



ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

سعید سرخه^۱

رضا شجاع^۲

شهرام علم^۳

سیده‌ناهد شتاب بوشهری^۴



[10.22034/ssys.2023.2643.2914](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2643.2914)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۹/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۸

سازمان‌های ورزشی، از یک سو با محیطی متغیر و تهدیدکننده روبه‌رو بوده و از سوی دیگر، روند افزایشی پیشرفت‌های ورزشی در عرصه‌های داخلی و خارجی، خواسته‌ها و مطالبات جدیدی را از طرف جامعه برای آن‌ها ایجاد کرده است. بنابراین هدف از اجرای تحقیق حاضر، تبیین نقش تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان بود. این تحقیق با روش کیفی انجام گرفت. برای تدوین مدل پارادایمی از «نظریه داده‌بنیاد» و به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند استفاده شد. نمونه آماری پژوهش بر مبنای اشباع نظری ۲۲ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی و اساتید دانشگاه بودند که به روش هدفمند انتخاب گردیدند. داده‌ها از طریق سه مرحله کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در قالب شرایط علی مؤثر (۷ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۷ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۲ مقوله)، راهبردهای لازم (۶ مقوله) و پیامدها (۳ مقوله) معرفی شدند. براساس مدل پارادایمی تحقیق، «ساختارسازی»، «تجزیه و تحلیل راهبردی»، «آموزش» و «سازمان اخلاقی» از جمله راهبردهای نهادینه شدن تفکر راهبردی در وزارت ورزش انتخاب شد. پیامد توسل به این راهبردها، پیامدهایی نظیر مدرن‌سازی وزارت، ایجاد وزارت‌تی غیرشکافنده و همچنین وضوح مسیر توسعه ورزش خواهد بود.

واژگان کلیدی: تفکر راهبردی، بهره‌وری، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر سیستمی و وزارت ورزش و جوانان.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد

اسلامی، شوشتر، ایران

^۲ استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: RezaShaji@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ دانشیار، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی، از یک سو با محیطی متغیر و تهدیدکننده روبه‌رو هستند و از سوی دیگر، روند افزایشی پیشرفت‌های ورزشی در عرصه‌های داخلی و خارجی، خواسته‌ها و مطالبات جدیدی را از طرف جامعه برای آن‌ها ایجاد کرده است. علاوه بر این، رقبای قدرتمند قدیمی به سرعت در حال پیشرفت و کسب عنوان‌های بالاتر، سرمایه‌گذاری‌های کلان و رشد و توسعه پایدار هستند. این‌ها همه بخشی از مطالبات و نیز تهدیدهای محیطی هستند که در عرصه‌های ورزشی به‌عنوان مسئله اساسی وزارت ورزش و جوانان مطرح می‌باشند (موسویان، ۱۳۹۶). وزارت ورزش و جوانان که مأموریت و رسالت اصلی آن ایجاد بستر مناسب برای ارائه خدمات مختلف ورزشی در سراسر کشور با هدف افزایش سطح سلامت آحاد مردم از طریق انجام فعالیت‌های بدنی و ورزشی و نیز به‌عنوان تشکلی زنده و فعال اجتماعی - ورزشی، متولی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشور است، هدف این تغییر و تهدیدها قرار دارد (کریمی و عباسی، ۱۳۹۶). با این وصف، از یک سو باید به نیازها، خواسته‌ها و توقعات مذکور واکنشی به موقع، بجا و شایسته از خود نشان دهد و از سوی دیگر، برای خروج از این شرایط و مقابله با سایر تهدیدهای محیطی، حفظ بقا و پویایی آینده رشته‌های ورزشی به توسعه پایدار همت گمارد و برای کسب و هدایت منابع به حرکتی زیربنایی دست بزند. در این راستا می‌تواند از ابزارهای گوناگون مدیریتی برای رویارویی و غلبه بر این تهدیدها، تغییرها و خواسته‌ها به‌عنوان مسائل زیربنایی خود استفاده کند - در غیراین صورت، سازمانی که خود را با امواج تغییر همراه نسازد، محکوم به فناست (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹). یکی از این ابزارهای کارا و اثربخش مدیریتی جهت رفع مشکل تغییرات محیطی وزارت ورزش و جوانان، برنامه‌ریزی راهبردی است. طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان، از جمله فرآیندهایی است که تفکر انسان‌ها را هدایت می‌کند و به‌عنوان یکی از راهکارهای ایجاد و تقویت «تفکر راهبردی»^۱ می‌توان از آن بهره عملی گرفت. جهت اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، مدیران و کارکنان سازمان مجبورند به تفکر راهبردی مجهز شوند (موسویان، ۱۳۹۶). بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای آن می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر، چشم‌انداز روشنی برای آینده وزارت ورزش و جوانان ترسیم کند و مبنایی اصولی برای مقابله با تهدیدهای محیطی و حل مسائل آنان باشد.

¹ Strategic thinking

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

از آن جا که نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ تصمیمات، به نحوه تفکر آن‌ها وابسته می‌باشد و چارچوب‌های برنامه‌ریزی راهبردی تنها فراهم‌کننده سوالاتی است که پاسخ آن‌ها مبتنی بر روش‌های مدیران و تفکرات آن‌ها در تصمیم‌گیری است، به اهمیت موضوع تفکر راهبردی پی می‌بریم (کاستیگلیون، ۲۰۰۶). همچنین بدون درک و تعریف مفهوم تفکر راهبردی، ریسک معرفی واژه‌ای جدید به فرهنگ لغات مدیریت راهبردی را پذیرفته‌ایم. لذا تلاش در راستای تشریح و تبیین تفکر راهبردی امری لازم برای محققان این حوزه می‌باشد (لی و چن، ۲۰۱۲). علیرغم معرفی واژه «تفکر راهبردی» در سال‌های اخیر، تحقیقات اندکی در مورد آن شده و انجام تحقیقات بیشتر جهت درک بهتر این مفهوم ضروری می‌باشد. عمده تحقیقات انجام‌شده در حوزه مدیریت راهبردی به بعد مفهومی تصمیم‌گیری که به چگونگی تفکر تصمیم‌گیران راهبردی می‌پردازد، اشاره‌ای نکرده‌اند (اوچی و همکاران، ۲۰۱۶). لذا اهمیت انجام تحقیقاتی در راستای ارتقای سطح توانمندی تصمیم‌گیری‌های راهبردی واضح می‌باشد. اگر سازمان‌های ورزشی بخواهند برنامه‌ریزی راهبردی طراحی نمایند، باید مفهوم تفکر راهبردی که بتواند نتایج راهبردی را برای سازمان به ارمغان آورد، حداقل در اندیشه مدیران عالی آن‌ها، نهادینه شده باشد. اگر مفهوم تفکر راهبردی در ذهن مدیران عالی این سازمان‌ها نهادینه نشده و یا حضوری کم‌رنگ داشته باشد، طراحی برنامه‌ریزی راهبردی، نه تنها قابلیت اجرایی مناسبی در این گونه سازمان‌ها نداشته، بلکه سازمان و تشکلی‌های زیرسازمانی آن‌ها را با مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌کند و اثربخشی خود را نیز از دست خواهد داد.

