

Research Paper

**Explain and Validate the Factors Affecting the Strategist
Breeding in Sports Organizations (Case Study: General
offices of Sports and Youth in the Provinces of the
Country)**

**F. Taghipour Jahromi¹, M. Naderiyan Jahromi²,
S.O. Mirkazemi³**

1. Ph.D. Student in Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. Associate Professor of Sport Management, University of Isfahan, (Corresponding Author)
3. Associate Professor of Sport Management, University of Birjand

Received: 2021/11/17

Accepted: 2022/02/13

Abstract

The purpose of this study was to explain and validate the factors affecting the strategist breeding in the general offices of sports and youth in the provinces of the Country. The research method was exploratory mix which was performed in two parts: qualitative and quantitative and by field method. The statistical population in the qualitative section was executive and scientific experts related to the field of sports, and 12 of them were interviewed by purposive sampling method until reaching theoretical saturation. The statistical population of the quantitative section was general managers and deputies of general offices of sports and youth and faculty members of sports management of public universities across the country (305 people), according to Morgan's table, 179 people were selected by stratified random sampling. The research tool was a qualitative part of the interview and a quantitative part of the questionnaire from the interview with experts whose validity and reliability were examined. Data analysis was performed in the qualitative part using grounded theory with a constructivist approach and in the quantitative part using Smart PLS software. The results showed that the three factors of strategist competencies, methods of developing strategist competencies and organizational requirements affect strategist breeding and by breeding and employing strategist force, we can witness the dynamism, growth and excellence of sports organizations.

Keywords: Strategist Competencies, Development Methods, Organizational Requirements.

-
1. Email: Faride.taghipour@yahoo.com
 2. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com
 3. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com



Extended Abstract

Background and Purpose

In strategic management, to compete consistently and continuously, organizations need to set strategies to guide and develop their programs (1). Sports organizations also need to formulate big goals, strategies, and executive programs to be aware of the direction of movement so that they can avoid reworking, going astray, and wasting resources (2). Given that today one of the most important concerns of sports organizations is the implementation of strategic plans that have been formulated with spending cost and a lot of trouble and effort (3), the lack of strategic human resources in the making-strategy process is one of the vital concerns of public and private organizations (4). Accordingly, the purpose of this study is to explain and validate the factors affecting the strategist breeding in the General Offices of Sports and Youth in the provinces of the country.

Materials and Methods

This study is an exploratory, mixed research (i.e., a combination of qualitative and quantitative methods) that was applied in terms of nature. The statistical population in the qualitative part included executive-academic experts in the field of sports 12 of whom were interviewed based on theoretical saturation. For the qualitative analysis of data, moreover, the grounded theory with a Charmez constructivist approach (primary coding, centralized coding, axial coding, and theoretical coding) was used. In the quantitative part, the statistical population consisted of all general managers and deputies of general offices of sports and youth of the provinces and the faculty members of in sports management of public universities across the country (305 people), that according to Morgan sampling table, the sample size was 175 individuals. 179 out of 200 distributed questionnaires were collected and analyzed. The participants were selected through the stratified random sampling method. Due to the exploratory nature of the research, the small sample size and, a large number of questions, structural equation modeling using SmartPLS software version 3 were utilized. The data collection tool in the quantitative part was a researcher-made questionnaire based on interviews with experts (containing 50 items in 5-point Likert scale). The validity of the questionnaire was confirmed through the content and face validity (by 10 experts' opinions), convergent validity via Average Variance Extracted (larger than 0.5), and discriminant validity through Fornel-Larcker Matrix, while its reliability was assessed by internal consistency using factor loadings (larger than 0.4), Cronbach's Alpha (larger than 0.7), and composite reliability (larger than 0.7).



Findings

The analysis of the data obtained from interviews led to the creation of 517 basic concepts and 50 components in the initial coding. Then in the centralized coding step, the identified components in 13 dimensions included The dimensions of individual competencies, educational, interpersonal-communication, specialized, managerial, performing specialized activities and tasks, participating in training courses, holding consultative meetings with experts, strategic attitude and thinking of managers, establishing an effective control and evaluation system, establishing a talent management system, change management and excellence of the organization. In the axial coding stage, the dimensions identified in four general areas included strategist competencies, strategist competencies development methods, organizational requirements, and the consequences of strategist utilization and breeding.

The fit of the structural model was evaluated and confirmed using the criteria of T-values, effect size, determination coefficient, and predictive power coefficient. The results showed that in analyzing the path of relations between the main factors, factors 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, each of which 0.41, 0.41, 0.36, respectively, explain its changes. Finally, strategist breeding explains (0.581) the changes in organizational excellence. In factor analysis, the dimensions related to the main factors, in the factor of strategist competencies, respectively, the dimensions of specialized competencies (0.826), educational competencies (0.752), managerial competencies (0.727), communication and interpersonal competencies (0.707) and individual competencies (0.667) have a significant role in explaining the factor of strategist competencies; In the factor of strategist competencies development methods, respectively, the dimensions of participating in training courses (0.870), performing specialized activities and tasks (0.795) and holding consultative meetings with experts (0.756) have a significant role in explaining the factor strategist competencies development methods; In the factor of organizational requirements for strategist breeding, respectively, the dimensions of establishing an effective control and evaluation system (0.862), establishing a talent management system (0.827), change management (0.824), and strategic attitude and thinking of managers (0.743) have a considerable role in explaining the factor organizational requirements for strategist breeding.

Conclusion

By breeding strategists in the General Offices of Sports and Youth, new ideas will



be generated in the organization that will transform sports organizations into dynamic organizations, and strengthening programs, procedures and, daily policies affect the way of people' working, organizational structure, technology, and the use of new capacities in the organization. Therefore, the directors of the general offices of sports and youth of the provinces must first provide organizational requirements for strategist breeding to create a centric-program approach in the organization. In the next stage, by identifying the strategic forces, it is provided the context for their growth and development in the organization. Moreover, by breeding strategic thinkers, strategic plans can be formulated and implemented for the organization so that we can witness the growth and excellence of sports organizations.

Keywords: Strategist Competencies, Development Methods, Organizational Requirements

References

1. Dori, B., Arabi, S.M., Moghadam, A. (2012). Contingency model of senior managers breeding. *Public Administration PersPective (PAP)*, 3(4), 35-63. (Persian).
2. Marashian, H., & Alidoust, E. (2019). Developing Strategic Plan of Khuzestan Sport and Youths Offices (Sport Sector). *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(4), 43-63. (Persian).
3. Nazari, R., Tabatabaei, M., & Karimian, J. (2017). An Analysis of the Barriers to Implementing Isfahan Sports Strategic Plan Based on the Fortune Model. *Journal of Sport Management*, 9(1), 99-112. (Persian).
4. 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. (Persian).



