	میزان علاقمندی به صرف نظر از منافع کوتاه برای دستیابی بر نتایج بلند مدت	
۰/۵۵	تجسم هدف و آینده مطلوب سازمانی	
۰/۵۸	کشف قلمروهای جدید رقابتی	
۰/۶۳	تعیین اهداف ارزشمند از دید کارکنان وزارت ورزش	
۰/۵۸	تعیین و تبیین وضعیت آتی فرایندهای اصلی سازمان	
۰/۵۶	میزان سپردن مشکلات واحد سازمانی تحت مدیریت به مدیر مافوق	نیت مندی
۰/۵۴	میزان قرار داشتن واحد سازمانی تحت مدیریت در مسیر اصلی سازمان	
۰/۵۷	میزان استفاده از امکانات فیزیکی در جهت تحقق اهداف سازمان	
۰/۶۳	میزان استفاده از توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان	
۰/۵۱	میزان وضوح اهداف و آرمانها در وزارت ورزش	
۰/۵۱	میزان استفاده از توان تکنولوژیکی در جهت تحقق اهداف وزارت ورزش	
۰/۶۰	میزان برخورد با مانع در مسیر دستیابی به آرمان هادر وزارت ورزش	

جدول ۴. بارهای عاملی پرسشنامه پیچیدگی سازمان

متغیرها	گویه ها	مقدار بار عاملی
تفکر استراتژیک	تعداد عنوان شغلی مختلف در وزارت ورزش	۰/۵۸
	تعداد کارکنان با مدرک تحصیلی بالا در وزارت ورزش	۰/۷۱
	تعداد افرادی که سال‌های زیادی آموزش دیده اند یا متخصصان حرفه ای	۰/۶۳
	میزان تکراری بودن وظایف در وزارت ورزش	۰/۶۱
تفکر استراتژیک	میانگین تعداد سطوح در شاخه های وزارت ورزش	۰/۵۰
	تعداد سطوح یا مراتبی که بین سطح عالی وزارت ورزش و سطح عملیاتی وزارت ورزش قرار دارد	۰/۷۲
	میزان وسیع بودن حیطه کنترل مدیران در وزارت ورزش	۰/۵۵

جهت ارزیابی مدل تحلیل عامل تأییدی از شاخص‌های نیکویی برازش نظیر CMIN/DF، GFI، RMSEA، CFI، AGFI و IFI استفاده می‌شود. شاخص‌های نیکویی برازش جهت برازندگی روایی سازه پرسشنامه تفکر استراتژیک در جدول ۵ آمده است، همان‌طور

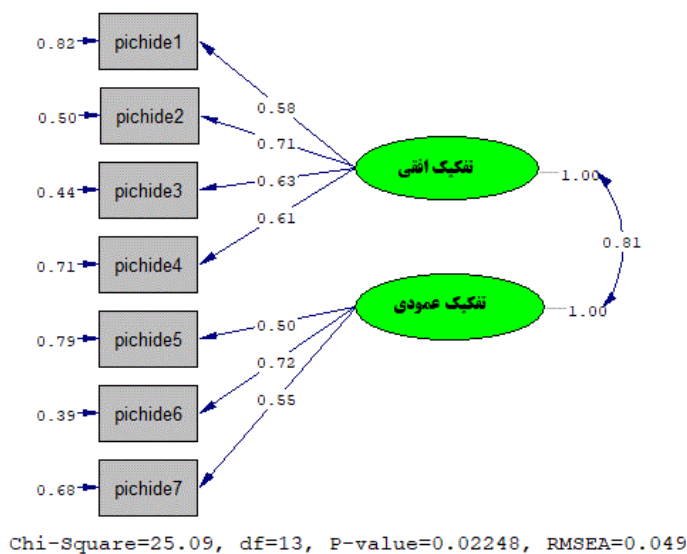
جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش جهت برازندگی روایی سازه پرسشنامه تفکر استراتژیک

شاخص	دامنه تقریبی پذیرش	مقدار برآورد شده
مجذور کای بر درجه آزادی (CMIN/DF)	کمتر از ۳	۲/۱۲
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۶
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۶
شاخص برازش افزایشی (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰

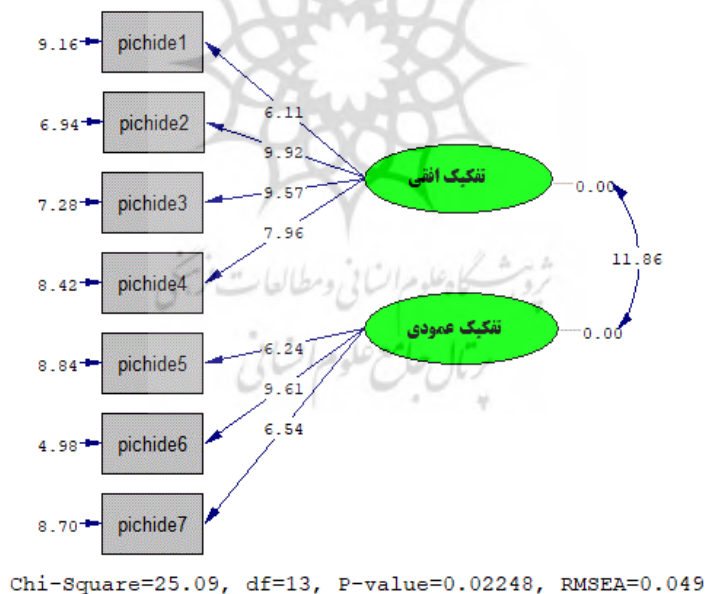
نتایج آزمون KMO و بارتلت برای پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی در جدول ۶ ارائه شده است، همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار KMO بیشتر از مقدار ۰/۶ و مقدار کای دو آزمون کروییت بارتلت در سطح خطای ۵ درصد معنی می‌باشد ($\text{sig} < ۰/۰۵$) که نشانه کفایت نمونه‌برداری متغیرهای نمونه و شرایط مناسب جهت اجرای تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد. در شکل‌های ۳ و ۴ مدل تحلیل عاملی تأییدی برای

جدول ۶. نتایج آزمون KMO و آزمون بارتلت برای پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی

KMO	۰/۶۷۶
شاخص کروییت بارتلت	۸۷/۶۴۴
درجه آزادی (df)	۲۱
سطح معنی‌داری (sig)	۰/۰۰۱



شکل ۳. مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت تخمین استاندارد



شکل ۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت آزمون معنی داری t

برآورد شده در دامنه قابل قبول قرار دارند، یعنی اینکه گویه‌های انتخاب شده به خوبی می‌توانند سازه پیچیدگی ساختار سازمانی را اندازه‌گیری کنند به عبارتی پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی از روایی مطلوب و مناسبی برخوردار می‌باشد.

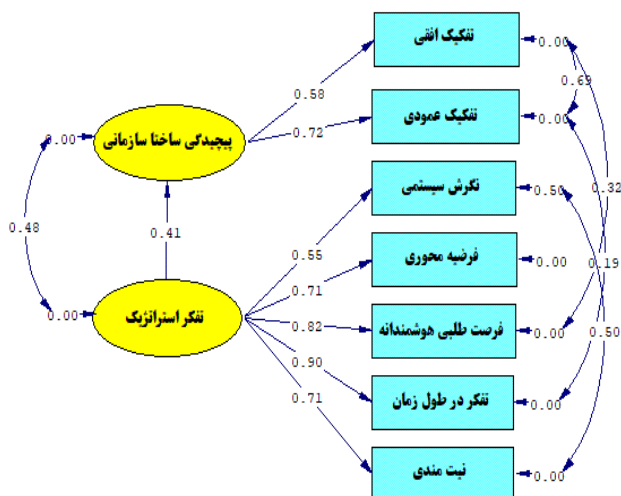
جهت ارزیابی مدل تحلیل عامل تأییدی از شاخص‌های نیکویی برازش نظیر CMIN/DF، GFI، RMSEA و CFI، AGFI و IFI استفاده می‌شود. شاخص‌های نیکویی برازش جهت برازندگی روایی سازه پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی در جدول (۷) آمده است، همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌های

جدول ۷. شاخص‌های نیکویی برازش جهت برازندگی روایی سازه پرسشنامه پیچیدگی ساختار سازمانی

شاخص	دامنه	تقریبی	مقدار برآورد شده
مجدور کای بر درجه آزادی (CMIN/DF)	کمتر از ۳		۱/۹۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸		۰/۰۴۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹		۰/۹۵
شاخص برازش افزایشی (IFI)	بیشتر از ۰/۹		۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹		۰/۹۱
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	بیشتر از ۰/۹		۰/۸۹