متولیان امور تربیت‌بدنی و ورزش کشور می‌توانند با طراحی برنامه‌ریزی‌های راهبردی براساس آگاهی از میزان تفکر راهبردی مدیران ورزشی خود، هم واکنشی به‌جا و اصولی در برابر تهدیدات محیطی، تغییرات برنامه‌ای و مطالبات و خواسته‌های به حق جامعه از خود نشان دهند و هم حضور موفقیت‌آمیز سازمان‌های ورزشی تحت پوشش را در سطوح مختلف ورزشی تضمین کنند. از بُعدی دیگر، سنجش و اندازه‌گیری بر اساس مدل مورد نظر می‌تواند هم از اتلاف هزینه‌های زمانی و مالی، اشتباه کاری‌های ناشی از عدم درک مفید و کامل مفهوم تفکر راهبردی در سازمان ورزشی و مدیران مربوطه، ایجاد بخش‌های اضافی، ساختارهای ناهمگن و ... جلوگیری کند و هم عملکرد مدیران ورزشی را در راستای اهداف و برنامه‌های راهبردی ارتقا بخشد، زیرا مدیران با تفکر راهبردی، با فهم و درک بهتر از برنامه راهبردی، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت (منوریان و همکاران، ۱۳۹۷).

اوچی و همکاران (۲۰۱۶)^۱ در نتایج پژوهش خود بیان کردند که رابطه خطی مثبت معنادار بین مولفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی مختلف و درآمد سالانه وجود دارد و این بدان معناست که برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر مثبت و معناداری بر درآمد سالیانه دارد. کرای^۲ و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که عدم اجرای سیاست‌های پایدار تنها با توجه به این واقعیت است که رهبران سیاسی موفق نمی‌توانند فاقد تفکر سیستمی باشند و بر اساس قوانین فعلی سیاست، انگیزه اصلی رهبران سیاسی برای افزایش شانس بقای سیاسی خود، به درک سیستماتیک آن‌ها برمی‌گردد و داشتن تفکر سیستمی ضامن بقای سیاسی رهبران می‌باشد. کریمی و عباسی (۱۳۹۶) تحقیقی با هدف تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر راهبردی در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران اجرا نمودند. نتایج این تحقیق نشان داد بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های تحقیق محرم‌زاده و نوری (۱۳۹۹) آشکار ساخت که تفکر راهبردی بر بهره‌وری سازمانی از طریق چابکی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

همان‌گونه که پیش‌تر به تقدم تفکر راهبردی بر برنامه‌ریزی راهبردی اشاره گردید، اگر برنامه‌ریزی راهبردی را برای وزارت ورزش و جوانان امری واجب بدانیم، بی‌شک، تفکر راهبردی در اندیشه مدیران عالی این سازمان باید به‌عنوان مقدمه واجب اجرا گردد. در راستای آگاهی و دریافت میزان بهره‌مندی مدیران ورزشی از مفهوم تفکر راهبردی، ضرورت سنجش، اندازه‌گیری و ارزیابی سطح تفکر راهبردی جهت ارتقای بهره‌وری مدیران در وزارت ورزش و جوانان امری ضروری و با اهمیت می‌باشد. بنابراین، برای ارتقای عملکرد مدیران ورزشی، به‌ویژه در بُعد راهبردی، ابتدا باید مدل تفکر راهبردی مدیران ورزشی در دسترس باشد تا بر اساس آن، مدیران ورزشی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند و در صورت نیاز، برنامه‌های آموزشی و یادگیری تفکر راهبردی و توسعه آن در برنامه‌های پرورش مدیران ورزشی لحاظ گردد تا در نهایت تغییر رفتار و ارتقای عملکرد آنان مشهود گردد.

با توجه به لزوم و ضرورت وجود مدل تفکر راهبردی در راستای ارتقای بهره‌وری ویژه مدیران ورزشی، به‌ندرت موضوع تفکر راهبردی مدیران ورزشی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. لذا با توجه به خلاء مذکور و نیز فقدان چنین مدلی، تحقیق حاضر در صدد تدوین مدل تفکر راهبردی در راستای بهبود

¹ Ouche

² Király

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

بهره‌وری به‌ویژه در حوزه وزارت ورزش و جوانان و قابلیت کاربرد آن در سایر سازمان‌های ورزشی می‌باشد. علاوه بر این، جدید بودن موضوع تحقیق و نیز ارائه چنین مدلی، یک نوآوری در عرصه مدیریت ورزشی کشور محسوب می‌گردد و با تدوین و کاربرد این مدل در وزارت ورزش و جوانان، بهتر می‌توان در صدد رفع مشکلات نگرشی و تفکر راهبردی مدیران ورزشی برآمد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از نوع روش کیفی می‌باشد که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد^۱ انجام شد. با توجه به اینکه پژوهشگران مطالعه حاضر در نظر داشتند تجارب، دانش، آگاهی و دیدگاه‌های افراد درگیر را به منظور مشخص کردن و صورت‌بندی یک نظریه بررسی کند، نظریه داده‌بنیاد به عنوان یک شیوه مناسب انتخاب شد. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^۲ و عمیق بود. نمونه آماری که برای انجام مصاحبه‌ها انتخاب گردیدند، صاحب‌نظران آگاه به موضوع شامل الف) مدیران وزارت ورزش و جوانان، ب) رؤسا و دبیران فدراسیون‌های ورزشی و ج) اعضای هیئت‌علمی دانشگاه دارای مطالعات و سوابق پژوهشی در زمینه برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی بودند (جدول ۱). روش نمونه‌گیری برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه به صورت نظری^۳ یا قضاوتی^۴ بود، زیرا انتخاب این افراد بر اساس داوری و قضاوت گروه پژوهشی صورت گرفت و نمونه‌هایی انتخاب شدند که به نظر محققان برای ارائه اطلاعات موردنیاز در بهترین موقعیت قرار داشتند.