تبیین و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر پرورش استراتژیست در سازمان های ورزشی (مطالعه موردی: ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور)

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

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه بیرجند

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۶

چکیده

هدف تحقیق حاضر تبیین و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور بود. روش انجام تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی بود که در دو بخش کیفی و کمی و به روش میدانی اجرا گردید. جامعه آماری در بخش کیفی، خبرگان علمی و اجرایی مرتبط با حوزه ورزش بودند که با ۱۲ نفر از آن ها به روش نمونه گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. جامعه آماری بخش کمی، مدیران کل و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه های دولتی سراسر کشور بودند (۳۰۵ نفر) که طبق جدول مورگان ۱۷۹ نفر به صورت تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه حاصل از مصاحبه با خبرگان بود که روایی و پایایی آن ها مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها در قسمت کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد با رویکرد ساختار گرایی و در قسمت کمی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس انجام شد. نتایج نشان داد، سه عامل شایستگی های استراتژیست، شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست و الزامات سازمانی بر پرورش استراتژیست تأثیر دارند و با پرورش و به کارگیری نیروی استراتژیست می توان شاهد پویایی، رشد و تعالی سازمان های ورزشی بود.

واژگان کلیدی: شایستگی های استراتژیست، شیوه های توسعه، الزامات سازمانی

1. Email: Faride.taghipour@yahoo.com
2. Email: dr.masoudnaderian@gmail.com
3. Email: somirkazemi@birjand.ac.ir



مقدمه

در جهان تجاری و پرقابته کنونی، سازمان‌ها برای رشد و بقای موفقیت آمیز، با متنوع کردن فعالیت‌های خود در سطح محلی، منطقه‌ای، جهانی و بین‌المللی به رقابت می‌پردازند (نورزیلان، یوسف و اتهمان^۱، ۲۰۱۶، ۶۹). از مهم‌ترین تکنیک‌هایی که می‌توان برای بهره‌وری بیشتر و کسب مزیت رقابتی از آن بهره‌مند شد، مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا عملکردش به شیوه‌ای خلاق بوده و برای آینده خود به شکل انفعالی عمل نکند (حاجی میر، ۲۰۱۷، ۲۱). در مدیریت استراتژیک سازمان‌ها برای اینکه بتوانند پایدار و به‌طور مستمر به رقابت بپردازند؛ برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدت خود و به‌منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم راهبرد‌هایی نیاز دارند (پیمان‌فر، الهی و حمیدی، ۲۰۱۲، ۱۴۶). سازمان‌های ورزشی نیز همانند هر سازمان دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی اجتناب ورزند (مرعشیان و علی دوست قهفرخی، ۲۰۱۹، ۴۴). پژوهش‌ها نشان داده‌اند، اغلب برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران در اجرا ناموفق بوده‌اند که از دلایل آن به عدم برخورداری از متخصصین برنامه استراتژیک و عدم نقش موثر آن‌ها در فرایند تدوین استراتژی می‌توان اشاره کرد که این امر موجب شده است تا نقش افراد و متخصصین بیرونی در برنامه‌ریزی بیشتر و پررنگ‌تر باشد و به سبب عدم آگاهی و اشراف کافی متخصصین بیرونی از نقاط قوت و ضعف، فرایند برنامه‌ریزی به صورت اصولی انجام نگردد و بسیاری مسائل از جمله نیازها و خواسته‌های ذینفعان، جایگاه رقبا و ... نادیده گرفته شود و در نهایت به شکست و یا عملکرد ضعیف در اجرای استراتژی منجر می‌شود (گودرزی، قربانی و صفری، ۲۰۱۵، ۲۶)؛ که این مطالب نشان دهنده ضرورت حضور پررنگ‌تر استراتژیست‌های متخصص در حوزه ورزش می‌باشد تا بتوانند با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، برای سازمان برنامه استراتژیک و نقشه راه تهیه کنند و مسیرها و راه‌های متناسب با مقصد را نشان دهند و مسئولیت اجرای استراتژی برعهده گیرند (ملک اخلاق، طالقانی و مهدی زاده، ۲۰۱۸، ۷۱)؛ به عبارتی دیگر، استراتژیست‌ها از خلاقیت و تخیل خود برای توسعه استراتژی استفاده و ساختارهای مناسبی را برای فرایندهای تدوین و اجرای استراتژی فراهم می‌کنند (گرزینی^۲، ۲۰۱۳، ۴۹۶)، آن‌ها فراتر از مرزهای عادی فکر می‌

1. Norzailan, Yusof & Othman

2. Grazzini



کنند تا زمینه‌های جدید را کشف و ارزش و پیشرفت برای سازمان ایجاد کنند (دورایس^۱، ۲۰۰۷، ۳۶) و بر تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌گذارند و موفقیت‌های بلندمدت سازمان را در عین حفظ ثبات مالی کوتاه مدت افزایش می‌دهند (استاموسکا و استاموسکی^۲، ۲۰۲۰، ۱۴۱). استراتژیست‌ها، ایده‌های مشابه را به جای حذف، برای خلق ارتباطات قدرتمند، یکپارچه می‌سازند؛ آن چه ممکن است اتفاق بیفتد و کاملاً آشکار نیست را تصور می‌کنند یا به تصویر می‌کشند؛ اطلاعات را به‌منظور ایجاد پایگاه دانشی گسترده و مبتنی بر بینشی قوی، پالایش می‌نمایند؛ یک متفکر استراتژیک کار می‌کند تا اطمینان حاصل کند که چیزهای درست در لیست قرار دارند؛ یک فرد جامع است و به دنبال بزرگ‌ترین نتیجه بعدی برای ارائه است؛ استراتژیست، فردی کنجکاو، شجاع و باجرت، سازگار، دارای توانایی تحلیلی و مفهومی، جزئی‌نگر و در عین حال نکته‌سنج می‌باشد (دس سانتوس^۳، ۲۰۱۶). از ویژگی‌های حیاتی یک استراتژیست، توانایی گرفتن تصمیمات سریع در مواجهه با تغییرات محیطی و پاسخ دادن به تغییرات در محیط می‌باشد (برین، نونس و شیل^۴، ۲۰۰۷، ۹). ایده‌های جدید استراتژیک، اغلب نیاز به تغییر در قابلیت‌ها و تعادل موجود دارند و استراتژیست‌ها باید از توانایی مدیریت تغییر بهره‌مند باشند و بر کل سازمان برای افزایش مزیت رقابتی تمرکز کنند و برای سازگاری افراد با این تغییرات به آن‌ها انگیزه دهند (نونتامانوپ، کارانن و ایگل^۵، ۲۰۱۳، ۸۵) و به صلاحیت‌هایی از جمله هوشیاری استراتژیک، مدیریت تغییر، ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز واضح نیاز دارند (نورزیلان، یوسف و اتهمان، ۲۰۱۶، ۶۶) و باید از توانایی‌های تفکر استراتژیک، توان تجزیه و تحلیل گری، توان پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، توانایی اجرای استراتژی، حمایت مؤثر از استراتژی برخوردار باشد (اونیبره، احمد و مینارد^۶، ۲۰۱۷، ۷). توسعه و پرورش توانایی‌ها و شایستگی‌های استراتژیست تحت تأثیر عوامل گوناگونی می‌باشد. تجربه کاری یکی از عواملی است که می‌تواند به پیشرفت توانایی تفکر استراتژیک فرد کمک کند (گلدمن، اسکات و فولمن^۷، ۲۰۱۵، ۱۵۸). کسب تجربه با قرار گرفتن در معرض وظایف چالش‌برانگیز و مشکلات ناآشنا حاصل می‌شود؛ استرس و چالش باعث خلاقیت فرد می‌شود و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا توانایی خود را برای کنترل استرس توسعه