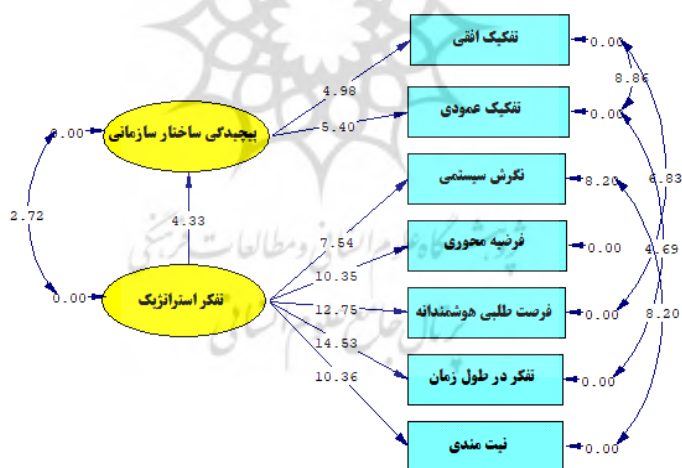
بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد (۱-۱/۹۶) t (value) یعنی اینکه تفکر استراتژیک بر روی پیچیدگی ساختار سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد و با تغییر تفکر استراتژیک به اندازه یک واحد انحراف معیار، پیچیدگی ساختار سازمانی به اندازه ۰/۴۱ واحد انحراف معیار به طور معنی‌داری تغییر پیدا می‌کند، بنابراین نتیجه می‌شود که بین تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جهت بررسی رابطه تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از مدل معادلات ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی استفاده شد. مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت تخمین استاندارد و معنی‌داری آزمون t به ترتیب در شکل‌های (۵) و (۶) آمده است، همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب استاندارد مسیر تأثیر تفکر استراتژیک بر روی پیچیدگی ساختار سازمانی ۰/۴۱ می‌باشد که مقدار آماره t به دست آمده (۴/۳۳) از مقدار



Chi-Square=27.9, df=15, P-value=0.07831, RMSEA=0.044

شکل ۵. مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=27.9, df=15, P-value=0.07831, RMSEA=0.044

شکل ۶. مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت معنی‌داری آزمون t

مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از برآزش مطلوبی برخوردار است. برآزش مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت تخمین استاندارد در شکل (۵) نشان داده شده است. در سازه تفکر استراتژیک بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده بالای ۰/۳ می‌باشند که بیشترین بار عاملی (۰/۹۰) مربوط به مؤلفه تفکر در طول زمان و کمترین بار عاملی (۰/۵۵) مربوط به مؤلفه نگرش سیستمی می‌باشد یعنی اینکه تفکر در طول زمان بیشترین سهم و نگرش سیستمی کمترین سهم را در تبیین تغییرات سازه تفکر استراتژیک داشته است. در سازه پیچیدگی ساختار سازمانی بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده بالای ۰/۳ می‌باشند که بیشترین بار عاملی (۰/۷۲) مربوط به مؤلفه تفکیک عمودی و کمترین بار عاملی (۰/۵۸) مربوط به مؤلفه تفکیک افقی می‌باشد یعنی اینکه تفکیک عمودی بیشترین سهم و تفکیک افقی کمترین سهم را در تبیین تغییرات سازه پیچیدگی ساختار سازمانی داشته است. ضریب استاندارد مسیر بین سازه‌های تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختار سازمانی ۰/۶۹ می‌باشد. برآزش مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت آزمون معنی‌داری t در محیط لیزرل در شکل (۶) نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود در سازه تفکر استراتژیک مقادیر آماره‌های t مربوط به بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد یعنی اینکه رابطه بین سازه تفکر استراتژیک با

متغیرهای مشاهده شده در سطح خطای ۵ درصد (سطح اطمینان ۹۵ درصد) معنی‌دار است. در سازه پیچیدگی ساختار سازمانی مقادیر آماره‌های t مربوط به بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد یعنی اینکه رابطه بین سازه پیچیدگی ساختار سازمانی با متغیرهای مشاهده شده در سطح خطای ۵ درصد (سطح اطمینان ۹۵ درصد) معنی‌دار است. مقدار آماره t به دست آمده برای ضریب استاندارد مسیر بین سازه تفکر استراتژیک ۴/۳۳ می‌باشد که بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ قرار دارد ($t\text{-value} > 1/96$) یعنی اینکه بین سازه تفکر استراتژیک و روی پیچیدگی ساختار سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۸. شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری

شاخص	دامنه تقریبی پذیرش	مقدار برآورد شده
مجذور کای بر درجه آزادی (CMIN/DF)	کمتر از ۳	۱/۸۶
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۴
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹۵	۰/۹۵
شاخص برازش افزایشی (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۷

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران جهت کمک به کارشناسان سازمان برای بهتر شناختن پیچیدگی‌های سازمان و گرفتن تصمیمات درست بود. نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک بر روی پیچیدگی ساختار سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که بین تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری وجود دارد. از طرفی دیگر نتایج نشان داد که مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از برازش مطلوبی برخوردار است و اینکه بین سازه تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختار سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. برازش مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در حالت آزمون معنی‌داری t نشان داد که بین سازه تفکر استراتژیک با متغیرهای مشاهده شده ارتباط معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه این یافته‌ها با نتایج Bakhtiari & Zardashtian,