سؤال‌های مصاحبه‌ها از نوع بازپاسخ بود که براساس ابعاد نظریه داده‌بنیاد، موجبات علی، شرایط محیطی، ویژگی‌های زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها مورد بررسی قرار گرفت. زمان در نظر گرفته‌شده برای هر مصاحبه، به‌طور میانگین ۶۰ تا ۱۵۰ دقیقه بود. تمام مصاحبه‌ها توسط پژوهشگران مطالعه حاضر اجرا شد و با اجازه مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. با توجه به ادبیات نظری پژوهش‌های کیفی، همزمان با اجرای مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز انجام شد. بدین منظور، پس از اجرای مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور شد تا به کوچک‌ترین واحدهای تشکیل‌دهنده و معنی‌دار یا دورنمایه و به اصطلاح «کلمات خرد» تبدیل شدند. به منظور یافتن مرکزیت در بین آن‌ها، این

¹ Grounded Theory (GT)

² Semi Structured Interview

³ Theoretical sampling

⁴ Judgmental sampling

کلمات مرور و براین اساس، مقوله‌بندی شدند. سپس، بین متون اولیه و مقولات نهایی، چندین بار طی مسیر استقرایی تکرار شد تا درنهایت، ثبات قابل قبول و مشترکی در بین پژوهشگران درباره آنچه حاصل از داده‌ها بود، ایجاد شود. کدگذاری در این پژوهش به صورت باز، محوری و انتخابی انجام شد. در پژوهش حاضر، پژوهشگر پس از مصاحبه با اولین فرد، از روش تحلیل سطر به سطر استفاده کرد و با بررسی دقیق عبارت به عبارت و کلمه به کلمه متن‌ها، به شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها پرداخت. این شیوه تحلیل، راهنمای پژوهشگر در انتخاب نمونه‌های بعدی قرار گرفت. در مراحل بعدی با تحلیل یک جمله یا پاراگراف، فکر اصلی موجود در پاراگراف شناسایی شد و بعد از دادن نام مناسب به آن، تحلیل مفصل‌تری از مفهوم به دست آمد. کدگذاری محوری، عمل مرتبط کردن مقوله‌ها با زیرمقوله‌ها در راستای ویژگی‌ها و ابعاد آن‌هاست. در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر با بررسی دقیق مقولات شناسایی شده و شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان، مقولات کشف‌شده هر مصاحبه‌شونده را در مقولات اصلی قرار داد؛ به‌طوری که تمام مقولات مشابه در زیر یک مقوله کلی‌تر دسته‌بندی شدند. همچنین، برای تعیین روابط بین مقولات و با هدف تولید نظریه و براساس سؤال‌های پژوهش، شرایط علی و دخیل، شرایط زمینه‌ای، کنش و واکنش متقابل و پیامدهای پدیده بررسی شدند. در پژوهش حاضر، پژوهشگران در کدگذاری گزینشی با یکپارچه‌کردن مقوله‌های کشف‌شده از تمام مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌های اصلی و فرعی را شناسایی کردند و با بهره بردن از تکنیک استفاده از نوشتن سیر داستان، به تدوین نظریه پرداختند. در پژوهش حاضر، این مفاهیم در قالب موجبات علی علل پدیده اصلی، راهبردها (راهبردهایی که در پاسخ به پدیده اصلی اتخاذ می‌شوند)، ویژگی‌های زمینه‌ای (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط محیطی (شرایط عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها)، به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در پایان، از طریق کدگذاری گزینشی، ارائه مدل پارادایمی نقش تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان روایت شد. جهت اطمینان از روایی نظریه زمینه‌ای، اقدامات زیر انجام شد:

روش ممیزی^۱: در این زمینه، چند متخصص نظریه زمینه‌ای بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقوله‌ها نظارت داشتند. کثرت‌گرایی^۲: کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکرار مکانی و تکرار مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکرار مکانی به این معنی که مصاحبه با مدیران معاونت‌ها و دفاتر مختلف

¹ Auditing

² Triangulation

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. تکرار مشارکت‌کنندگان نیز به این معنی است که مصاحبه با افراد سطوح مختلف سازمانی (معاون وزیر، مدیرکل و ...) صورت پذیرفت. همچنین به منظور روایی و پایایی تحقیق از معیارهای ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ استفاده شد که نشان‌دهنده قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری تحقیق بود.

پایایی نظریه زمینه‌ای از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مدون پس از تأیید اساتید و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها به‌کار گرفته شد.

جدول ۱: گروه‌بندی و تعداد افراد مطلع کلیدی مصاحبه

ردیف	گروه	فراوانی	جنسیت		تحصیلات	
			زن	مرد	کارشناسی ارشد	دکتری / دانشجوی دکتری
۱	مدیران وزارت ورزش و جوانان (معاون وزیر، مدیرکل، مشاور معاون وزیر)	۱۰ (۲)*	۴	۸	۳	۹
۲	روسا و دبیران فدراسیون‌های ورزشی	۵	-	۵	۳	۲
۳	اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه	۴ (۱)*	۳	۲	-	۵
جمع		۲۲	۷	۱۵	۶	۱۶

* ارقام داخل پرانتز به اطلاع‌رسانی‌هایی اشاره دارد که به‌منظور اطمینان از اشباع نظری انجام شده است.

یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی تحقیق در زمینه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۶۸/۲ درصد آزمودنی‌های پژوهش حاضر را مردان و ۳۱/۸ درصد آنان را زنان تشکیل داده‌اند که در این میان ۷۲/۷ درصد دارای مدرک دکتری و دانشجوی این مقطع و ۲۷/۳ در مقطع کارشناسی ارشد بودند. در مجموع تعداد ۱۰۵ مفهوم در این بخش آورده شده و مفاهیم مربوط به ۳ مصاحبه آخر به دلیل تکراری بودن و رسیدن به کفایت و اشباع نظری آورده نشده است. تبیین و ارتباطدهی میان مفاهیم، آنان را در قالب ۲۵ مقوله شکل داده است. کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این مطالعه، با سه رویکرد کدگذاری باز، کدگذاری محوری و

کدگذاری انتخابی انجام یافته است. در مرحله کدگذاری باز کلمات کلیدی و عباراتی که با نظر پاسخ‌دهندگان مرتبط بودند، شناسایی شدند. این فرایند به منظور مفهوم‌سازی اولیه انجام شد که شامل عوامل مدل پارادایمی تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان بود. طی کدگذاری محوری، بین طبقات و طبقات فرعی ارتباط برقرار شد. در این مرحله، داده‌ها از طریق برقراری ارتباط بین طبقات به شیوه‌ای جدید کنار هم قرار گرفتند. در کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبل به کار برده شد. مقوله اصلی انتخاب و به شکل نظام‌مند به سایر مقولات ارتباط داده شد. اعتبار ارتباطات بررسی و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر داشتند، توسعه داده شدند. جدول ۲ تا ۷ نتایج کدگذاری محوری تحقیق را نشان می‌دهند:

جدول ۲: نتایج کدگذاری محوری (شرایط علی)

بُعد (سازه اصلی)	مقولات	مفاهیم
شرایط علی	ذهن تحلیل‌گر	تحلیل درونی سازمان
		تحلیل بیرونی سازمان
	دانش همه‌جانبه	محیط‌شناسی هوشمندانه
		دانش ۳۶۰ درجه
	هوشیاری ادراکی	ذهن مسئله‌یاب
		ذهن راهبری
		تفکر نوسانی
		بینش ذهنی
	خرد مدیریتی	یادگیرندگی مداوم
		مهارت‌های بنیادین مدیریتی
اطلاعات در لحظه داشتن و مدیریت زمان		
دوراندیشی و آینده‌نگری هدفمند		
خلاقیت		
سازمان صبور	شجاعت در تفکر	
	فرصت آزمون و خطا	
	جریان‌سازی تفکر راهبردی برای همه	
		ایجاد مشوق‌های تفکر راهبردی

