

## اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های استراتژیست در سازمان‌های ورزشی

فریده تقی‌پور جهرمی<sup>۱</sup>، مسعود نادریان جهرمی<sup>۲\*</sup>، سیده عدرا میرکازمی<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های استراتژیست با روش پژوهش اکتشافی آمیخته انجام شد. در بخش کیفی پژوهش، ۱۲ نفر از نخبگان و متخصصان مرتبط با حوزه‌ی ورزش به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و در مطالعه شرکت کردند. جامعه آماری در بخش کمی، کلیه مدیران کل، معاونین ادارات کل ورزش و جوانان و اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور بودند (۳۰۵ نفر) که ۱۷۹ نفر با استفاده از جدول مورگان به صورت تصادفی طبقه‌ای گزینش گردیدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه و پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد با رویکرد ساختارگرایی چارمز و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ انجام گردید. نتایج نشان داد که ابعاد شایستگی‌های فردی، میان فردی - ارتباطی، علمی، تخصصی و مدیریتی نقش معناداری در تبیین سازه شایستگی‌های استراتژیست داشتند. با توجه به ضرایب عاملی به دست آمده از یافته‌های پژوهش می‌توان گفت ادارات کل ورزش و جوانان می‌بایست از استراتژیست‌ها با شایستگی‌های تخصصی جهت کارایی بهتر، عملکرد مؤثرتر و موفقیت سازمانی استفاده کنند.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی‌های تخصصی، ویژگی‌های استراتژیست، ادارات کل ورزش و جوانان.

**Email:** faride.taghipour@yahoo.com

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

**Email:** dr.masoudnaderian@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران\*.

**Email:** somirkazemi@birjand.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

## مقدمه

در سال‌های اخیر به دلیل تغییرات فراوان در محیط کسب‌وکار، عدم اطمینان نسبت به آینده افزایش یافته و محیط کسب‌وکار بیش از پیش پیچیده و متلاطم شده و پیوسته در حال تغییر است (میتساکیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۴۸۵). اکثر رهبران و مدیران سازمان‌ها در تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای پیچیده در محیط کسب‌وکار خود ضعیف هستند (استاموسکا و استاموسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۴۵). در مقابل، منابع انسانی استراتژیک افراد کلیدی در سازمان هستند که توانایی شناسایی فرصت‌ها و به‌دست آوردن منابع (اقتصادی، فنی و انسانی) لازم برای برآوردن نیازهای جدید و نیازهای موجود بهتر را دارا هستند، آن‌ها از طریق بکارگیری فرآیند استدلال استراتژی با مؤلفه‌هایی از جمله شناسایی، تشخیص، تصور و درک کردن<sup>۳</sup> به جست‌وجو برای روش‌هایی جهت تعریف و حل چالش‌های موجود و به‌طور کلی بروز رفتارهای استراتژیک<sup>۴</sup>، در فرآیند مقابله و حل مشکلات راهبردی مشارکت می‌کنند. به‌عبارتی دیگر، استراتژیست‌ها، آنچه در جریان است را تشخیص و شناسایی می‌کنند و به چگونگی حل مسائل استراتژیک، تولید، ارزیابی و تصمیم‌گیری در مورد پاسخ‌های بالقوه، می‌پردازند (میر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۴۶).

استراتژیست‌ها در همه سطوح سازمان وجود دارند؛ در سطح بالای سازمان (محل قرارگیری واحدهای تجاری)، سطح میانی سازمان که استراتژی اصلی از بالا به پایین به استراتژی واحدهای تجاری مختلف (منطقه‌ای، جهانی و بین‌المللی) ترجمه می‌شوند و در سطح عملیاتی که اهداف استراتژیک به واقعیت تبدیل و آن‌ها را اجرا می‌کنند (ایرتایمه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۱۷۳). متفکران استراتژیک، ساختار سازمانی را ایجاد، منابع را تخصیص می‌دهند و چشم‌انداز استراتژیک<sup>۷</sup> را مشخص و سازمان را در جهت رسیدن به مزیت رقابتی مطلوب هدایت می‌کنند (استاموسکا و استاموسکی، ۲۰۲۰: ۱۴۰) و برای پشتیبانی از استراتژی جدید و ایجاد مزیت رقابتی، توانایی‌های داخلی سازمان را دوباره مرتب و تغییراتی در آن ایجاد می‌سازند (نونتامانوپ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۵۳). هدف اصلی استراتژیست‌ها در سازمان، بهره‌وری استراتژیک<sup>۹</sup> است، یکی دیگر از اهداف آن‌ها، توسعه محیطی است که در آن کارکنان نیازهای سازمان را در زمینه‌ی شغل خود پیش‌بینی می‌کنند و کارکنان یک سازمان را تشویق می‌نمایند تا از ایده‌های خود پیروی کنند و بیشتر از سیستم پاداش و تشویق<sup>۱۰</sup> برای تشویق کارکنان مولد و با کیفیت، جهت نشان دادن عملکرد بسیار بهتر در سازمان استفاده می‌کنند (استاموسکا و استاموسکی، ۲۰۲۰: ۱۴۱).