مهم‌ترین شاخص‌های برازندگی به دست آمده توسط نرم‌افزار لیزرل مانند CMIN/df, GFI, IFI, CFI, RMSEA و AGFI جهت سنجش مناسب بودن برازش مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی و همچنین دامنه تقریبی پذیرش هر یک از شاخص‌ها در جدول ۸ آمده است، همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده توسط نرم‌افزار لیزرل در دامنه تقریبی پذیرش می‌باشند یعنی اینکه داده‌های مشاهده شده در نمونه آماری مورد مطالعه تا حد زیادی منطبق بر مدل ساختاری ارائه شده می‌باشند؛ به عبارتی مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده حاکی از برازش مناسب مدل ساختاری ارتباط تفکر استراتژیک با پیچیدگی ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌باشند و می‌توان گفت که در مجموع الگوی ساختاری ارائه شده نسبتاً مدل مناسبی است و توانایی تبیین روابط ساختاری بین سازه‌های تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختار سازمانی در مدل ارائه شده را دارد.

(2016), Sorkheh (2016), & Ghasemi & Feizi (2014) همسو می‌باشد.

امروزه در محیط‌های کسب‌وکار، پیچیدگی و عدم قطعیت حاکم بر سازمان‌ها و همچنین جهانی شدن پدیده‌ها، نیاز به تفکری پیچیده و نه تفکر ساده را ضروری می‌سازد. به‌علاوه با توجه به عدم ثبات محیطی که کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش‌بینی را دشوار ساخته، برنامه‌ریزی استراتژیک، کارساز نبوده و نوعی تفکر به نام تفکر استراتژیک، پیشنهاد شده است. وقتی سازمان با مشکلات جدید، مواجه می‌شود، راه‌حل‌های قدیمی، کارایی خود را از دست می‌دهند. روش تفکر و تحول ذهنی مدیران است که با خلق راهکارهای بدیع، کارایی و اثربخشی سازمان را بالا می‌برد. در این زمینه، تفکر استراتژیک می‌تواند، راهگشا باشد. پیچیدگی یکی از ویژگی‌های اصلی ساختار سازمانی است که با سرنوشت سازمان و سرنوشت اعضای سازمان گره خورده است. چنین به نظر می‌رسد که در برخی شرایط ویژه بین نوع پیچیدگی سازمانی (افقی و عمودی) و بقا و دوام سازمان رابطه‌ای محکم وجود دارد. اگر یک سازمان به هر علتی (اقتصادی، سنتی، رهبری یا عامل نیروی انسانی) نوع ساختار نامناسبی را اتخاذ نماید و نتواند خود را با شرایط در حال تغییر سازگار کند، محکوم به شکست خواهد بود و با مسائل و مشکلاتی روبرو خواهد بود (Kashef, 2017).

تفکر استراتژیک مدیران را به سوی 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 می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابله امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. Mesgarian (2012) در پژوهشی با عنوان تفکر استراتژیک، کارکردها و چالش‌ها دریافت که تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند. تفکر استراتژیک را می‌توان به نوعی قدرت درونی و ذهنی در مدیر تعبیر نمود که با بهره‌گیری از آن ضمن در نظر داشتن شرایط محیط و تحولات محیط ناپایدار جهانی اقدام به اخذ تصمیم و برنامه‌ریزی نموده و استراتژی‌های سازمان خود را در محیط کسب و کار ناپایدار و متحول امروز طراحی می‌نمایند. سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، بالا بردن عملکرد، طراحی استراتژی‌های خلاق و پیاده سازی صحیح آن‌ها و حفظ مزیت رقابتی نسبت به رقبا باید از مدیرانی باقابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند باشند.

تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها» است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های سازمان و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند. Ohmae (2016) در کتاب خود با عنوان

ضرورتی برای تمام مدیران در سازمانهای مختلف است. این روزها کمبود تفکر استراتژیک در میان مدیران بدیهی و آشکار است. تفکر استراتژیک بینشهای مهمی را در رابطه با تصمیم گیری منطقی، نقش قدرت و اهمیت تغییر را ارائه می دهد و تجربیات کاری متعدد می توانند نقشهای مهمی داشته باشند تا توانایی تفکر استراتژیک را توسعه دهند (Akbari & et al, 2015).