جریان‌سازی تفکر راهبردی برای همه
ایجاد مشوق‌های تفکر راهبردی

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

نهادینه سازی مقدمات تفکر راهبردی

امنیت شغلی

افزایش دامنه اختیارات

مهم‌انگاری تفکر راهبردی

حاکمیت یگانه

چند قانونی

حکمرانی جامع

پیوستگی ساختاری

ترسیم نقشه راه و برنامه‌محوری

آینده پژوهی و آینده‌نگاری

پایش و نظارت افراد و واحد

ترویج عقلانیت

سازمان عقلایی

تطابق با اسناد بالادستی

رویکرد نظام‌مند داشتن

تعریف صحیح تفکر راهبردی

شایسته‌سالاری

جدول ۳: نتایج کدگذاری محوری (پدیده محوری)

مفاهیم	مقولات	بُعد (سازه اصلی)
تعامل بین خصوصیات ذهنی، انتزاع، استدلال و حل مسئله	روشمندی تفکر	پدیده محوری
تبدیل اطلاعات		
اولویت دادن به مسائل		
بازنمایی ذهنی	تفهم	
ادراک محتوا		
درون فهمی		
شناخت پدیده‌ها	توانمندی فکری	
هوشیاری		

کارکردهای شناختی

توانایی قضاوت

سرعت پردازش

روایی کلامی

توانایی تحلیل

حافظه یادگیری

جدول ۴: نتایج کدگذاری محوری (شرایط مداخله‌گر)

بُعد (سازه اصلی)	مقولات	مفاهیم
شرایط مداخله‌گر	تعامل فراملی	سازمان‌های فراملی
	سنت‌گرایی	تعاملات بین‌المللی
	هم‌پیمانی	سنت‌های مدیریتی
		وابستگی ساختاری
		عملکرد جزیره‌ای
		فشار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی
	اهرم‌های فشار	نظام اداری بسته
		شرایط فرهنگی سازمانی
		تامین منافع حزبی
		نمایش تبلیغاتی و دیده‌شدن
تغییر	ویژگی‌های شخصی	منفعت‌طلبی
		سلیقه‌محور بودن
		انگیزش فردی
		تحصیلات
		ماهیت داینامیک ورزش
		تغییرات پی‌درپی
		تغییر نسل کارکنان

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

ترس از آینده
اطمینان و خاطر جمعی
آینده مبهم
عدم اطمینان

جدول ۵: نتایج کدگذاری محوری (شرایط زمینه)

بُعد (سازه اصلی)	مقولات	مفاهیم
شرایط زمینه	توانمندی فردی	استعداد ذاتی
		شایستگی فردی
		تفکر خلاق
	توانمندی سازمانی	نیروی انسانی متخصص
		فضاسازی برای تجربه‌اندوزی
		ثبات ساختاری
		حمایت‌طلبی

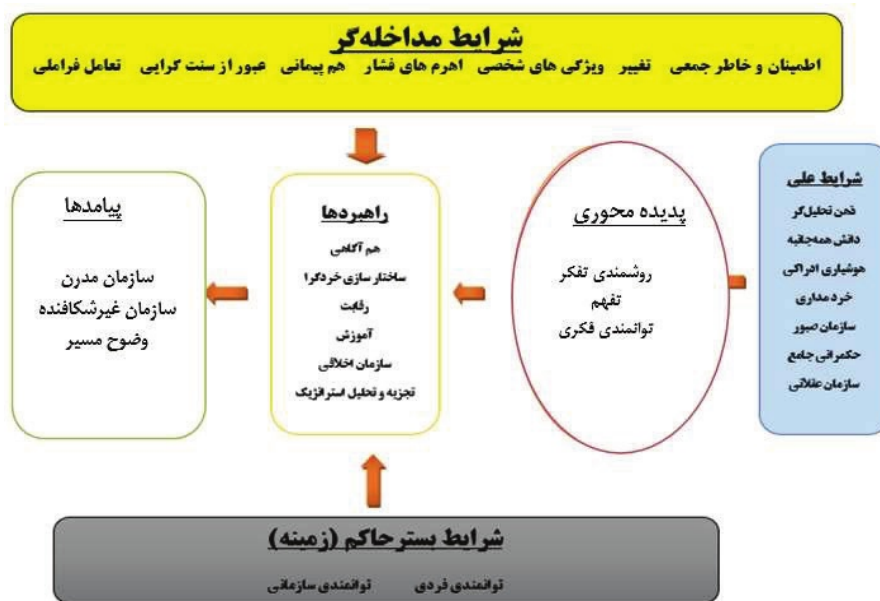
جدول ۶: نتایج کدگذاری محوری (راهبردها)

بُعد (سازه اصلی)	مقولات	مفاهیم
راهبردها	هم‌آگاهی	تیم‌سازی
		آگاهی تیمی
		تسهیم ذینفعان
		تعامل دستگاه‌ها جهت ایجاد یک مغز واحد
		تصمیم‌گیر
	ساختارسازی خردگرا	جلوگیری از انسداد تعاملی
		شورای عالی ورزش
		مهندسی مجدد منابع انسانی
		منطقی‌سازی فرایندهای سازمانی
		بازتعریف نظام ارزیابی

پایداری ساختاری	
تقسیم وظایف	
افزایش آمادگی سازمانی	
جایه جایی نیروی انسانی	
سیستم انتصابات برنامه محور	
یکسان سازی مفاهیم	
جانشین روری هدفمند	
حرفه ای گری	
روحیه ریسک پذیری	رقابت
متوسل شدن به فناوری های جدید	
ایجاد محیط رقابت محور	
تحلیل موقعیت	تجزیه و تحلیل
تحلیل سناریو	راهبردی
آموزش عملی	
آموزش تفکر راهبردی	
مفاهیم	آموزش
مستمر سازی آموزش	
روشنندی آموزش های سازمانی	
پذیرش مشکل	
جانمایی صحیح مولفه های تفکر راهبردی	
هدف گزینی	سازمان اخلاقی
متعهد به هدف	

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

جدول ۷: نتایج کدگذاری محوری (پیامدها)		
بُعد (سازه اصلی)	مقولات	مفاهیم
پیامدها	سازمان مدرن	بهره‌وری در ورزش
		تخصیص بهینه منابع
		صرفه‌جویی منابع
		ترمیم ساختار درآمد- هزینه
		توسعه تجزیه و تحلیل راهبردی
	سازمان غیرشکافنده	تقویت مثبت‌اندیشی
		بهبود توانایی حل مساله
		نهادینگی تفکر راهبردی
		ترویج گفتگوی راهبردی
		خلق سازمان خلاق
پیامدها	وضوح مسیر	ایجاد ساختارهای شفاف
		ایجاد اهداف واقعی
		آینده مشخص



شکل ۱: مدل پارادایمی تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که برای اولین بار پژوهشی در حوزه استخراج مدل تفکر راهبردی بر بهره‌وری در ورزش کشور صورت می‌گیرد، با ادبیات نظری اندکی مواجه هستیم. از این رو، مهم‌ترین هدف این پژوهش استخراج متغیرهای مؤثر بر نهادینه شدن تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان است. در ادامه، مقوله‌های استخراجی پژوهش که در واقع مختصات تفکر راهبردی هستند برشمرده و رابطه آن با مقوله مرکزی نشان داده می‌شود.