استراتژیست‌ها به توانایی مدیریت دیگران، توانایی پیش‌بینی، حفظ انعطاف‌پذیری و توانمندسازی دیگران برای ایجاد تغییرات استراتژیک نیاز داشته و برای اجرای تغییرات مداوم از طریق بهبود مستمر<sup>۱۱</sup> کارکنان و فرایندهای مورد استفاده به تفکر استراتژیک<sup>۱۲</sup> نیاز دارند؛ به‌عبارت دیگر، نقش اصلی آن‌ها حفظ و پایداری منابع و توانایی‌های سازمانی، جهت تأمین اهداف استراتژیک سازمان است (ایرتایمه، ۲۰۱۸: ۱۷۳). به همین ترتیب، باید در مواجهه با مشکلات و شکست‌ها پایدار و مقاوم باشند و با عدم قطعیت‌ها مقابله کنند. استراتژیست‌ها باید از فکر کردن به‌صورت عادی در مورد عملکرد خود صرف نظر کنند و بتوانند چشم‌انداز کلان ایجاد کنند (استیگتر و کوپر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲۱)؛ آن‌ها ایده‌های مشابه را به‌جای حذف، برای خلق ارتباطات قدرتمند، یکپارچه می‌سازند؛ آنچه 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

1. Mitsakis
2. Stamevska & Stamevski
3. Identifying, Diagnosing, Conceiving and Realizing
4. Strategic behaviors
5. Meyer
6. Irtaimeh
7. Strategic Vision
8. Nuntamanop
9. Strategic Productivity
10. Reward and Incentive System
11. Continuous Improvements
12. Strategic Thinking
13. Stigter & Cooper

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 (براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). به همین دلیل، استراتژیست‌ها باید از توانایی تفکر استراتژیک، توان تحلیل، توان پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، توانایی اجرای استراتژی و حمایت مؤثر از استراتژی برخوردار باشند (اونیبره<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۵).

در پژوهش‌های داخلی و خارجی، ویژگی‌ها و شایستگی‌های استراتژیست‌ها و اهمیت آن‌ها در موفقیت سازمان‌ها ذکر شده است؛ به‌عنوان مثال، زارعی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که رهبران استراتژیک<sup>۳</sup> دارای ویژگی‌هایی در بُعد فردی (خرمندی، توسعه ظرفیت فردی، خلاقیت و نوآوری فردی)، در بُعد سازمانی (ظرفیت آفرینی سازمانی، نفوذ در دیگران، مسئولیت‌پذیری، اجرای استراتژی، اشراف بر فعالیت‌ها و روابط) و در بُعد محیطی (تفکر استراتژیک، هدف‌گذاری و تبیین مسیر صحیح، مشتری‌مداری، توسعه بازار، مزیت رقابتی) می‌باشند. به همین ترتیب، هیوز و بیٹی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، تأیید می‌کنند که استراتژیست‌ها، سازمان را قادر می‌سازند تا به اهداف خود برسند. لیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، بیان کرد که افراد استراتژیست بر هماهنگی و همسویی استراتژی‌ها تأثیر مثبت می‌گذارند و نتیجه آن تأثیر قابل توجهی بر عملکرد یک سازمان دارد. نیننی<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) گزارش کرد که نیروی استراتژیست با تعیین جهت و مسیر استراتژیک سازمان، مدیریت مؤثر منابع شرکت، تأکید بر فرهنگ مؤثر سازمان، تأکید بر اقدامات اخلاقی و متعادل‌سازی کنترل‌های سازمانی به‌طور قابل توجهی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. آزابری<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، بیان کردند که رهبران استراتژیست با توانمندسازی کارکنان به‌طور قابل توجهی ارتباط دارند. نورزایلان<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود بیان می‌کنند که در عصر بازار جهانی<sup>۹</sup>، سازمان‌ها برای رشد و بقای موفقیت‌آمیز، با متنوع کردن فعالیت‌های خود در سطح محلی، منطقه‌ای، جهانی و بین‌المللی به رقابت می‌پردازند؛ بنابراین افراد استراتژیک به صلاحیت‌هایی از جمله تفکر استراتژیک، هوشیاری استراتژیک، مدیریت تغییر، ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز واضح<sup>۱۰</sup> نیاز دارند. دس سانتوس<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶)، در مطالعه خود، پنج مهارت مورد نیاز برای استراتژیست بودن را توانایی تحلیلی و مفهومی، کنجکاوی، جزئی‌نگر و در عین حال نکته‌سنج، سازگاری، شجاع و باجرئت معرفی کرد. کیتونگا<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه خود عنوان کردند که اگر مدیران سازمان‌ها از شایستگی‌های افراد استراتژیک خود (جهت‌گیری استراتژیک، توسعه سرمایه انسانی، تأکید بر رویه‌های اخلاقی، کنترل سازمانی استراتژیک<sup>۱۳</sup>) به‌خوبی استفاده کنند آن‌ها عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند. علاوه بر این، ایرتایمه (۲۰۱۸) در پژوهش خود یک ارتباط معناداری بین شایستگی‌های افراد استراتژیک و ابعاد آن (شایستگی‌های تفکر استراتژیک، شایستگی‌های رهبران) بر تقویت شایستگی‌های اصلی در سازمان را بیان کردند. استاموسکا و استاموسکی (۲۰۲۰)، ویژگی‌های اصلی افراد استراتژیست که منجر به عملکرد برتر در سازمان می‌شوند را وفاداری، به‌روز بودن، استفاده منطقی از قدرت، داشتن چشم‌انداز، داشتن انگیزه، دارای درک بالا، خودکنترلی، مهارت‌های اجتماعی، خودآگاهی، مهارت در تفویض اختیار، فن بیان بالا را معرفی کردند. امایره<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۰)، در