1. De Vries
2. Stamevska & Stamevski
3. Dos Santos
4. Breene, Nunes & Shill
5. Nuntamanop, Kauranen & Igel
6. Onibere, Ahmad & Maynard
7. Goldman, Scott & Follman



دهند (شین، تیلور و سئو^۱، ۲۰۱۳، ۷۳۵). استفاده از تجربیات یادگیری، قادر به تغییر ذهنیت، تغییر رفتار و توسعه شایستگی های جدید می باشد (نورزیلان، عثمان و ایشیزاکی^۲، ۲۰۱۶، ۳۹۶). پرورش و توسعه دانش و توانایی های استراتژیست علاوه بر کسب تجربه، باید با آموزش های لازم همراه باشند. برگزاری دوره های آموزشی باعث شناخت و درک عمیق تر استراتژیست ها از نحوه ی ارتباط محیط تجاری امروزی و جهانی، شناسایی سریع فرصت ها در محیط تجاری، آشنا شدن با نحوه ی تدوین استراتژی های مؤثر و کارآمد، افزایش توانایی مدیریت تیم در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک موثر، می شوند. آموزش های مناسب، به استراتژیست این امکان را می دهد که مستقیماً روی موضوعاتی که بر کسب و کار تأثیر می گذارد کار کنند، آموزش خوب همچنین مهارت های رهبری لازم را ارائه می دهد که به اجرای استراتژی های کمک می کند (استاموسکا و استاموسکی، ۲۰۲۰، ۱۴۴). اگرچه تحقیقات داخلی و خارجی عوامل مختلفی را در شناسایی و توسعه ویژگی ها و توانایی های نیروی استراتژیست ذکر کرده اند، به عنوان مثال، نورزیلان، عثمان و ایشیزاکی (۲۰۱۶)، در پژوهش خود اشاره کردند که تمرینات عملی، کسب تجربه، یادگیری تأملی و آموزش های لازم، نقش مهمی در توسعه شایستگی های استراتژیست دارد. درتاج و همکاران (۲۰۱۷)، در طراحی مدل پرورش استراتژیست به شناسایی یازده مقوله اصلی و ۲۴ مقوله فرعی و ۹۸ مفهوم در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله مرکزی تفکر استراتژیک (دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده نگری و نگرش فلسفی)، عوامل مداخله گر (محیطی، برون و درون سازمانی)، عوامل زمینه ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روانشناختی و استقلال سازمانی، راهبردهای استعدادیابی و جذب و نگهداشت) و پیامدها (توسعه تفکر استراتژیک و استقرار نظام دیده بانی) در شرکت ملی نفت پرداختند. زارعی، افجه، خاشعی و دلشاد تهرانی (۲۰۱۷) در تحقیقی نشان دادند که ویژگی های رهبری استراتژیک در بعد فردی (خردمندی، توسعه ظرفیت فردی، خلاقیت و نوآوری فردی)، در بعد سازمانی (ظرفیت آفرینی سازمانی، نفوذ در دیگران، مسئولیت پذیری، اجرای استراتژی، اشراف بر فعالیت ها و روابط)، در بعد محیطی (تفکر استراتژیک، هدف گذاری و تبیین مسیر صحیح، مشتری مداری، توسعه بازار، مزیت رقابتی) بودند. استاموسکا و استاموسکی (۲۰۲۰) در مقاله خود؛ وفاداری، به روز بودن، استفاده منطقی از قدرت، داشتن چشم انداز، انگیزه داشتن، دارای درک بالا، خودکنترلی، مهارت های اجتماعی، خودآگاهی، مهارت در تفویض اختیار و فن بیان بالا را از ویژگی های اصلی افراد استراتژیست که منجر به عملکرد برتر در سازمان

1. Shin, Taylor & Seo
2. Norzailan, Othman & Ishizaki



می شود، دانستند. نورزیلان، یوسف و اتهمان (۲۰۱۶)، پیشنهاد کردند که استراتژیست ها برای این که در نقش خود مؤثر باشند به یک استعداد شخصی و توسعه سه شایستگی اصلی؛ تفکر استراتژیک، مدیریت سیاست و مدیریت تغییر نیاز دارند. هاشیم^۱ (۲۰۱۶) بیان می کند که از استراتژیست ها انتظار می رود که الهام بخش، هدایت کننده، انرژی بخش باشند و استانداردها را تعیین و افراد را بسیج کنند تا اتفاقات خارق العاده ای در سازمان برای غلبه بر عدم قطعیت رخ دهد و چشم انداز را به واقعیت تبدیل کنند و سازمان را به جلو حرکت دهند؛ بنابراین، استراتژیست ها با پایداری و عملکرد سازمانی ارتباط مستقیم دارد. چمانی فرد و نیک پور^۲ (۲۰۱۵) معتقدند با موج تغییر در مشاغل امروز، تمرکز استراتژیست ها باید بر تدوین و اجرای استراتژی های تجاری برای دستیابی به نتایج مطلوب باشد، زیرا این امر برای بقای کسب و کار امروزی الزامی است. به همین دلیل، وجود استراتژیست ها برای دستیابی به اثربخشی فردی، سازمانی و نیز موفقیت در محیط کسب و کار که به سرعت تغییر می کند و به طور روزافزون در حال جهانی شدن است بسیار حیاتی می باشد (بیتی و کوپین^۳، ۲۰۱۰، ۵). با این حال، اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه^۴ استراتژی، بر روی تفکر استراتژیک، ارتباط آن با سایر مؤلفه ها و ویژگی های افراد استراتژیک صورت گرفته است و تحقیقی به پرورش استراتژیست در سازمان های ورزشی نپرداخته است. با توجه به اینکه امروزه یکی از مهم ترین دغدغه های سازمان های ورزشی ایران، پیاده سازی برنامه های راهبردی است که با صرف هزینه، تلاش و زحمت فراوان تدوین شده (نظری، طباطبایی و کریمیان، ۲۰۱۷، ۱۰۳) و از طرف دیگر، کمبود نیروی انسانی استراتژیست در فرایند استراتژی سازی آگاهانه، خلاقانه، آینده نگر و آینده ساز در جایگاه سیاست گذاری، تصمیم سازی و تصمیم گیری یکی از مسائل حیاتی سازمان های دولتی و خصوصی در ایران و در بسیاری از کشورهای دیگر است (درتاج و همکاران، ۲۰۱۷، ۵)؛ بنابراین سازمان های ورزشی به استراتژیست هایی نیاز دارند تا با بررسی سازمان و محیط آن، به تدوین و اجرای راهبردهایی بپردازند که از ظرفیت های سازمان به گونه ای استفاده شود که منجر به کسب مزیت رقابتی، عملکرد مؤثرتر و موفقیت آن ها نسبت به رقبای خود گردد. بر همین اساس هدف محققان در این پژوهش، تبیین و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر پرورش استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور است.