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها بیانگر آن است که «روشنمندی تفکر»، «تفهم» و «توانمندی فکری» به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شدند. اندیشیدن یا تفکر، فرایندی است که از طریق آن یک بازنمایی ذهنی جدید به وسیله تبدیل اطلاعات و تعامل بین خصوصیات ذهنی، قضاوت، انتزاع، استدلال و حل مسئله ایجاد می‌گردد (مایر و همکاران، ۲۰۱۰). منظور مصاحبه‌شوندگان از روشنمندی تفکر این است که تبدیل اطلاعات از طریق این تعامل صورت گیرد. در رابطه با تفهم، ویر^۱ بیان داشته است: جهان اجتماع مشحون

¹ Veber

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

از معنا، نظر، تعبیر، اندیشه، نیت و قصد است و شناخت این جهان را می‌توان از طریق فرایند ادراکی مشخصی دریافت کرد که دیلتای^۱ آن را «تفهم» یا «درون‌فهمی» نامیده است (بشریه، ۱۳۸۹). ورزش جزو پدیده‌های اجتماعی حاوی محتوای ذهنی و تفهم معطوف به ادراک این محتواست. در اینجا منظور از توانمندی فکری یعنی اینکه ذهن به مجموعه‌ای از توانایی‌های فکری شامل هوشیاری، تصورات، ادراک، تفکر، قضاوت، زبان و حافظه دسترسی داشته باشد (پرکاش و همکاران، ۲۰۱۷).

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد که عوامل علی «ذهن تحلیل‌گر»، «دانش همه‌جانبه»، «هوشیاری ادراکی»، «خردمداری»، «سازمان صبور»، «حکمرانی جامع» و «سازمان عقلانی» عواملی هستند که موجب پیدایش «روشمندی تفکر»، «تفهم» و «توانمندی فکری» در منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان می‌شوند. به زعم مصاحبه‌شوندگان، این عوامل در دو سطح قابل بررسی است: یک سری عوامل با عنوان «عوامل فردی» شامل ذهن تحلیل‌گر، دانش همه‌جانبه، هوشیاری ادراکی و خردمداری و یک سری عوامل دیگر با عنوان «عوامل سازمانی» (سازمان صبور، حکمرانی خوب، سازمان عقلانی). واعظی و محمدی (۱۳۹۷) اشاره کردند سازمان‌ها جهت تحقق اهدافشان ناگزیر هستند که به سمت عقلانیت حرکت کنند. در مورد سازمان عقلانی باید گفت واژه عقلایی و مفهوم عقلانیت همواره در مرکز توجه بحث‌های سازمان و مدیریت قرار دارد و عقلانیت را می‌توان مبنا و اساس سازمان‌ها قلمداد نمود. امروزه با توجه به تغییرات و تحولات شدیدی که وجود دارد، سازمان‌ها جهت حفظ بقاء و ادامه حیات خود باید رفتار عقلانی را مورد توجه قرار دهند. بنابراین، در مدل عقلایی بیان این که یک سازمان خاص عقلایی است، به معنی این نیست که این سازمان از لحاظ سیاسی یا اخلاقی اهداف معقولی را دنبال می‌کند، بلکه صرفاً بیان این نکته است که این سازمان طوری عمل می‌کند که کارایی را حداکثری می‌سازد. رفتار کردن به روش عقلایی یعنی رفتار کردن به روشی که آن روش در انجام یا تحقق اهداف سازمان نقش ایفا کند (واعظی و محمدی، ۱۳۹۷).

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد که شرایط زمینه‌ای شامل «توانمندی فردی» (استعداد ذاتی، شایستگی فردی، تفکر خلاق) و «توانمندی سازمانی» (نیروی انسانی متخصص، فضای تجربه‌اندوزی، ثبات ساختاری، حمایت طلبی) بر راهبردهایی که برای ارتقا و روشمندی تفکر، تفهم و توانمندی فکری اتخاذ می‌شوند، موثر هستند.

¹ Dilthey

بر اساس یافته‌های تحقیق، شرایط مداخله‌گر شامل «تعامل فراملی»، «عبور از سنت‌گرایی»، «هم‌پیمانی»، «اهرم‌های فشار»، «ویژگی‌های شخصی»، «تغییر» و «اطمینان و خاطر جمعی» بر اتخاذ راهبردهای نهاده‌ساز تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان موثر هستند. نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها نشان داد که «هم‌آگاهی»، «ساختارسازی خردگرا»، «رقابت»، «تجزیه و تحلیل راهبردی»، «آموزش» و «سازمان اخلاق‌محور» راهبردهای موثر در نهاده‌ساز تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان موثر هستند. به زعم مصاحبه‌شوندگان، تعامل فراملی یکی از عواملی است که بر راهبردها از طریق آشنایی با برنامه‌ها و ساختار نهادهای بین‌المللی ورزشی اثرگذار است؛ به‌طوری که حضور مدیران ورزش کشور در تورنمنت‌ها و مبادین بین‌المللی، تجارب و مسیر حرکت کشورهای پیشرو در ورزش را برای مدیران وزارت ورزش و جوانان ایران نیز مشخص خواهد نمود که این امر نیز به راهبرد هم‌آگاهی و ساختارسازی خردگرا در وزارت ورزش و جوانان کمک خواهد کرد. به عبارت دیگر، هر چه تعاملات بین‌المللی ورزش کشور با نهادهای ورزشی بین‌المللی بیشتر شود، به راهبرد هم‌آگاهی و جلوگیری از انسداد تعاملی کمک می‌کند و باعث کسب دانش و تجربه بیشتر در امر توسعه ورزش می‌شود. گرتس^۱ (۲۰۰۲) نیز نقش تفکر راهبردی را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌های جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد راهبردهای اصلی شرکت شود.