1. Brown
2. Onibere
3. Strategic leaders
4. Hughes & Beatty
5. Lear
6. Nthini
7. Azbari
8. Norzailan
9. Era of Global Market
10. Strategic Vigilance, Change Management, Shared Values & Clear Vision
11. Dos Santos
12. Kitonga
13. Strategic Direction, Human Capital Development, Emphasis on Ethical Practices and Strategic Organizational Control
14. Amayreh

پژوهشی نشان دادند که عملکرد رهبران استراتژیک تأثیر قوی بر نگرش‌های اخلاقی کارکنان دارد؛ بنابراین رهبران استراتژیک بر تصمیم‌گیری و پیامدهای اخلاقی کارکنانشان در سازمان، نقش دارند.

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌ها و مهارت‌های افراد استراتژیک نقش مهمی در توانایی آن‌ها برای دیدن تصاویر مهم دارد که این موارد در کسب‌وکار روزمره بسیار مهم است و همچنین؛ فرهنگ ملی، رقابت و توسعه بازار بر استراتژیست‌ها اثر می‌گذارد، سرانجام وجود استراتژیست‌ها با موفقیت‌هایی در کسب‌وکار همراه است (شانک و عبیدات، ۲۰۱۲: ۲۶۳). با توجه به افزایش تغییر و تحول محیطی پیرامون هر سازمان و توسعه و پیشرفت تکنولوژی در جوامع و رقابتی شدن محیط‌های کسب‌وکار و انتظاراتی که مشتریان و ذینفعان از سازمان‌ها دارند، وجود افرادی با تفکر استراتژیک امری بدیهی و لازم است، تا به‌وسیله آن عوامل مؤثر بر سازمان را ببینند و با تجزیه و تحلیل آن‌ها، درک درستی از محیط داشته و تصمیم درست را اتخاذ کنند. در واقع متفکران استراتژیست، به تحلیل و بررسی جامع موانع، فرصت‌ها و مشکلات می‌پردازند و پیامدهای احتمالی را نیز مد نظر قرار می‌دهند و تصویری از آینده ترسیم می‌کنند و نگاهی عمل‌گرایانه به چالش‌ها و مسائل روزمره دارند (محسنی و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۱۱). سازمان‌های ورزشی نیز مانند دیگر بخش‌ها به تنگناها و مشکلات عدیده‌ای دچار هستند و محدودیت‌های بی‌شماری دارند که روند رشد آن‌ها را کند می‌کند. در وضعیت فعلی، تصویر روشنی از آینده ورزش در دست نیست؛ به‌عبارت دیگر، بخش ورزش در کشور برنامه راهبردی جامعی ندارد که این امر اهمیت افرادی با تفکر استراتژیک را دوچندان می‌کند (سرخه، ۱۳۹۵: ۱۱۷). با توجه به مطالعات انجام شده و نبود مدل شایستگی نیروی انسانی استراتژیست در سازمان‌های ورزشی، ضروری است تا شایستگی‌های استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس هدف محققان در این پژوهش، اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور است.