-
1. Hashim
 2. Chamanifard & Nikpour
 3. Beatty & Quinn



روش پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده ها، تحقیق آمیخته از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی، خبرگان علمی- اجرایی مرتبط با حوزه ورزش بودند که با ۱۲ نفر از آن ها بر مبنای اشباع نظری به صورت هدفمند، نظرخواهی گردید. جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده ها از نظریه داده بنیاد با رویکرد ساختارگرایی چارمز استفاده شد. در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه مدیران کل و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه های دولتی سراسر کشور بودند (۳۰۵ نفر) که بر اساس جدول نمونه گیری مورگان، حجم نمونه برابر با ۱۷۵ نفر بود که با احتساب ریزش در نهایت از میان ۲۰۰ پرسشنامه توزیعی، ۱۷۹ پرسشنامه جمع آوری و تحلیل شد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بود. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، حجم کم نمونه و تعداد زیاد سؤالات و سازه های مدل پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس^۱ نسخه ۳ استفاده شد. ابزار تحقیق در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مصاحبه با خبرگان (دارای ۵۰ گویه در طیف پنج ارزشی لیکرت) بود. روایی ابزار اندازه گیری با استفاده از سه معیار، روایی محتوا (با استفاده از نظرات ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت استراتژیک)، روایی همگرا (با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵) و روایی واگرا (با استفاده ماتریس فورنل- لارکر) مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۱، ۲).

جدول ۱- روایی و پایایی ابعاد/عوامل پرسشنامه

ابعاد/عوامل	میانگین واریانس استخراج شده*	آلفای کرونباخ**	پایایی ترکیبی**
شایستگی های فردی	۰/۵۲۹	۰/۹۱۰	۰/۹۲۴
شایستگی های آموزشی	۰/۶۴۹	۰/۷۳۰	۰/۸۴۷
شایستگی های میان فردی و ارتباطی	۰/۶۹۷	۰/۷۸۳	۰/۷۸۴
شایستگی های تخصصی	۰/۵۶۴	۰/۸۰۲	۰/۸۶۵

1. Smart PLS



ادامهٔ جدول ۱- روایی و پایایی ابعاد/عوامل پرسشنامه

ابعاد/عوامل	میانگین واریانس استخراج شده*	آلفای کرونباخ**	پایایی ترکیبی**
شایستگی های مدیریتی	۰/۶۴۶	۰/۷۲۶	۰/۸۴۵
انجام وظایف و فعالیت های تخصصی	۰/۷۷۹	۰/۷۱۶	۰/۸۷۶
شرکت در دوره‌های آموزشی	۰/۶۸۴	۰/۷۶۹	۰/۸۶۶
برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص	۰/۷۹۲	۰/۷۳۹	۰/۸۸۴
تفکر و نگرش استراتژیک مدیران	۰/۵۶۰	۰/۷۳۹	۰/۸۳۵
استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش	۰/۶۰۹	۰/۷۸۵	۰/۸۶۱
استقرار نظام مدیریت استعداد	۰/۶۶۵	۰/۷۴۹	۰/۸۵۶
مدیریت تغییر	۰/۶۵۵	۰/۸۲۱	۰/۸۸۳
شایستگی های استراتژیست	۰/۵۳۵	۰/۷۸۰	۰/۸۵۱
شیوه های توسعه شایستگی ها	۰/۶۵۰	۰/۷۲۸	۰/۸۴۷
الزامات سازمانی	۰/۶۵۵	۰/۸۲۲	۰/۸۸۳
پرورش استراتژیست	۰/۶۴۸	۰/۷۲۸	۰/۸۴۷
تعالی سازمان	۰/۶۷۴	۰/۷۵۷	۰/۸۶۱

* حد مطلوب متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵

** حد مطلوب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷



جدول ۲- روایی واگرا با استفاده ماتریس فورنل- لارکر

	۱. میان فردی و ارتباطی	۲. آموزشی	۳. نظام ارزیابی و کنترل	۴. نظام مدیریت استعداد	۵. وظایف و فعالیت های تخصصی	۶. برگزاری جلسات مشورتی	۷. تخصصی	۸. تفکر و نگرش استراتژیک مدیران	۹. شرکت در دوره های آموزشی	۱۰. فردی	۱۱. مدیریت تغییر	۱۲. مدیریتی
۱	۰/۸۳۵											
۲	۰/۴۴۷	۰/۸۰۶										
۳	۰/۳۶۰	۰/۴۳۸	۰/۷۸۱									
۴	۰/۳۰۶	۰/۲۲۱	۰/۶۵۳	۰/۸۱۶								
۵	۰/۱۵۵	۰/۲۴۵	۰/۲۸۹	۰/۱۴۱	۰/۸۸۳							
۶	۰/۳۰۴	۰/۳۵۸	۰/۳۸۲	۰/۲۹۰	۰/۳۶۴	۰/۸۹۰						
۷	۰/۴۸۵	۰/۵۳۲	۰/۲۸۵	۰/۱۶۱	۰/۲۶۹	۰/۳۶۴	۰/۷۵۱					
۸	۰/۵۳۳	۰/۴۲۲	۰/۵۴۵	۰/۴۳۴	۰/۳۱۶	۰/۳۴۵	۰/۵۵۶	۰/۷۴۸				
۹	۰/۳۱۲	۰/۴۶۳	۰/۳۵۹	۰/۱۱۲	۰/۵۷۴	۰/۴۹۸	۰/۴۵۷	۰/۵۱۰	۰/۸۲۷			
۱۰	۰/۳۵۷	۰/۳۴۹	۰/۲۸۹	۰/۱۹۱	۰/۱۳۰	۰/۱۳۷	۰/۴۴۹	۰/۲۷۴	۰/۲۶۶	۰/۷۲۷		
۱۱	۰/۳۲۸	۰/۲۳۳	۰/۵۹۸	۰/۶۰۱	۰/۲۶۰	۰/۳۲۷	۰/۳۵۱	۰/۴۷۶	۰/۲۸۵	۰/۲۸۳	۰/۸۱۰	
۱۲	۰/۳۳۰	۰/۴۳۹	۰/۳۸۱	۰/۳۰۸	۰/۴۶۱	۰/۴۴۶	۰/۵۲۴	۰/۴۵۱	۰/۴۲۳	۰/۳۶۷	۰/۳۸۸	۰/۸۰۴

نتایج

جدول شماره ۳ و ۴، اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان را در بخش کیفی و کمی پژوهش نشان می دهند.

جدول ۳- اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش

مشخصات	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
مرد	۱۰	۸۳/۳۳
زن	۲	۱۶/۶۷
مدیریت ورزشی	۲	۱۶/۶۷
مدیریت استراتژیک	۵	۴۱/۶۶
مدیریت راهبردی ورزشی	۳	۲۵/۰
سایر	۲	۱۶/۶۷
دانشگاه	۵	۴۱/۶۷
حوزه کاری		
اداره کل ورزش و جوانان	۴	۳۳/۳۳
وزارت ورزش و جوانان	۳	۲۵/۰
سابقه مدیریت		
بله	۱۱	۹۱/۶۷
خیر	۱	۸/۳۳



جدول ۴- اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در بخش کمی پژوهش

مشخصات	فراوانی	درصد فراوانی
سن		
۳۰-۴۰ سال	۷۲	۴۰/۲
۴۱-۵۰ سال	۶۴	۳۵/۸
۵۱ سال به بالا	۴۳	۲۴
جنسیت		
زن	۳۷	۲۰/۷
مرد	۱۲	۷۹/۳
مدرک تحصیلی		
کارشناسی	۸	۴/۵
کارشناسی ارشد	۴۴	۲۴/۶
دکتری	۱۷	۷۰/۹
شغل آزمودنی‌ها		
مدیرکل ادارات کل ورزش و جوانان	۱۷	۹/۵
معاونین ادارات کل ورزش و جوانان	۶۸	۳۸
هیأت علمی مدیریت ورزشی	۹۴	۵۲/۵

بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از همه مصاحبه‌ها منجر به ایجاد ۵۱۷ مفاهیم اولیه، ۵۰ مؤلفه در کدگذاری اولیه شد. سپس در مرحله کدگذاری متمرکز، مؤلفه‌های شناسایی شده در ۱۳ بعد شامل؛ ابعاد شایستگی‌های فردی، آموزشی، میان فردی-ارتباطی، تخصصی، مدیریتی، انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی، شرکت در دوره‌های آموزشی، برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص، تفکر و نگرش استراتژیک مدیران، استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش، استقرار نظام مدیریت استعداد، مدیریت تغییر و تعالی سازمان طبقه بندی شدند؛ در مرحله کدگذاری محوری ابعاد شناسایی شده در چهار حیطه کلی شامل؛ شایستگی‌های استراتژیست، شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست، الزامات سازمانی و پیامد پرورش و به کارگیری استراتژیست چارچوب بندی گردیدند. برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضرایب معناداری تی، اندازه اثر، ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۵ مقادیر ضرایب معناداری تی روابط بین ابعاد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنی‌دار است که حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ 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.



جدول ۵- ضریب مسیر و ضرایب معناداری تی و اندازه اثر روابط بین عوامل با هم و با ابعاد

میزان اندازه اثر	اندازه اثر*	سطح معنی داری	مقدار تی	ضریب مسیر	رابطه بین عوامل با هم و با ابعاد
بزرگ	۰/۸۰۰	۰/۰۰۱	۱۳/۵۴۴	۰/۶۶۷	شایستگی های استراتژیست - < فردی
بزرگ	۱/۳۰۱	۰/۰۰۱	۱۷/۸۱۱	۰/۷۵۲	شایستگی های استراتژیست - < آموزشی
بزرگ	۰/۹۹۷	۰/۰۰۱	۱۳/۴۳۹	۰/۷۰۲	شایستگی های استراتژیست - < میان فردی و ارتباطی
بزرگ	۲/۱۵۱	۰/۰۰۱	۲۸/۳۷۷	۰/۸۲۶	شایستگی های استراتژیست - < تخصصی
بزرگ	۱/۱۲۲	۰/۰۰۱	۱۷/۰۷۹	۰/۷۲۷	شایستگی های استراتژیست - < مدیریتی
بزرگ	۴/۴۳۶	۰/۰۰۱	۱۸/۰۲۹	۰/۴۱۱	شایستگی های استراتژیست - < پرورش استراتژیست
بزرگ	۱/۷۲۱	۰/۰۰۱	۲۲/۵۸۸	۰/۷۹۵	شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست - < انجام وظایف و فعالیت های تخصصی
بزرگ	۳/۱۱۷	۰/۰۰۱	۵۲/۱۱۸	۰/۸۷۰	شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست - < شرکت در دوره های آموزشی
بزرگ	۱/۳۳۶	۰/۰۰۱	۱۷/۹۹۱	۰/۷۵۶	شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست - < برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص
بزرگ	۴/۱۱۱	۰/۰۰۱	۱۴/۶۷۸	۰/۳۶۷	شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست - < پرورش استراتژیست
بزرگ	۱/۲۳۴	۰/۰۰۱	۱۳/۲۴۶	۰/۷۴۳	الزامات سازمانی - < تفکر و نگرش استراتژیک مدیران
بزرگ	۲/۸۸۷	۰/۰۰۱	۳۲/۳۴۲	۰/۸۶۲	الزامات سازمانی - < استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش
بزرگ	۲/۱۶۸	۰/۰۰۱	۲۶/۲۰۷	۰/۸۲۷	الزامات سازمانی - < استقرار نظام مدیریت استعداد
بزرگ	۲/۱۱۰	۰/۰۰۱	۲۶/۵۵۲	۰/۸۲۴	الزامات سازمانی - < مدیریت تغییر
بزرگ	۵/۱۵۴	۰/۰۰۱	۱۸/۲۴۶	۰/۴۱۸	الزامات سازمانی - < پرورش استراتژیست
بزرگ	۰/۵۱۰	۰/۰۰۱	۱۰/۹۰۷	۰/۵۸۱	پرورش استراتژیست - < تعالی سازمان

* ۰/۰۲ اندازه اثر کوچک، ۰/۱۵ اندازه اثر متوسط، ۰/۳۵ اندازه اثر بزرگ



برای نشان دادن تأثیری که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد از معیار ضریب تعیین استفاده می‌شود که متغیر درون‌زای شایستگی های تخصصی، انجام وظایف و فعالیت های 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 برخوردار هستند. برای نشان دادن قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل از ضریب قدرت پیش‌بینی استفاده می‌شود که متغیر درون‌زای شایستگی های فردی، شایستگی های میان فردی و ارتباطی، شایستگی های مدیریتی، تفکر و نگرش استراتژیک مدیران و تعالی سازمان از قدرت پیش‌بینی متوسط به بالا و سایر متغیرهای درون‌زا از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردار هستند (جدول ۶).

جدول ۶- معیار ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی

ابعاد/عوامل	ضریب تعیین*	میزان برآزش	ضریب قدرت پیش‌بینی**	قدرت پیش‌بینی
فردی	۰/۴۴۵	متوسط	۰/۲۱۲	متوسط
آموزشی	۰/۵۶۵	متوسط	۰/۳۵۹	قوی
میان فردی و ارتباطی	۰/۴۹۹	متوسط	۰/۳۳۶	متوسط
تخصصی	۰/۶۸۳	قوی	۰/۳۷۸	قوی
مدیریتی	۰/۵۲۹	متوسط	۰/۳۲۴	متوسط
انجام وظایف و فعالیت های تخصصی	۰/۶۳۲	قوی	۰/۴۸۵	قوی
شرکت در دوره‌های آموزشی	۰/۷۵۷	قوی	۰/۵۱۰	قوی
برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص	۰/۵۷۲	متوسط	۰/۴۳۲	قوی
تفکر و نگرش استراتژیک مدیران	۰/۵۵۲	متوسط	۰/۲۹۱	متوسط
استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش	۰/۷۴۳	قوی	۰/۴۴۰	قوی
استقرار نظام مدیریت استعداد	۰/۶۸۴	قوی	۰/۴۴۶	قوی
مدیریت تغییر	۰/۶۷۸	قوی	۰/۴۳۳	قوی
شایستگی های استراتژیست	برون‌زا	-	-	-
شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست	برون‌زا	-	-	-
الزامات سازمانی	برون‌زا	-	-	-
پرورش استراتژیست	۰/۹۷۸	-	۰/۶۱۴	قوی
تعالی سازمان	۰/۳۳۸	متوسط	۰/۲۱۹	متوسط