تفکر استراتژیک منجر به تصمیماتی می شود که تاثیرات پایدار دارند. تفکر استراتژیک برای پایداری یک سازمان حیاتی است و اغلب به اهداف و راهبردها کمک می کند، تغییرات در این اطلاعات حیاتی به طور بالقوه تاثیری را که بر سازمان می گذارد و توسط مشتریان و تمامی سهام داران مورد تاکید قرار می گیرد را تحت تاثیر قرار می دهد. تفکر استراتژیک خوب منجر به برنامه ریزی استراتژیک صحیح می شود برنامه ریزی استراتژیک دارای پایه تاریخی در برنامه ریزی نظامی است و همچنین ثابت شده است که عملکرد سازمان ها را افزایش می دهد. برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی هایی را در مورد چگونگی اجرایی ایده ها ارائه می دهد که از فرایند تفکر استراتژیک تولید شده اند. تفکر استراتژیک فرایند جمع آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی اطلاعات و ایده ها برای شکل دادن به یک مزیت رقابتی است (Financially, 2012).

توانایی تفکر استراتژیک یک نیاز فزاینده مهم برای مدیران در سطوح مختلف سازمان است، شیوه های مدیریت صحیح و تفکر استراتژیک سخت ترین و مهم ترین گامی هستند که یک رهبر و یک شرکت می تواند متقبل شود تا از

«تفکر یک استراتژیست» اظهار می دارد: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر هم بر خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد». این مطلب نشان دهنده این است که تفکر استراتژیک است که می تواند با شناسایی موضوعات و مسایل اساسی، برای آن ها برنامه ریزی خاص انجام دهد و سازمان را به موفقیت برساند.

از آنجایی که نیروی انسانی مهم ترین سرمایه سازمان ها است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام، هم به نفع سازمان است و هم به نفع کارکنان آن است. نیروی انسانی توانمند یکی از شاخص های عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است. صاحب نظران مدیریت پیچیدگی را به عنوان یکی از کلیدی ترین عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان می دانند به همین منظور مدیران سازمان برای توانمند ساختن کارکنان باید با استفاده از تفکر استراتژیک ساختار سازمانی را اتخاذ کنند که باعث بهره وری سازمان می شود. پژوهش های زیادی وجود دارد که نشان می دهد ساختار سازمانی و به خصوص پیچیدگی سازمانی بر بهره وری و توانمندسازی نیروی انسانی سازمان ها تأثیر دارد از طرفی در این پژوهش نشان داده شد که تفکر استراتژیک بر ساختار سازمانی تأثیر دارد لذا مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از تفکر استراتژیک می توانند به طور غیرمستقیم بر توانمندسازی نیروی انسانی تأثیر بگذارند. تفکر استراتژیک

پوشش می‌دهد به‌طوری که مفهوم تفکر استراتژیک، تمام ویژگی‌هایی را که می‌توان به‌عنوان استراتژیک نامید، در برمی‌گیرد (Kazmi & Naaranoja, 2015).

توجه به ساختار سازمانی نشانه‌ای از تفکر سیستماتیک در سازمان است زیرا سازمان ترکیبی از اجزا و روابط بین آنهاست. ساختار راه یا روشی است که طبق آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم و سازماندهی می‌شوند (Ahmady & et al, 2016). در واقع می‌توان گفت ساختار هر سازمان چهار چوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرآیندهای عملیاتی، افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به اهداف سازمان تلاش می‌کنند (Guercini, 2014). (Alatailat & et al. (2019). پژوهشی تحت عنوان شیوه کار با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی و تفکر استراتژیک: چشم انداز اعتدال، انجام شد که در این مقاله به بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک یا به عبارتی دیگر فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و تحلیل ناشی از فرضیه و عملکرد سازمانی پرداخته است که نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک اثرات مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند و همچنین تفکر استراتژیک عملکرد سازمانی یک کشور در حال توسعه را در خارج از جهان غرب گسترش می‌دهد.

سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده و گسترده‌تر می‌شوند و بهترین راه‌حل برای هماهنگی با تغییرات و ابزاری بهتر از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده از مدیرانی است که تفکر استراتژیک دارند و می‌توانند در لحظه برای سازمان