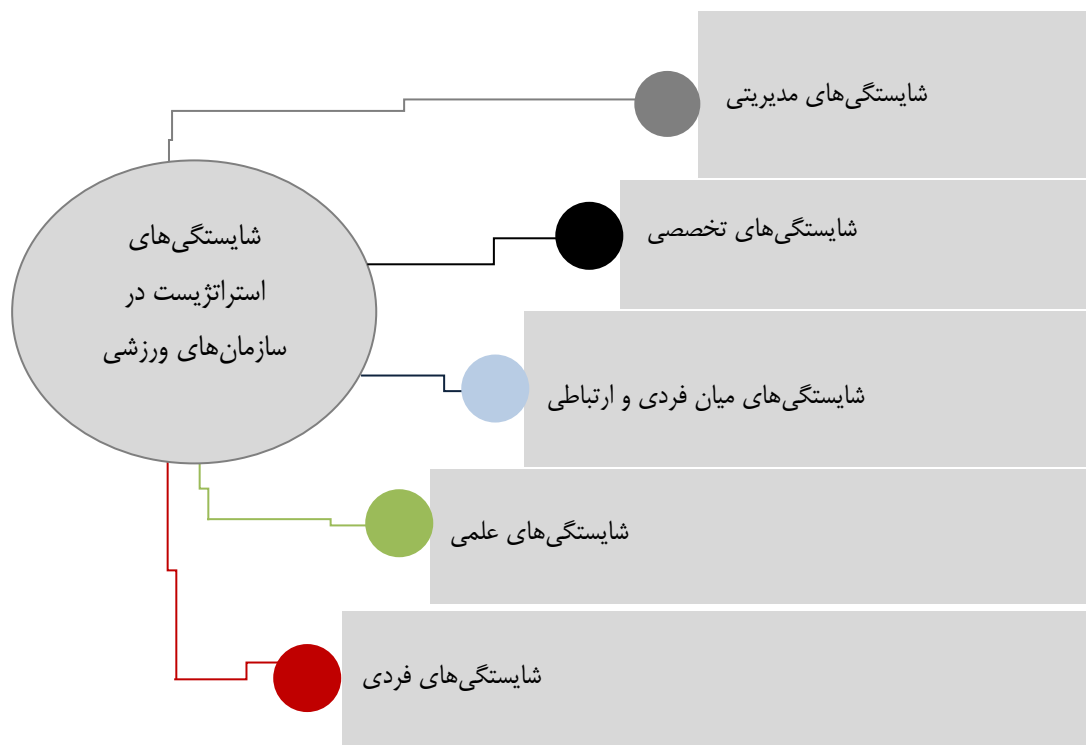
## پژوهش روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده است که با روش آمیخته، در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شد. در بخش کیفی از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان علمی-اجرایی به شناسایی و چارچوب‌بندی ابعاد شایستگی‌های استراتژیست در قالب مدل مفهومی شایستگی‌های استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان پرداخته شد. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، نخبگان و متخصصان مرتبط با حوزه‌ی ورزش بودند که از سوابق مدیریتی برخوردار بودند. به‌منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا فهرستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه (اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی که با مبانی استراتژیک آشنایی داشتند، اعضای هیئت علمی رشته مدیریت استراتژیک که از سابقه‌ی اجرایی در ورزش برخوردار بودند) و مدیران و معاونین وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان بر اساس شاخص‌های تعیین شده در انتخاب نمونه‌ها تهیه و سپس با ۱۲ نفر از آن‌ها بر مبنای اشباع نظری به‌صورت هدفمند نظرخواهی گردید. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته بود که بر اساس مبانی نظری و تجربی تدوین شدند. روایی محتوایی و صوری فرم چارچوب مصاحبه از دیدگاه متخصصان و پایایی کدگذاری‌ها از طریق روش پایایی بین دو کدگذار (۰/۸۳) مورد تأیید قرار گرفت. از نظریه‌ی داده بنیاد با رویکرد ساختارگرایی چارمز<sup>۲</sup> طی چهار مرحله برای تحلیل یافته‌ها استفاده گردید. در مرحله‌ی کدگذاری اولیه ۲۰۵ کد شناسایی شد. در مرحله‌ی دوم تعداد ۲۵ کد متمرکز ایجاد شد و در کدگذاری محوری، کدهای متمرکز در پنج مقوله‌ی فرعی شامل: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های علمی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی،

1. Shannak & Obeidat

2. Charmez Constructing Approach

شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی جای گرفتند. شکل یک روابط میان مقوله‌های به‌دست آمده در مرحله کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.