*: 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
 برازش کلی مدل با استفاده از شاخص جی.ا.اف^۱ که توسط تننهاوس، آماتو و اسپوزیتو وینزی^۲ (۲۰۰۴)
 بر اساس فرمول $\sqrt{\text{Communalites} \times R^2}$ ابداع شد، مقدار ۰/۴۶۰ بدست آمد که نشان می‌دهد
 برازش کلی مدل در حد بسیار قوی مورد تأیید قرار گرفت. در تحلیل عاملی ابعاد مربوط به عوامل
 اصلی با توجه به شکل ۱ مشخص می‌شود که در عامل شایستگی های استراتژیست به ترتیب ابعاد
 شایستگی های تخصصی (۰/۸۲۶)، شایستگی های آموزشی (۰/۷۵۲)، شایستگی های مدیریتی
 (۰/۷۲۷)، شایستگی های میان فردی و ارتباطی (۰/۷۰۷) و شایستگی های فردی (۰/۶۶۷) دارای
 نقش معنی‌داری در تبیین عامل شایستگی های استراتژیست هستند. در عامل شیوه های توسعه
 شایستگی های استراتژیست به ترتیب بعد شرکت در دوره‌های آموزشی (۰/۸۷۰)، انجام وظایف و
 فعالیت های تخصصی (۰/۷۹۵) و برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص (۰/۷۵۶) دارای نقش
 معنی‌داری در تبیین عامل شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست هستند. در عامل الزامات
 سازمانی جهت پرورش استراتژیست به ترتیب ابعاد استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش (۰/۸۶۲)،
 استقرار نظام مدیریت استعداد (۰/۸۲۷)، مدیریت تغییر (۰/۸۲۴) و تفکر و نگرش استراتژیک مدیران
 (۰/۷۴۳) دارای نقش معنی‌داری در تبیین عامل الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست هستند.
 در تحلیل مسیر روابط بین عوامل اصلی ابعاد، عوامل الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست
 (۰/۴۱۸)، شایستگی های استراتژیست (۰/۴۱۱)، شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست
 (۰/۳۶۷) به طور مستقیم دارای اثر مثبت و معنی‌داری بر پرورش استراتژیست دارند و هر کدام به
 ترتیب ۰/۴۱، ۰/۴۱، ۰/۳۶ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند و در نهایت پرورش استراتژیست
 (۰/۵۸۱)، درصد از تغییرات تعالی سازمان را تبیین می‌کند.

1. Goodness of Fit (GOF)
2. Tenenhaus, Amato & Esposito Vinzi



تحلیل مسیر نشان می‌دهد که عوامل الزامات سازمانی، شایستگی های استراتژیست و شیوه های توسعه شایستگی های استراتژیست به طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری بر پرورش استراتژیست دارند و هر کدام به ترتیب ۰/۴۱، ۰/۴۱، ۰/۳۶ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند. صاحب نظران بر این باورند که هیچ برنامه تحولی و توسعه ای بدون فراهم آمدن زمینه ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد؛ لذا اجرای تصمیمات و برنامه های راهبردی در نظام ورزش ایران نیازمند شرایط و محیطی است که باید مهیا باشد تا سازمان ها و نهاد های مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم انداز خود قدم بردارند (پیمان فر، الهی و حمیدی، ۲۰۱۲، ۱۴۷). از طرف دیگر، شناسایی شایستگی ها، ابزارهای مفیدی برای شناسایی و توسعه دانش، مهارت ها و توانایی های لازم است (شوم، گاتلینگ و شوماکر، ۲۰۱۸، ۶۱) و کسب شایستگی های اساسی برای اطمینان از بدست آوردن مزایای رقابتی سازمان نسبت به رقبای تجاری خود بسیار اساسی است و همچنین توسعه مهارت های افراد برای بهبود مستمر و سازگاری شایستگی های آن ها ضروری است (استاسکویکا، ۲۰۱۸، ۶۶). دری، اعرابی و مقدم (۲۰۱۲) نیز اشاره می‌کنند که در برنامه‌ی پرورش مدیران باید هدف و وسیله را مشخص کنیم و به همین دلیل شایستگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز و شیوه‌های مناسب یا وسیله‌ی توسعه‌ی قابلیت‌ها، لازمه‌ی برنامه‌ی پرورش می‌باشد.

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در عامل الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست به ترتیب اولویت ابعاد استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش (۰/۸۶۲)، استقرار نظام مدیریت استعداد (۰/۸۲۷)، مدیریت تغییر (۰/۸۲۴) و تفکر و نگرش استراتژیک مدیران (۰/۷۴۳) به صورت معنی‌داری تبیین کننده این عامل بودند. مدیران در سازمان ها، بدون اندازه گیری کامل و صحیح عوامل مؤثر در موفقیت، قادر به برنامه ریزی و کنترل آن ها نخواهند بود. استقرار نظام ارزیابی و کنترل اثربخش باعث رشد برنامه ها و بهبود مستمر عملکرد سازمان ها می شود و نیرویی عظیم را برای هم افزایی توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی ایجاد می کند و بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان، بدون کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد و بدون شک، تمامی این موارد بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیستند؛ بنابراین، مدیران با ایجاد نظام ارزیابی عملکرد و کنترل اثربخش در سازمان خود می توانند از نقاط قوت داخلی و از فرصت های خارجی سازمان مطلع شوند؛ تهدیدهای موجود را

1. Shum, Gatling, Shoemaker

2. Staskevica



شناسایی کنند؛ از ضررهای احتمالی سازمان پیشگیری کنند و درنهایت، سازمان را به سوی اثربخشی هدایت کنند (شعبانی، پورسلطانی و زارعیان، ۲۰۱۳، ۳۹). از سوی دیگر، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح می‌شود. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش، سبب شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها، با یکدیگر به نبرد بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن‌اند که راهبرد، خط مشی و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری کنند. مدیریت استعداد ابزاری است که سازمان را در دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های افراد بااستعداد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود (عسکری باجگرانی، شائمی و علامه، ۲۰۱۳، ۲۷۸). در سازمان‌های ورزشی نیز ورود افراد غیرمتخصص که صرفاً با تکیه بر قدرت و ارتباطات سیاسی، سمت‌های عالی در ورزش را بدست آورده‌اند، موجب عدم بهره‌گیری از متخصصان ورزش کشور در وزارتخانه شده و همچنین ورود افراد غیرمتخصص بیشتری برای مدیریت و نگهداری وضع موجود می‌گردد و تخصص محوری جای خود را به روابط و ارتباطات غیر رسمی می‌دهد که در نهایت منجر به اثر بخشی پایین وزارت خانه و عدم کسب موفقیت‌های لازم در عرصه بین‌المللی می‌گردد و می‌بایست استقرار نظام مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در دستور کار این سازمان‌ها قرار گیرد (گودرزی، قربانی و صفری، ۲۰۱۵، ۲۵). از جهتی دیگر، اعمال مدیریت تغییر به صورت مطلوب و مهمتر از آن بهره‌مندی از کارکنانی که توانایی و تمایل پذیرش و اعمال تغییرات سازمانی را در شرایط خاص تغییر در سازمان‌ها دارند، به ویژه در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت متغیر ورزش و محیط‌های ورزشی و همچنین گستردگی جامعه، هدف این گونه سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (میرصفیان، ۲۰۱۷، ۱۰۲). در این زمینه، گلدمن، اسکات و فولمن (۲۰۱۵) معتقدند مدیریت تغییر در سازمان‌های استرژیک محور لازم است زیرا ایده‌های جدید استراتژیک نیاز به تغییر در توانایی‌ها و تعادل موجود دارند و افراد استراتژیک برای افزایش مزیت رقابتی باید بر کل سازمان تمرکز کنند. یکی دیگر از ابعاد الزامات سازمانی، تفکر و نگرش استراتژیک مدیران است، در واقع، مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک 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 استراتژیک مدیران را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست؛ بنابراین شایسته است مدیران در ادارات کل ورزش و جوانان با فراهم کردن الزامات سازمانی زمینه



رشد و پرورش متفکران استراتژیک را فراهم نمایند.