کاهش و تداوم رشد اجتناب کند (Moon, 2013). تفکر استراتژیک یک مؤلفه کلیدی در فرایند مدیریت تغییر است که از ترکیب دقیق رویکردهای جایگزین استراتژیک و باقی‌مانده از تأثیر تصمیمات مختلف در فرایند ایجاد ارزش‌های سازمان است تفکر استراتژیک که از رهبری استراتژیک متولد شده است برای تبدیل شرکت‌های ضعیف به سود و سازگاری با تغییرات محیطی است. رهبری استراتژیک جهت استراتژیک را تعریف می‌کند که یک سازمان قصد دارد در خود رقابتی باقی بماند، این امر مستلزم توانایی مدیران اجرایی ارشد برای تصمیم‌گیری استراتژیک است (Juma & et al. 2016). سازمان‌های امروزی به‌طور دقیق تمرکز می‌کنند تا نقش رهبری استراتژیک و کاربرد آن برای رهبران سازمانی را درک کنند که چگونه آن‌ها می‌توانند تمرکز کل سازمان خود را برای تبدیل نهاد تغییر دهند، در بسیاری از مطالعات صنعتی که در سراسر کشورهای متعدد انجام شد اشاره شده است که عدم توانایی مدیران ارشد در اعمال تفکر استراتژیک، مانع جدی در عملکرد شرکت‌ها می‌شود. بازتاب چرخه پایه تفکر استراتژیک، ترکیب تفکر زیستی، خلاقیت و دیدگاه است که می‌تواند پیشرفت بیشتری در ترکیب چرخه، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری در اطراف مؤلفه‌های اصلی تشخیص فرض، ارزیابی استدلال و رسم نتیجه‌گیری باشد. تفکر استراتژیک به فرموله کردن استراتژی‌ها توسط رهبران سازمانی و اجرای راهبردی کل شرکت اشاره دارد، جنبه‌های تحلیل استراتژیک، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و نیز مفهوم رهبری را

تصمیمات درست بیافرینند. امروزه شیوه درست مدیریت و تفکر راهبردی یکی از مهم‌ترین گام‌هایی است که سازمان‌ها برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه، باید در رأس امور قرار دهند. تفکر راهبردی راه‌حلی برای مسائل راهبردی است که ترکیبی از یک رویکرد منطقی و همگرا با تفکر خلاق و واگرا است به عقیده بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، توانایی تفکر راهبردی برای بقای سازمان‌ها در فضای کسب‌وکار بسیار پیچیده امروزی و افزایش انعطاف‌پذیری و توان مقابله با تغییرات، بسیار حیاتی و مقدم بر برنامه‌ریزی راهبردی است.

برای هماهنگی با تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی نیاز به تغییر در روش تفکر و تحول ذهنی مدیران سازمان‌ها می‌باشد. در این میان توانایی تفکر استراتژیک به طور فزاینده برای مدیران در سطوح مختلف مورد نیاز است. تفکر استراتژیک فرایندی است که طی آن مدیر یا رهبر می‌آموزد که چگونه چشم‌انداز تجاری خود را به وسیله کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود مستمر و مداوم تعریف کند. مدیران با استفاده از تفکر استراتژیک می‌توانند خود را از فرایندها و بحران‌های روزمره مدیریتی جدا سازند و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند (Al-Hawary & Hadad, 2016).

مدیران دارای تفکر استراتژیک در زمینه‌های مختلف هم از نظر شخصی و هم از نظر سازمانی برتری طلب هستند یعنی از نظر شخصی خواستار پیشرفت و ترقی بوده و همواره چالش‌های برتری‌طلبی را برای خود و

سازمان خود رقم می‌زنند. تفکر استراتژیک کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود؛ و برای پاسخگویی به این شرایط راهکاری بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند (saadat, 2017). Najar (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان داد در ساختار سازمانی با در نظر گرفتن قدرت عمودی که مدیران اعمال می‌نمایند بایستی قدرت فردی آنها را از نظر تخصص و مشروعیت بالا برده تا رسمیت و پیچیدگی و تمرکز در سازمان متعادل گردد و همچنین در ساختار حاکم بر سازمان با در نظر گرفتن قدرت شغلی مدیران در مرکزیت، تعادل در ساختار بوجود خواهد آمد.

(Nasaireh & et al (2019) در پژوهش‌های خود نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از طرفی بین فرهنگ قدرت (زیر بعد فرهنگ سازمانی) و سایر زیر ابعاد ساختار سازمانی رابطه معنادار اما ضعیفی وجود دارد. بین فرهنگ فردی (زیر بعد فرهنگ سازمانی) و پیچیدگی سازمانی (زیر بعد ساختار سازمانی) رابطه معناداری وجود دارد.

امروزه عوامل داخلی و خارجی بر موفقیت سازمان تأثیر دارد و هماهنگ کردن سازمان با تغییرات داخلی و خارجی نیازمند تفکر استراتژیک است، تفکر استراتژیکی که بتواند مسائل رو شناسایی و حل کند (Self & et al, 2015).

entrepreneurship of General Department of Sport and Youth staff in khorasanrazavi"JNAS Journal. (In Persian).

Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.

Al-Hawary, S. I. S., & Hadad, T. F. S. (2016). The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan'. *International Journal of Business and Social Science*, 7(10), 133-144.

Aydogan, G., Jobst, A., Loy, F., Dehning, S., Zill, P., Müller, N., & Kocher, M. (2018). The effect of oxytocin on group formation and strategic thinking in men. *Hormones and behavior*, 100, 100-106.

Bakhtiari, S; Zardashtian, S. (2016). The role of mediator of strategic thinking in the relationship between leadership styles and organizational culture in sport and youth departments of Kurdistan province, *Organizational Behavioral Organizational Management in Sport Studies*, 3 (12): 34-23. (Persian).

Brocas, I., & Carrillo, J. D. (2018). The determinants of strategic thinking in preschool children. *PloS one*, 13(5), e0195456.

Brorström, S. (2018). How numbers of the future are shaping today: The role of forecasts and calculations in public sector strategic thinking. *Financial Accountability & Management*, 34(1), 17-29.

Chin, T., & Liu, R. H. (2017). Critical management issues in China's socio-economic transformation: multiple scientific perspectives to strategy and innovation. *Chinese Management Studies*, 11(1), 12-18.

سازمان‌ها تنها با تکیه بر روش‌های ساده و سنتی مدیریتی و همچنین دانش و تجهیزات مدرن قادر به پایداری و رقابت در شرایط کنونی نیستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید به چیزی متفاوت‌تر از دیگر سازمان‌ها مجهز باشند. تفکر راهبردی آن چیزی است که سازمان‌ها را مجهز به سلاحی برای ماندن در شرایط رقابتی و پرتلاطم کنونی می‌کند (Moon, 2013)

به مسئولان پیشنهاد می‌شود که در پی کم کردن سطوح سازمان، تعداد دوائر و عناوین شغلی برآیند و فاصله‌های بین مدیریت عالی سازمان و کارکنان عملیاتی را کمتر کنند تا کارکنان سطح عملیات بتوانند بیشتر با مدیران ارتباط برقرار کنند و در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند.

منابع

Abbass, H. A. (2015). *Computational red teaming*. Springer.

Aboui Ardakan, M; Ghadiani, F; Ali Dadi, T. (2018). Investigating the Relationship between Strategic Thinking and the Information Search Behavior of Undergraduate Students at Tehran University College of Management, *Information Technology Management*, 10 (2): 282-259. (Persian).

Aboui Ardakan, M; Nadafi, T; Gholipour, A. (2018). Investigating the Model Models of Managers in the Process of Strategic Thinking, *Business Management*, 10 (2): 486-461. (Persian).

Ahmady, G.A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). *Organizational Structure*. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 230, 455- 462. (In Persian).

Akbari, S., & Moosavi, J. (2015). "Examine the relationship between strategic thinking aspects and

limited. *International Journal of Supply Chain Management*, 1(1), 75-94.

Kashef, Monireh (2016). Investigating the Factors Affecting Strategic Thinking and Its Impact on Marketing Performance. M.Sc., Khatam Non-profit Non-Profit University - School of Accounting and Management. (Persian).

Kazmi, S. A. Z., & Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 43-52.

Kazmi, S. A. Z., Naaranoja, M., Kytola, J., & Kantola, J. (2016). Connecting strategic thinking with product innovativeness to reinforce NPD support process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 672-684.

Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.

Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2018). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*

Mesgarian, H. (2012). Strategic Thinking of Functions and Challenges. 9th International Conference on Strategic Management; Ariana Industrial Research Group, Tehran. (Persian).

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.

Moamaei, H; Amini, M.T; Dargahi, H; Mashayekh, M.R; John Bozorgi, M. (2013). Strategic Thinking among Staff Managers of Tehran University of Medical Sciences and Health Services. *Journal of Kerman University of Medical Sciences*, 16 (53), 82-68. (Persian).

Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management*.

Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288.

Financially, W. M. N. P. S. (2012). Introducing strategic thinking into a non-profit organization to develop alternative income streams. *Journal of Practical Consulting*, 4(1) 32-42.

Ghadami, M; Marzban, I; Ghadami, Mina (2013). The Relationship of Culture with the Complexity of Organizational Structure (Case Study of the Voice of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Cultural Management*, 7 (19), 40-25. (Persian).

Ghasemi, H.R (2014) "Management of complex organizations of strategic vision", Islamic Azad University of Arak, Scientific publication (Persian).

Ghasemi, H.R; Feizi, M. (2014). The Role of Strategic Thinking on the Structural Complexity of the Organization (Case Study of Hepco Co.), *Strategic Management Studies*, 21 (59), 170-141. (Persian).

Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan management review*, 48(4),

Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.

Guercini, S. (2014). New qualitative research methodologies in management. *Management Decision*, 52(4), 662-674.

Juma, G., Minja, D., & Mageto, J. (2016). The impact of strategic thinking on organisational performance: a case study of uchumi supermarket

- Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: The structure and design of organizations*. Prentice-Hall.
- saadat, M. (2017). *The Relationship between Managers' Strategic Thinking and Quality of Service Provided in Karaj City Gym Clubs*, MSc Thesis, Shahrekord University, Faculty of Humanities . (Persian).
- Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.
- Sorkheh, Abdul Sattar (2016). "Measuring Strategic Thinking and Analyzing its Relationship with Organizational Change Capacity in Khuzestan Sport Managers". M.Sc., Shahid Chamran University of Ahvaz. (Persian).
- Tavakkoli, Gh; Ramazan, M; Mahya, A. (2015). Analysis of the relationship between capacity of organizational change and strategic thinking. *Improvement and Transformation*, 24 (77): 169-153. (Persian).
- Xu, Y. T., & Zhang, Z. Q. (2018). New Thinking of Enterprise Marketing Strategy under the Internet Situation. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (emss).
- Moghaddam, A., & Amirkamali, F. (2013). Measuring the relative importance of strategic thinking dimensions in relation to counterproductive behavior. *Management Science Letters*, 3(11), 2831-2838.
- Monavvarian, A; Aghazadeh, H; Shahamatonzhad, M. (2012). Measure strategic thinking in Tehran municipality managers. *Business Management Quarterly*, 4 (12), 155-139. (Persian).
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Najar, Sara. (2018). Investigating the Correlation of Organizational Structure with the Type of Governing Power in Public Organizations (Case Study in Infrastructure Communications Company), *Science and Engineering Elite*: 3 (3), 13-27.
- Nasaireh, M. A., Abdullah, A. H., & Obeidat, K. A. (2019). The relationship between cultural types according to handy's model and organizational structure in jordanian public universities. *International journal of academic research in business and social sciences*, 9(1), 973-985.
- Ohmae, K. (2006). The mind of a strategist. *Management Today*, 22(1), 22-23.
- Pour Sadegh, N; Yazdani, B. (2011). The Impact of Strategic Thinking of Senior Managers on the Success of Small and Medium Enterprises. *Research in Strategic Studies*, 8 (7): 157-143. (Persian).
- Rabiei, A; Khatami-Nou, F; Alaghemand; S; Khasheei, F (2010). Examining the quantity of strategic thinking in strategy organizations based on comparative study of four industries in Iran., Fifth International Conference on Strategic Management, Tehran, Nab Group, Parto Bina Group (Persian).



Designing a Strategic Thinking Model with the Complexity of Organizational Structure experts in the Ministry of Sports and Youth

Pouria Enayati ¹, Saeed Tabesh* ², Hossein Zareian ³

Received: October 19, 2019

Accepted: April 04, 2020

Abstract

Objective: The purpose of this research is to present a model of strategic thinking relationship with the complexity of the organizational structure of experts of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran.

Methodology: This research is descriptive of correlation type and is in terms of its purpose. The statistical population of the study was experts from the Ministry of Sport and Youth (N = 320), of which (n = 175) were selected according to the Morgan table and simple random sampling method. After distributing and collecting 210 questionnaires, 175 the questionnaire was collected correctly. Gathering Instrument, Robbins (1987) standard questionnaire and Strategic thinking questionnaire for Lidka and Goldman (1988) models. The validity of the questionnaire was verified by 10 faculty members of physical education and sports sciences. To verify the validity of the questionnaire, the confirmatory factor analysis method was applied to determine the adequacy of the KMO and Bartlett's Test. The reliability of the strategic thinking questionnaire using Cronbach's alpha was 0.81 and the reliability of the questionnaire was 0.77. SPSS and LISREL software was used to analyze the data.

Results: The findings suggest that strategic thinking is related to the complexity of organizational structure and the proposed model has a favorable fit.

Conclusion: According to the findings of the research, the managers of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran can reduce the complexity of organizational structure by knowing the components of strategic thinking and understanding their relationship with the complexity of the organization's structure and strive to select managers with a strategic vision.

Keywords: Strategic Thinking, Ministry of Sports and Youth, Complexity of Organizational Structure

1. Master student of sports management in University of Mazandaran, Mazandaran, Iran 2.

Assistant professor of sport management at University of Mazandaran, Mazandaran, Iran 3.

Assistant professor of sports management, Physical Education Research Center, Tehran, Iran

* Corresponding author's e-mail address: s.tabesh@umz.ac.ir