شکل ۱: روابط میان مقوله‌های فرعی و اصلی

در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته (دارای ۲۵ گویه در طیف پنج ارزشی لیکرت) که از بخش کیفی به‌دست آمد به مدل‌سازی شایستگی‌های استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان پرداخته شد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل کلیه مدیران کل و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور و اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور بودند (۳۰۵ نفر) که بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، حجم نمونه برابر با ۱۷۵ نفر بود که با احتساب ریزش در نهایت از میان ۲۰۰ پرسشنامه توزیعی، ۱۷۹ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل شد. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>۱</sup> نشان داد که آماره کلموگروف-اسمیرنوف در همه ابعاد در شاخص‌های اندازه‌گیری شده معنادار بود، لذا توزیع تمام داده‌ها غیرنرمال است و برای بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری مربوط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس<sup>۲</sup> استفاده شد. مطابق قاعده بارکلای<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۵) حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش اسمارت پی. ال. اس بر طبق روش دوم برابر است با ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (در این پژوهش  $10 \times 5 = 50$ )؛ بنابراین تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با تعداد قابل کفایت جهت مدل‌سازی معادلات ساختاری برای نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس در این پژوهش مطابقت دارد.

1. SPSS  
2. Smart PLS  
3. Barclay

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱، فراوانی و درصد فراوانی برحسب سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و شغل آزمودنی‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱: توزیع فراوانی و درصد فراوانی مشخصات فردی آزمودنی‌ها

درصد فراوانی	فراوانی	مشخصات	
۴۰/۲	۷۲	سن	۳۰-۴۰ سال
۳۵/۸	۶۴		۴۱-۵۰ سال
۲۴	۴۳		۵۱ سال به بالا
۲۰/۷	۳۷	جنسیت	زن
۷۹/۳	۱۴۲		مرد
۴/۵	۸	مدرک تحصیلی	کارشناسی
۲۴/۶	۴۴		کارشناسی ارشد
۷۰/۹	۱۲۷		دکتری
۹/۵	۱۷	شغل آزمودنی‌ها	مدیرکل ادارات کل ورزش و جوانان
۳۸	۶۸		معاونین ادارات کل ورزش و جوانان
۵۲/۵	۹۴		هیئت علمی مدیریت ورزشی

روایی ابزار اندازه‌گیری 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. ضریب بارهای عاملی سوالات بالاتر از ۰/۴، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ بود. می‌توان اذعان نمود که تمامی شاخص‌ها از پایایی درونی مناسبی برخوردار بوده‌اند (جدول ۲، ۳ و ۴).

جدول ۲: روایی و پایایی ابعاد پرسشنامه

ابعاد	میانگین واریانس استخراج شده*	آلفای کرونباخ**	پایایی ترکیبی**
شایستگی‌های فردی	۰/۵۲۹	۰/۹۱۰	۰/۹۲۴
شایستگی‌های علمی	۰/۶۴۹	۰/۷۳۰	۰/۸۴۷
شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی	۰/۶۹۷	۰/۷۸۳	۰/۸۷۴
شایستگی‌های تخصصی	۰/۵۶۴	۰/۸۰۲	۰/۸۶۵
شایستگی‌های مدیریتی	۰/۶۴۶	۰/۷۲۶	۰/۸۴۵
شایستگی‌های استراتژیست	۰/۵۳۵	۰/۷۸۰	۰/۸۵۱

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

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

جدول ۳: روایی واگرا با استفاده از ماتریس فورنل - لارکر

مدیریتی	فردی	تخصصی	علمی	میان فردی - ارتباطی	ابعاد
				۰/۸۳۵	میان فردی - ارتباطی
			۰/۸۰۶	۰/۴۴۷	علمی
		۰/۷۵۱	۰/۵۳۲	۰/۴۸۵	تخصصی
	۰/۷۲۷	۰/۴۴۹	۰/۳۴۹	۰/۳۵۷	فردی
۰/۸۰۴	۰/۳۶۷	۰/۵۲۴	۰/۴۳۹	۰/۳۳۰	مدیریتی