مقوله «هم‌پیمانی» به این معنی به کار گرفته شده است که رفتارها و تصمیمات به‌صورت جزیره‌ای اعمال نگردد. در این رابطه نظرات مصاحبه‌شوندگان ناظر بر این مطلب بود که کارکنان از وضعیت جزیره‌ای عمل کردن ذی‌نفعان حوزه ورزش نازاضی بودند. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «متولی توسعه ورزش همگانی در کشور مشخص نیست و از سویی وزارت ورزش و جوانان در این حوزه سیاست‌گذاری می‌کند که هیچ ارتباطی به سیاست‌های اتخاذ شده در معاونت تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش و همچنین شهرداری‌ها ندارد». در واقع هر سازمان به‌صورت جزیره‌ای عمل می‌کند که این امر به عنوان مانعی در تحقق راهبردهای نهاده‌ساز تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان به شمار می‌آید. به زعم مصاحبه‌شوندگان، اهرم‌های فشار که شامل فشارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظام اداری بسته، فرهنگ سازمانی و منافع حزبی است، بر راهبردهای ساختارسازی خردگرا، رقابت، آموزش و اخلاق‌محوری سازمانی موثر است؛ به نحوی که فضای وزارت ورزش و جوانان را خردگراتر و یا غیرعقلانی می‌کند، سطح آموزش تفکر راهبردی را ارتقا و یا برعکس تنزل می‌دهد و می‌تواند با نفوذ جریان‌های سیاسی و حزبی و غیردموکراتیک بودن فضای وزارت، بر میزان اخلاقی بودن سازمان موثر واقع

1. Graetz

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

شود. ویژگی‌های شخصی نظیر تحصیلات و انگیزش بر راهبرد هم‌آگاهی، ساختارسازی خردگرا، ارتقای توانمندی برای تجزیه و تحلیل راهبردی و نیاز کم به سرمایه‌گذاری در بحث آموزش موثر است.

تغییرات فراوان چه در بعد نیروی انسانی و چه در بعد ساختار وزارت ورزش و جوانان بر راهبرد اخلاق‌محور بودن سازمان تأثیر دارد. در واقع با تغییر فراوان مدیران که وابسته به اهرم‌های فشار است، کارکنان ترجیح می‌دهند در بعضی اوقات رفتاری غیر توسعه‌ای انجام دهند که با منافع بلندمدت وزارت در تضاد است. برعکس اطمینان و خاطر جمعی از موثر نبودن اهرم‌های فشار بر وزارت هم رفتار را اخلاقی می‌کند و هم رقابت بین کارکنان را خردگراتر می‌نماید. یکی از عواملی که به صورت خاص بر راهبردها موثر است، توانمندی فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. منظور از توانمندی فردی که در تحقیقات بن^۱ (۲۰۰۵) به عنوان یکی از عناصر تفکر راهبردی از آن یاد شده، به این معنی است که سطح خلاقیت کارکنان، تفکر فرآیندی، کل‌نگری، تفکر جانبی و شهودی، جزو ویژگی‌های شخصیتی محسوب می‌شود و بر اجرای موفق و یا ناموفق راهبردها تأثیرگذار است. عامل دیگر که در زمره عوامل زمینه‌ای موثر بر راهبردها شناسایی شد، «توانمندی سازمانی» است. مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که در صورت نبود نیروی انسانی متخصص، تغییرات پیاپی در ساختار وزارت ورزش و جوانان و در نتیجه عدم شکل‌گیری تجربه کافی و نیز فقدان انگیزه برای حمایت‌طلبی، ممکن است به شکست راهبردهایی که برای نهادینه شدن تفکر راهبردی در وزارت‌خانه اتخاذ شده بیانجامد. مشبکی و خزایی نیز به نقش این ویژگی‌های سازمانی در تحقق تفکر راهبردی اذعان داشتند (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷).

همچنین راهبردها را بر اساس چگونگی تأثیر عوامل علی و شرایط موجود می‌توان به کار گرفت. زمانی که کارکنان وزارت دارای ذهن تحلیل‌گر نباشند، دانش همه‌جانبه نداشته باشند، از منظر هوشیاری ادراکی در سطح پایین باشند و یا وزارت دارای ساختار عقلانی نباشد و اصول حکمرانی به خوبی رعایت نشود و برای نهادینه شدن تفکر راهبردی صبور نباشد، باید با به کارگیری راهبرد هم‌آگاهی و آموزش نسبت به ارتقای دانش در میان کارکنان اقدام کرد. همچنین با ایجاد محیط رقابتی توسط مدیران باید فضا را برای تحلیل‌گری و هوشیاری آماده نمود. همچنین زمانی که در وزارت ورزش و جوانان اصول حکمرانی خوب رعایت نشود- یعنی ساختاری غیرشفاف وجود داشته باشد، پاسخگویی ضعیف باشد، حاکمیت قانون نادیده گرفته شود و مسئولیت‌پذیری نباشد- مدیران با به کارگیری راهبردهایی نظیر ایجاد ساختارهای خردگرا و فراهم آوردن شرایطی که این وزارت به سوی ایجاد یک سازمان عقلانی حرکت کند و اصول اخلاقی رعایت شود، سعی در اصلاح این نواقص دارند. در این راستا مصاحبه‌شوندگان در پاسخ‌های خود به کرات اشاره می‌کردند که در وزارت ورزش و جوانان به دلایل مختلف آگاهی کمی نسبت به ذی‌نفعان ورزش وجود دارد که راهبرد هم‌آگاهی به این منظور توسط آنان پیشنهاد شد. این مفهوم به این معنی است که برای

کسب مهارت‌های لازم برای نهاده شدن تفکر راهبردی در وزارت ورزش و جوانان لازم است مدیران و کارکنان نسبت به برنامه‌ها، چشم انداز و اهداف سایر ذینفعان فعال در حوزه ورزش کشور آگاهی داشته باشند. در این رابطه آکور و انگلیست^۱ (۲۰۰۶) در تحقیق خود تفکر راهبردی را با استفاده از عناصری چون آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته تعریف می‌کنند (آکور و انگلیست، ۲۰۰۶). در راستای تحقق راهبرد هم‌آگاهی و با عنایت به تغییرات مدیران وزارت ورزش، پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد حافظه جمعی نسبت به ایجاد اتاق فکر مشترک بین منابع انسانی معاونت‌های وزارتخانه اقدام گردد.