در عامل شایستگی های استراتژیست به ترتیب اولویت، ابعاد شایستگی های تخصصی (۰/۸۲۶)، شایستگی های آموزشی (۰/۷۵۲)، شایستگی های مدیریتی (۰/۷۲۷)، شایستگی های میان فردی-ارتباطی (۰/۷۰۷) و شایستگی های فردی (۰/۶۶۷) به صورت معنی داری تبیین کننده این عامل بودند. آگاهی کامل از محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند، استراتژیست ها را توانمند می کند تا تغییرات استراتژیک را که احتمالاً فرصت های جدیدی را ایجاد یا موقعیت های موجود را تهدید می کند، شناسایی کنند؛ آن ها، باید تغییرات استراتژیک موجود در محیط از جمله اختراع فناوری های جدید یا اتخاذ شیوه های جدید توسط رقیب را شناسایی و تأثیرات آن را بر روی استراتژی سازمان تعیین کنند (مونتگومری^۱، ۲۰۰۸، ۵۷). توانایی تهیه طرحی که چشم انداز مطلوب آینده را به واقعیت تبدیل کند، تدوین برنامه استراتژیک، هدایت اجرای برنامه و اطمینان از هماهنگی چشم انداز با اهداف سازمان، از دیگر ویژگی های تخصصی استراتژیست ها می باشد (مک لین و مک اینتوش^۲، ۲۰۱۵، ۷۳). از طرف دیگر، استراتژی در عملکرد همه افراد در سازمان ها تأثیر می گذارد و غالباً از طریق یادگیری پدیده ها و ماهیت آن ها حاصل می شود و فرد باید تمایل به آموزش و کسب اطلاعات جدید داشته باشد؛ بنابراین، توانایی یادگیری سریع از چیزهای جدید در محیط و عدم یادگیری از مواردی که مرتبط نیستند می تواند به عنوان وسیله ای برای مؤثر بودن استراتژیست باشد (آنگوین، پاروتیس و میتسون^۳، ۲۰۰۹، ۷۹). همچنین یک استراتژیست، باید توانایی مدیریت و تأثیرگذاری بر دیگران را داشته باشند و یکی دیگر از مهارت های بنیادی جهت پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی در سازمان ها، مهارت سازماندهی می باشد و یک فرد استراتژیست باید توانایی ایجاد یک شبکه از افرادی در سراسر سازمان را داشته باشد که بتوانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. برای بعد اجتماعی مدیریت استراتژیک، مهارت های رفتاری به ویژه مهارت های ارتباطی و بین فردی مورد نیاز است؛ مهارت تعامل یکی از مهارت های بنیادی ارتباطی و بین فردی جهت پیاده سازی استراتژی ها به صورت موفقیت آمیز در سازمان ها می باشد؛ 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 (لشکر بلوکی^۴، ۲۰۱۶، ۲۷). یک استراتژیست باید از ویژگی های فردی مانند هوش بالا برخوردار باشد، چراکه اغلب نشانه های تغییر یا مسائل خیلی واضح نیستند و آن ها

1. Montgomery
2. MacLean & MacIntosh
3. Angwin, Paroutis & Mitson



باید هوشیار باشند و تعادل بین تجزیه و تحلیل و توسعه فرایند و ابعاد انسانی را برقرار کنند. همچنین، تصمیماتی که در سطح استراتژیک گرفته می‌شود نیاز به توانایی مقابله با چالش‌ها و تهدیدهای جدید دارد و افراد در سطح استراتژیک 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 (گلدمن، اسکات و فولمن، ۲۰۱۵، ۱۵۶). از دیگر ویژگی‌های فردی استراتژیست، این است که فراتر از مرزهای عادی فکر می‌کنند تا زمینه‌های جدید را کشف کنند و ارزش و پیشرفت برای سازمان ایجاد نمایند (دورایس، ۲۰۰۷، ۳۶) و از خلاقیت و تخیل خود برای توسعه استراتژی استفاده و ساختارهای مناسب برای فرایندهای تدوین و اجرای استراتژی ایجاد کنند (گرزینی، ۲۰۱۳، ۴۹۶)؛ بنابراین مدیران ادارات کل ورزش و جوانان باید با استفاده از شایستگی‌های مورد نیاز استراتژیست‌ها، نیروهای شایسته‌ی استراتژیک را شناسایی کنند.

از دیگر نتایج حاصل از این پژوهش عامل شیوه‌های توسعه شایستگی‌های استراتژیست بود که به ترتیب اولویت ابعاد شرکت در دوره‌های آموزشی (۰/۸۷۰)، انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی (۰/۷۹۵) و برگزاری جلسات مشورتی با افراد متخصص (۰/۷۵۶) به صورت معنی‌داری تبیین‌کننده این عامل بودند. استراتژیست‌ها به مهارت‌هایی برای تحقق اهداف استراتژیک نیاز دارند و باید به آن‌ها آموزش داده شود و آموزش‌ها باید همراه تجربه عملی باشد و آن‌ها را در برابر پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک قرار دهد (هامبریک^۱ و همکاران، ۲۰۱۳، ۳۹). کسب تجربه در سازمان قادر به تغییر ذهنیت، تغییر رفتار و توسعه‌ی شایستگی‌های جدید در افراد استراتژیست می‌باشد (گلدمن، اسکات و فولمن، ۲۰۱۵، ۱۵۷). یکی از مهارت‌های جدید در توسعه شایستگی‌های استراتژیست‌ها، تمرینات از پیش طراحی شده (یادگیری تجربی، یادگیری مبتنی بر روابط و یادگیری رسمی) در یک ترکیب یادگیری ۱۰:۲۰:۷۰ دانستند که ۷۰ درصد برنامه‌های توسعه از طریق فعالیت‌های کاری و ۲۰ درصد از طریق روابط انجام می‌شود و ۱۰ درصد باقی‌مانده برنامه توسعه شامل فعالیت‌های رسمی یادگیری مانند آموزش درون‌کلاسی می‌باشد. ترکیبی از روش‌ها برای به حداکثر رساندن اثربخشی یادگیری از طریق تجربه عملی و کاربردی، مؤثر می‌باشد و منجر به شکل‌گیری قابلیت‌ها و عادات کاری جدید می‌شود (کوگلان، ویلیامز، مک روبرت و فورد^۲، ۲۰۱۴، ۷). گلدمن، اسکات و فولمن (۲۰۱۵) نیز اشاره کردند که توسعه مهارت‌های استراتژیک به آموزش و تجربه نیاز دارد و همچنین معتقدند که کسب تجربه در سازمان قادر به تغییر ذهنیت، تغییر رفتار و توسعه‌ی

1. Hambrick
2. Coughlan, Williams, McRobert & Ford



شایستگی‌های جدید در افراد می‌باشد. از این رو مدیران ادارات کل ورزش و جوانان باید جهت پرورش افراد استراتژیست، علاوه بر شناسایی افراد شایسته، آموزش‌های لازم به آنان بدهند و زمینه کسب تجربه فراهم تا مطالب آموزشی را به صورت عملی پیاده‌سازی کنند و بعد از کسب تجربه لازم در سازمان به کار گرفته شوند.