جدول ۴: پایایی درونی پرسشنامه با استفاده از ضرایب بارهای عاملی

بار عاملی	مؤلفه‌ها	ابعاد	عامل
۰/۷۳۴	تفکر خلاق و نوآور	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های استراتژیست
۰/۷۸۶	انگیزه و اشتیاق شغلی		
۰/۷۷۰	تعهد و مسئولیت‌پذیری		
۰/۷۵۲	پرسشگری توانایی		
۰/۷۹۶	مصمم بودن در انجام کار		
۰/۷۵۲	رقابت‌طلب و موفقیت‌جو بودن		
۰/۷۷۱	تفکر استراتژیک		
۰/۶۵۴	انجام کار نظام‌مند		
۰/۷۴۴	هوشمندی		
۰/۵۷۰	توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری		
۰/۶۳۵	آینده‌نگری	شایستگی‌های علمی	
۰/۷۵۳	برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز		
۰/۸۲۳	برخورداری از اطلاعات عمومی و پایه		
۰/۸۳۸	برخورداری از سواد دانشگاهی و تخصصی	شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی	
۰/۸۵۱	مهارت ادراکی		
۰/۸۴۹	مهارت تعامل		
۰/۸۰۵	مهارت کارگروهی	شایستگی‌های تخصصی	
۰/۶۵۲	توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش مکتوب و اساسی		
۰/۸۳۱	توانایی تدوین ارکان برنامه		
۰/۷۱۹	توانایی اجرای استراتژی		
۰/۸۴۸	توانایی تحلیل محیط سازمان		
۰/۶۸۴	توانایی ارزیابی استراتژی		
۰/۸۶۵	مهارت سازماندهی		
۰/۷۴۲	توانایی حل مسئله	شایستگی‌های مدیریتی	
۰/۸۰۰	توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری		

برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضرایب معناداری تی<sup>۱</sup>، اندازه اثر<sup>۲</sup>، ضریب تعیین<sup>۳</sup> و ضریب قدرت پیش‌بینی<sup>۴</sup> مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۵ مقادیر ضرایب معناداری تی بین عامل شایستگی‌های استراتژیست با ابعاد آن، بزرگ‌تر

1. T-values
2. Effect Size (F2)
3. R<sup>2</sup>
4. Q<sup>2</sup>

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 عامل با ابعاد

رابطه بین عامل با ابعاد	ضریب مسیر	تی ولیو	سطح معنی‌داری*	اندازه اثر**	میزان اندازه اثر
شایستگی‌های استراتژیست - < فردی	۰/۶۶۵	۱۳/۳۳۷	۰/۰۰۱	۰/۷۹۳	بزرگ
شایستگی‌های استراتژیست - < علمی	۰/۷۵۴	۱۹/۳۰۷	۰/۰۰۱	۱/۳۱۹	بزرگ
شایستگی‌های استراتژیست - < میان فردی و ارتباطی	۰/۷۰۸	۱۲/۳۸۹	۰/۰۰۱	۱/۰۰۷	بزرگ
شایستگی‌های استراتژیست - < تخصصی	۰/۸۲۷	۳۰/۱۵۳	۰/۰۰۱	۲/۱۶۹	بزرگ
شایستگی‌های استراتژیست - < مدیریتی	۰/۷۲۴	۱۷/۱۵۴	۰/۰۰۱	۱/۰۰۹	بزرگ

\*: در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

\*\*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 شایستگی‌های تخصصی از برازش قوی و سایر متغیرهای درون‌زا از برازش 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 شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های مدیریتی از قدرت پیش‌بینی متوسط به بالا و شایستگی‌های علمی و تخصصی از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردار هستند (جدول ۶)؛ بنابراین برازش مدل ساختاری پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۶: معیار ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی

ابعاد/عامل	ضریب تعیین*	میزان برازش	ضریب قدرت پیش‌بینی**	قدرت پیش‌بینی
شایستگی‌های فردی	۰/۴۴۲	متوسط	۰/۲۱۱	متوسط
شایستگی‌های علمی	۰/۵۶۹	متوسط	۰/۳۶۰	قوی
شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی	۰/۵۰۲	متوسط	۰/۳۳۷	متوسط
شایستگی‌های تخصصی	۰/۶۸۴	قوی	۰/۳۷۹	قوی
شایستگی‌های مدیریتی	۰/۵۲۴	متوسط	۰/۳۲۰	متوسط

\*: ۰/۱۹: برازش ضعیف، ۰/۳۳: برازش متوسط، ۰/۶۷: برازش 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<sup>۱</sup> که توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) بر اساس فرمول  $\sqrt{\text{Communalites} \times R^2}$  ابداع شد، مقدار ۰/۴۳۲ به دست آمد که نشان می‌دهد برازش کلی مدل در حد بسیار قوی مورد تأیید قرار گرفت.