یکی دیگر از راهبردهای نهاده کردن تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری، ساختارسازی خردگراست. خردگرایی به این معنی است که برای نهاده سازی تفکر راهبردی باید منابع انسانی وزارت هر از چندگاهی در درون معاونت‌های مختلف جابه‌جا شوند تا به یک فهم مشترک برسند. همچنین فرآیندهای سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که مشوق تغییر در جهت بهبود فعالیت‌ها باشد. با توجه به اینکه عملکرد منابع انسانی تحت فرآیند نظام ارزیابی قرار گرفته و تقسیم وظایف به نحوی چیدمان شده که مسئولیت‌ها و پاسخگویی مشخص گردیده، لذا باید انتصابات با معیارهای شایسته‌سالاری و برنامه‌ریزی مدون تناسب نسبی داشته باشد. افراد مشغول در بخش‌های مختلف باید نسبت به اهداف وزارتخانه نگرش یکسان داشته باشند و جانشین‌پروری نیز بر اساس اصول مدیریت انجام پذیرد. بن نیز در تحقیقات خود به دارا بودن تجربیات، مهارت‌ها و دیدگاه‌ها در مورد تخصص‌های مختلف شغلی اشاره داشته است (بن، ۲۰۰۵). بر اساس یافته‌های تحقیق اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان راهبردهای مدنظر را جهت نهاده سازی تفکر راهبردی در این نهاد اعمال کنند، پیامدهایی نظیر «مدرن سازی وزارت ورزش»، «ایجاد سازمانی غیرشکافنده» و همچنین «وضوح مسیر توسعه ورزش» حاصل خواهد شد. سازمان مدرن اشاره به وضعیتی دارد که وزارت ورزش و جوانان سریع، اثربخش، منعطف و رهبر توسعه ورزش باشد و از طریق جستجوی روش‌های منعطف و کارآمد بتواند پیچیدگی‌ها و ابهامات حوزه ورزش را مدیریت نماید. علاوه بر این، این وزارت باید قادر به مشاهده افقی فراتر از موانع کوتاه‌مدت و یا مسائل موقتی سازمان باشد، به عقاید کارکنان احترام بگذارد و در عین خلاق و نوآور بودن از طریق ترغیب کارکنان، آنها را نیز خلاق، خودکنترل، خودسازمانده و کار آفرین بار آورد (خانی و همکاران، ۲۰۱۸). میر هاشمی و نجفی (۱۳۹۷) نیز نشان دادند که تفکر راهبردی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار بود و توانست حدود ۰/۵۶ واریانس بهره‌وری نیروی انسانی را پیش‌بینی و تبیین نماید. همچنین ابعاد تفکر راهبردی از جمله تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و آینده‌نگری بر بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذار و باعث افزایش آن است. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود. از این رو، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را (هم در سطح فردی و هم

¹ Acur and Englyst

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

در سطح سازمانی، تقویت و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند، زیرا افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و تلاش منجر شود. تفکر راهبردی با جامعیتی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر مدیران و کارکنان از سازمان، ارتباط و تعامل بیشتر بین کارکنان و مدیران شده و بهره‌وری بیشتر کارکنان شود (بن، ۲۰۰۵). از طرفی اگر سازمانی در شرایطی باشد که بیشتر مدیران آن در سطوح مختلف دارای تفکر راهبردی باشند و به نوآوری و خلاقیت در سازمان نگاه راهبردی داشته باشند، در این صورت همواره وضعیت موجود سازمان را مورد سوال قرار می‌دهند و به دنبال بهبود وضع موجود خواهند بود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۶). این مسئله در محیط‌های ورزشی که سرعت رشد، نوآوری و تغییرات در تمام زمینه‌های علمی و فنی- فناوری در آن بالاست، اهمیت زیادی دارد؛ به‌طوری‌که این تغییرات بر تمام فرایندهای سازمانی و عملکردی بخش ورزش موثر می‌باشد. پس نیاز سازمان‌های ورزشی به مدیران خلاق و دارای نگاه راهبردی اجتناب‌ناپذیر است.

یکی دیگر از پیامدهای به‌کارگیری راهبردهای اتخاذشده، ایجاد سازمان غیرشکافنده است که در اینجا به معنای متضاد سازمان شکافنده به‌کارگرفته شده است. در واقع، استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی، از پدیده‌ای طبیعی به نام «جریان‌های شکافنده دریایی» (ریپ کانتر) الهام گرفته شده است که نخستین بار سرلک آن را مطرح کرد. جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که معمولاً در کشورهای جهان سوم با تغییر دولت‌ها و تزریق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی به سازمان، خود را نشان می‌دهد و با ایجاد تغییرات شدید، سونامی وار و بدون قاعده در ارکان سازمان از جمله در افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط فعالیت موجب بی‌ثباتی، کاهش کارایی و حتی مرگ سازمان می‌شوند (خانی و همکاران، ۲۰۱۸). با در نظر گرفتن این تعریف و یافته‌های پژوهش، جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌گردد که به واسطه عوامل محیطی و ضعف متغیرهای ساختاری و رفتاری موجب بی‌ثباتی، سردرگمی، افزایش شایعات، سوءاستفاده فردی و گروهی، کاهش کارایی و... می‌شوند. چنین پارادایمی که در اثر دخالت عوامل محیطی در سازمان به وجود می‌آید، باعث تغییرات شدید و بی‌قاعده در سازمان و ایجاد ضربات جبران‌ناپذیر به ارکان سازمان‌ها به‌ویژه منابع انسانی می‌شود و حتی ممکن است سازمان را به انحلال بکشاند. مثال‌هایی که می‌توان برای توضیح بیشتر جریان‌های شکافنده سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان کرد، اقداماتی از قبیل دادن مجوز استخدام و به‌کارگیری نیروی جدید در اواخر عمر دولت‌ها، ایجاد تعهد برای دولت و مدیران بعدی، تغییر در ساختار سازمانی، تغییر مأموریت‌های سازمان بدون قاعده و رعایت ضوابط قانون جاری است که با فرایندها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جاری سازمان همخوانی ندارند و سبب سردرگمی مدیران و کارکنان می‌شود. در صورت مخالفت مدیران و کارکنان با تجربه، آنها به راحتی از سازمان حذف خواهند شد. این گونه اقدامات از مصادیق عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی

هستند. گفتنی است سرلک و نوریانی معتقد بودند هزینه تمام این تصمیمات کارشناسی نشده را سازمان‌ها و کارکنان پرداخت می‌کنند و تبعات این گونه اقدامات بر کل جامعه و مردم تحمیل می‌شود (سرلک و نوریانی، ۱۳۹۵).

با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان، وضوح مسیر اشاره به وضعیتی دارد که وزارت ورزش و جوانان دارای ساختارهای شفاف می‌شود، برای ادامه مسیر به اهداف واقعی دست پیدا می‌کند و همچنین آینده آن مشخص خواهد شد. گفتنی است که تغییر و تحولات فن‌آورانه و مرزگستری علم و دانش موجب به چالش کشیدن کلیه ساختارها، نهادها و کارکردهای اداره عمومی جامعه می‌شود و سازمان‌ها برای ماندگاری در عصر متلاطم و پرآشوب حاضر، نیازمند اندیشه‌های نو و نظریه‌های بدیع و تازه‌اند که مانند روحی در کالبد سازمان دمیده شوند و آن را در برابر طوفان‌های سهمگین حفظ نمایند. سازمان‌ها برای بقا در چنین شرایطی نیازمند ابداع ساختارهای تازه و طراحی راهبردهای جدید می‌باشند. یکی از ابزارهایی که سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری می‌کند، شفافیت سازمانی است که می‌تواند نقش مؤثری در بهبود و توسعه امور و امدادرسان سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و پیش‌نیاز عملکرد مؤثر سازمانی باشد (اسکات، ۲۰۱۵). یعقوبی و همکاران (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند بین تفکر راهبردی با نوآوری و بهره‌وری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به ارتباط معنی‌دار تفکر راهبردی با بهره‌وری و نوآوری در این پژوهش، می‌توان به این واقعیت پی برد که با کاهش تفکر راهبردی، از میزان بهره‌وری و نوآوری در سازمان کاسته و رکود و عدم موفقیت جلوه‌گر می‌شود.