در نهایت پرورش استراتژیست (۰/۵۸) از تغییرات تعالی سازمان را تبیین می‌کند. در واقع، با پرورش افراد استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان، ایده‌های جدید، خلاق و نوآوری در سازمان تولید خواهد شد که سازمان‌های ورزشی را تبدیل به سازمان‌های پویا می‌کند و تقویت برنامه‌ها، رویه‌ها و سیاست‌های روزانه بر نحوه کار کردن افراد، ساختار سازمانی، فناوری و استفاده از ظرفیت‌های جدید در سازمان اثر می‌گذارد که باعث ارائه خدمات تخصصی‌تر و کسب جایگاه بهتر ادارات کل ورزش و جوانان در حوزه ورزش و تعالی سازمان می‌گردد؛ بنابراین بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها در ابتدا الزامات سازمانی جهت پرورش استراتژیست را فراهم آورند تا رویکرد برنامه محوری در سازمان ایجاد شود و در مرحله بعد با شناسایی نیروهای استراتژیست، زمینه رشد و توسعه آن‌ها را در سازمان فراهم کنند تا با پرورش متفکران استراتژیک، برنامه ریزی‌های راهبردی برای سازمان تدوین و اجرا گردد و شاهد از بین رفتن شکاف توسعه‌ای بین ورزش استان‌ها و ورزشکاران، ایجاد ورزشکاران بین‌المللی در اکثر استان‌ها، ایجاد فضای رقابتی پویاتر بین استان‌ها و در نهایت کسب و توسعه موفقیت‌های ورزشی و رشد و تعالی سازمان‌های ورزشی باشیم.

تشکر و قدردانی

از مدیران و معاونین وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان و همچنین اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت استراتژیک که ما را در انجام این تحقیق یاری رساندند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

1. Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing link? *California Management Review*, 51(3), 74-94.
2. Askari Bajgarani, M., Shaemi, A., Alame, SM. (2013). Assessing the level of talent management strategies in Isfahan city municipality. *semi-annually urban management*, 10(29), 277-286. (Persian).
3. Beatty, K., & Quinn, L. (2010). Strategic command taking the long view for



- organizational success. *Leadership in Action*, 30(1), 3-7.
4. Breene, R. T. S., Nunes, P. F., & Shill, W. E. (2007). The chief strategy officer. *Harvard business review*, 85(10), 1-12.
 5. Chamanifard, R., Nikpour, A., & Chamanifard, S. (2015). The effect of social capital on organizational performance: The mediating role of employee's job satisfaction. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 852-860.
 6. Coughlan, E. K., Williams, A. M., McRobert, A. P., & Ford, P. R. (2014). How experts practice: A novel test of deliberate practice theory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(2), 1-10.
 7. De Vries, M. F. K. (2007). Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play. *Organizational Dynamics*, 36(1), 28-44.
 8. Dori, B., Arabi, S.M., Moghadam, A. (2012). Contingency model of senior managers breeding. *Public Administration PersPective (PAP)*, 3(4), 35-63. (Persian).
 9. 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. (Persian)
 10. Dos Santos, M. (2016). 5 Skills You Need To Be a Strategist. *Business and Marketing Strategy*. Available at: (TheMarketingSite.com).
 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. 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. (Persian).
 13. 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.
 14. Grazzini, F. (2013). How do managers make sense of strategy? *European Business Review*, 25 (6), 484-517.
 15. Haji Mir, SA. (2017). A look at strategic management. Tehran: Sokhanvaran. (Persian).
 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, 34-45.
 17. Hashim, M. K. (2016). Approaches to formulating business strategy: A review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-7.
 18. Lashkar Bloki, M. (2016). Implementation of strategy, Step by step guide to implementing the strategy in action (Fourth Edition). Tehran: Ariana Ghalam Publications. (Persian).
 19. MacLean, D., & MacIntosh, R. (2015). Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy. *European Management Journal*, 33(2), 72-78.
 20. Malek Akhlaq. I., Taleghani. M., Mehdizadeh, M. (2018). Strategy, strategist, new



- approaches to strategic management. Tehran: Alvandpooyan. (Persian).
21. Marashian, H., & Alidoust, E. (2019). Developing Strategic Plan of Khouzeestan Sport and Youths Offices (Sport Sector). *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(4), 43-63. (Persian).
 22. 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.
 23. Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard business review*, 86(1), 54-60.
 24. Nazari, R., Tabatabaei, M., & Karimian, J. (2017). An Analysis of the Barriers to Implementing Isfahan Sports Strategic Plan Based on the Fortune Model. *Journal of Sport Management*, 9(1), 99-112. (Persian).
 25. Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and commercial training*, 48(8), 394-399.
 26. Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71
 27. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 64-242.
 28. Onibere, M., Ahmad, A., & Maynard, S. B. (2017). The Chief Information Security Officer and the Five Dimensions of a Strategist. In *PACIS*, 1-14.
 29. 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. (Persian).
 30. Shabani Bahar, G., Poursoltani Zarandi, H., & Zarean, H. (2013). Performance Evaluation of Research Institute of Physical Education and Sport Sciences of Researches, Sciences and Technology Ministry from 1999 to the late of 2009. *Sport Management Studies*, 20 (5), 37-62. (Persian).
 31. Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748.
 32. Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
 33. Stamevska, E., & Stamevski, V. (2020). Decisions and skills of the strategic leaders. *Economics and Management*. 17(1), 140-146.
 34. Staskevica, A. (2019). The Importance of competency model development. *International Journal of Arts Management*, 20(2), 20-31.
 35. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*. 29(2), 222-240.
 36. Zarei, M. A., AFJA, S. A., KHasheie, V., & Delshad Tehrani, M. (2017). Compilation of the Components of Strategic Leadership Characteristics and its Match Compliance



with the Properties of the Senior Managers at Farhangian University. *Jiera*, 11(38), 137-170. (Persian).

ارجاع دهی

تقی پور جهرمی، فریده؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ میرکازمی، سیده عذرا. (۱۴۰۱). تبیین و اعتبارسنجی عوامل مؤثر بر پرورش استراتژیست در سازمان های ورزشی (مطالعه موردی: ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور). پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۰ (۲۸): ۵۴-۲۲۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2022.11776.2190

Taghipour Jahromi, F; Naderiyan Jahromi, M, Mirkazemi. (2022). Explain and Validate the Factors Affecting the Strategist Breeding in Sports Organizations (Case Study: General offices of Sports and Youth in the Provinces of the Country). *Research on Educational Sport*, 10 (28): 229-54. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2022.11776.2190