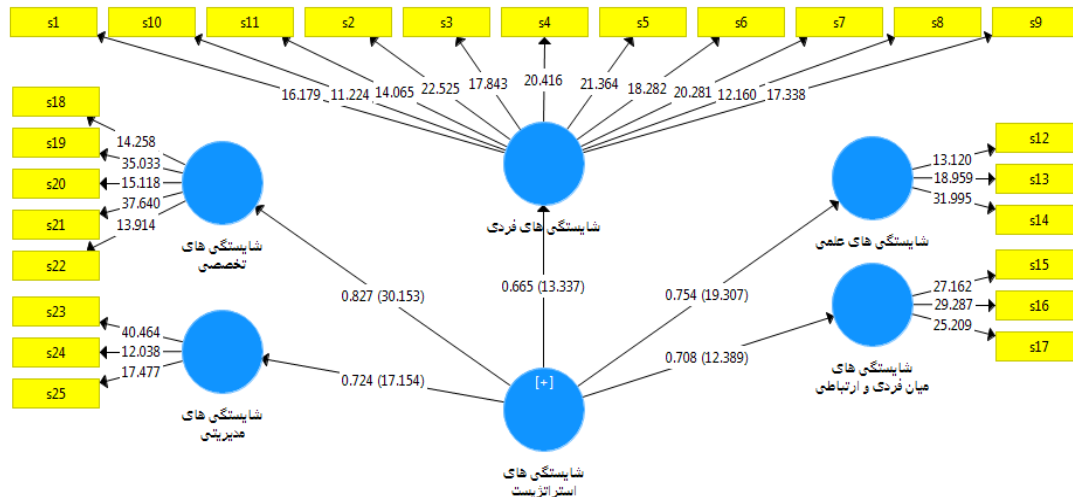
در تحلیل عاملی تأییدی ابعاد مربوط به عامل اصلی با توجه به شکل ۱ مشخص می‌شود که در عامل شایستگی‌های استراتژیست به ترتیب ابعاد شایستگی‌های تخصصی (۰/۸۲۷)، شایستگی‌های آموزشی (۰/۷۵۴)، شایستگی‌های مدیریتی

1. Goodness of Fit (GOF)

2. Tenenhaus



(۰/۷۲۴)، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی (۰/۷۰۸) و شایستگی‌های فردی (۰/۶۶۵) دارای نقش معنی‌داری در تبیین عامل شایستگی‌های استراتژیست هستند.



شکل ۲: مقادیر ضرایب بارهای عاملی و ضرایب معناداری تی مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های استراتژیست در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور بود. بررسی‌ها نشان می‌دهد، استراتژیست‌ها از عهده درک و فهم مسائل کلان برای تهیه طرح‌ها و نقشه‌های عملیاتی درازمدت برمی‌آیند و روند کسب‌وکار و رقابت را دنبال می‌کنند، الگوهای پیش‌بینی کننده را طراحی کرده و به ارزیابی نقاط ضعف و قوت سازمان می‌پردازند؛ بنابراین، هر فرد عادی نمی‌تواند در نقش یک استراتژیست ظاهر شود، بلکه استراتژیست‌ها افرادی با ویژگی‌های خاصی هستند که می‌توانند زمینه بقاء، رشد و شکوفایی، دستیابی به عملکرد مطلوب و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم کنند تا سازمان‌هایی ایجاد کنند که بلندمدت‌گرا و همه‌جانبه‌نگر باشند (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۴). مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر شایستگی‌های استراتژیست در این پژوهش در قالب پنج شایستگی فردی، علمی، میان فردی-ارتباطی، تخصصی و مدیریتی قرار گرفتند. تحلیل مسیر روابط نشان می‌دهد که شایستگی‌های تخصصی، علمی، مدیریتی، میان فردی-ارتباطی و فردی به‌طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری بر شایستگی‌های استراتژیست دارند و هر کدام به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۷۵، ۰/۷۲، ۰/۷۰ و ۰/۶۶ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند.