در مورد ایجاد اهداف واقعی برای وزارت نیز باید گفت یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده جهت‌گیری‌ها در سازمان‌ها، اهداف و چگونگی صورت‌بندی آن‌هاست. اهداف از سویی انعکاس‌دهنده آرمان‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان ملی هستند و از سوی دیگر، نقش هدایت‌کننده و الهام‌بخش به تصمیم‌ها و فعالیت‌ها را دارند. علاوه بر این، اهداف سمت و سوی انتخاب‌ها، ارزش‌ها، دانش، باورها و مقاصد یک سازمان یا یک نظام را تعیین می‌کنند. در واقع هر جامعه و سازمانی که خواستار توسعه و تحولات بنیادی است، باید با استفاده از روش‌های مختلف آینده‌شناسی و پیش‌بینی به کشف ناشناخته‌ها و جهان آینده بپردازد. برای زنده ماندن و رشد در عصر تغییرات مداوم و دنیای پر از عدم قطعیت، سازمان‌ها باید فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را به موقع شناسایی کنند و رسیدگی به آنها را در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در اولویت قرار دهند (خانی و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت:

«تسریع در رسیدن به هدف، تعهد و اخلاق مداری در رسیدن به بهره‌وری از نتایج تفکر راهبردی است». به زعم یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان:

«اگر تعریف بهره‌وری را استفاده بهینه از منابع یعنی مثبت‌بودن ورودی سازمان و طی کردن فرایند و مثبت بودن خروجی نسبت به ورودی سازمان در نظر بگیریم، یقیناً با تفکر آینده‌نگارانه، به گونه‌ای سیاست‌گذاری می‌شود که حداکثر بهره‌وری برای وزارت به وجود بیاید.

ارائه مدل تفکر راهبردی در بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده بنیاد

در پایان، باتوجه به نتیجه‌گیری مباحث و مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات مرور شده می‌توان چنین گفت که باید برای ارتقای روشمندی تفکر، تفهم و توانمندی فکری تلاش نمود. این امر با دست‌کاری متغیرهای علی و توجه و کنترل شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر و اجرای راهبردهای صحیح حاصل خواهد شد. به همین منظور الگوی ارائه‌شده در این پژوهش و پیشنهادهای اصلاحی مرتبط با آن می‌تواند گام بسیار مهمی در راستای نهادینه‌شدن الگوی تفکر راهبردی و بهره‌وری در وزرات ورزش و جوانان به شمار آید.

منابع

- بشیریه، حسین. (۱۳۸۹). *جامعه‌شناسی سیاسی*. چاپ هجدهم، تهران: نشر نی
- سرلک، محمدعلی و نوربائی، محمدحسین. (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد». دوره ۸، شماره ۴.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۹). *پنج فرمان برای تفکر راهبردی*. چاپ چهارم، تهران: انتشارات فرا
- کریمی، جواد و عباسی، همایون. (۱۳۹۶). «تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر راهبردی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران». مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۴، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۴، صص ۲۱-۲۸.
- محرم‌زاده، مهرداد و سیوان نوری، محمد. (۱۳۹۹). «تأثیر تفکر راهبردی بر بهره‌وری کارمندان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور با نقش میانجی چابکی سازمانی». مدیریت منابع انسانی در ورزش. دوره ۷، شماره ۲.
- مشیکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). «طراحی مدل عناصر تفکر راهبردی در سازمان‌های ایرانی». مدیریت بازرگانی. دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۱۸.
- منوریان، عباس. (۱۳۹۷). *تفکر راهبردی (مفهوم، عناصر و مدل‌ها)*. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- موسویان، سید امیر. (۱۳۹۶). «تدوین مدل تفکر راهبردی به‌منظور ارتقای عملکرد مدیران ورزشی (مطالعه موردی: فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران)». تحقیق پایانی دوره عالی آزاد تخصصی DBA (دکتری مدیریت کسب و کار-گرایش راهبردی)، دانشگاه صنایع و معادن ایران، گروه آموزش‌های آزاد.
- میرهاشمی، مرتضی و مسعود، نجفی. (۱۳۹۷). «نقش تفکر راهبردی بر بهره‌وری نیروی انسانی در نیروگاه شهیدفتح همدان». سیزدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری.
- واعظی، رضا و محمدی، محسن. (۱۳۹۷). «الگوی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی در ایران (مطالعه خط‌مشی مالیات بر ارزش افزوده)». چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۲۹، صص ۴۷-۷۲.
- یعقوبی، مریم؛ تیمورزاده، احسان؛ ثالئی، محمود، توکلی، محمدرضا. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین تفکر راهبردی با نوآوری و بهره‌وری مدیران سطوح مختلف در یک بیمارستان نظامی». طب نظامی. ۱۹(۶)، صص ۵۸۸-۵۹۴.
- Acur, N., & Englyst, L. (2006). "Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome". International journal of operations & production management.
- Castiglione, J. (2006). "Organizational learning and transformational leadership in the library environment". Library Management.
- Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). "Organizational practices to develop strategic thinking". Journal of Strategy and Management.
- Graetz, F. (2002). "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities". Management decision.
- Khani, H., Tabarraei, A., & Moradi, A. (2018). "Survey of Coronaviruses Infection among Patients with Flu-like Symptoms in the Golestan Province, Iran". Medical Laboratory Journal, 12(6), 1-4.
- Király, G., Köves, A., & Balázs, B. (2017). "Contradictions between political leadership and systems

- thinking". Journal of Cleaner Production, 140, 134-143.
- Lee, M. R., & Chen, T. T. (2012). **"Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010"**. Knowledge-Based Systems, 28, 47-58.
 - Meier, H., Roy, R., & Seliger, G. (2010). **"Industrial product-service systems—IPS2"**. CIRP annals, 59(2), 607-627.
 - Ouche, O. M., Oima, D. O., & Oginda, M. (2016). **"Effect of Strategic Planning on Annual Income of National Sports Federations in Kenya"**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(5), 41-64.
 - Prakash, A., Jha, S. K., Prasad, K. D., & Singh, A. K. (2017). **"Productivity, quality and business performance: an empirical study"**. International Journal of Productivity and Performance Management.
 - Van Bon, J. (2005). **Foundations of IT Service-Management: based on ITIL**. (Vol. 231): Van Haren Publishing.