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در بُعد شایستگی‌های تخصصی به ترتیب مؤلفه‌های توانایی تحلیل محیط سازمان، توانایی تدوین ارکان برنامه استراتژی، توانایی اجرای استراتژی، توانایی ارزیابی استراتژی، توانایی تبدیل دانش ضمنی به دانش مکتوب دارای نقش معنی‌داری در تبیین بُعد تخصصی هستند. استراتژیست‌ها عمدتاً در تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی، مشارکت دارند؛ به همین دلیل باید از توانایی تحلیل محیط سازمان، توان پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی، توانایی اجرای استراتژی و حمایت مؤثر از استراتژی برخوردار باشند (اونبیره و همکاران، ۲۰۱۷: ۵). آگاهی کامل از محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، استراتژیست‌ها را توانمند می‌کند تا تغییرات استراتژیک را که احتمالاً فرصت‌های جدیدی را ایجاد یا موقعیت‌های موجود را تهدید می‌کند، شناسایی کنند؛ آن‌ها، باید تغییرات استراتژیک موجود در محیط از جمله اختراع فناوری‌های جدید یا اتخاذ شیوه‌های جدید توسط رقیب را شناسایی و تأثیرات آن را بر روی استراتژی سازمان تعیین کنند (مونتگومری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۵۷). استراتژیست‌ها از توانایی تحلیل محیط سازمان، می‌توانند برای ایجاد تغییر استراتژیک جهت

دستیابی به ثبات کوتاه‌مدت و ماندگاری بلندمدت استفاده کنند (آموس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳۹). از دیگر ویژگی‌های تخصصی استراتژیست‌ها این است که طرحی تهیه کنند که چشم‌انداز مطلوب آینده را به واقعیت تبدیل کند؛ بنابراین نه تنها برنامه استراتژیک را تدوین بلکه اجرای برنامه را نیز هدایت و تضمین می‌کنند و از هماهنگی چشم‌انداز با اهداف سازمان باید اطمینان یابند (مک لین و مک اینتوش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۷۳)؛ به همین دلیل، کار استراتژیست‌ها با بیان چشم‌انداز و استراتژی برای سطوح بالای سازمان پایان نمی‌پذیرد بلکه آن‌ها موظف هستند، چشم‌انداز و استراتژی سطوح بالا را به یک برنامه عملیاتی تبدیل کنند و علاوه بر ایجاد ایده‌های جدید و مذاکره و گفت‌وگو در مورد آن‌ها با افراد درون‌سازمانی، باید بتوانند هر استراتژی جدیدی که توسط سازمان اتخاذ شده است را اجرا کنند، این شامل طراحی مجدد توانایی‌های داخلی شرکت برای پشتیبانی از استراتژی جدید است (نورزیلان و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۸). استراتژیست‌ها در صورتی موفق می‌شوند که از توانایی ارزیابی استراتژی برخوردار باشند و سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی را ایجاد و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی‌ها گزارش بگیرند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵: ۲۸).

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در بُعد شایستگی‌های علمی به ترتیب مؤلفه‌های برخورداری از سواد دانشگاهی و تخصصی، برخورداری از اطلاعات عمومی و پایه‌ای و برخورداری از اطلاعات جدید و به‌روز دارای نقش معنی‌داری در تبیین بُعد علمی هستند. در این زمینه، محققان نیز اشاره کرده‌اند که استراتژی در عملکرد همه افراد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و غالباً از طریق یادگیری پدیده‌ها و ماهیت آن‌ها حاصل می‌شود و فرد استراتژیست باید تمایل به یادگیری اطلاعات جدید داشته باشد (کوئه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۱). توانایی یادگیری اطلاعات جدید، جذب و بکارگیری آن باعث می‌شود که افراد استراتژیست خود را با محیط تجاری پویا وفق دهند (نواچوکوو و ویو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۱۲۸)؛ به همین دلیل، توانایی یادگیری سریع از چیزهای جدید در محیط و عدم یادگیری از مواردی که مرتبط نیستند را می‌توان به‌عنوان وسیله‌ای برای مؤثر بودن استراتژیست دانست (آنگوین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۷۹).

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در بُعد شایستگی‌های مدیریتی به ترتیب مؤلفه‌های مهارت سازماندهی، توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و توانایی حل مسئله دارای نقش معنی‌داری در تبیین بُعد مدیریتی هستند. یکی دیگر از ویژگی‌های استراتژیست، توانایی مدیریت و تأثیرگذاری بر دیگران می‌باشد (عبیدات<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۷۵)؛ همچنین آن‌ها، نیاز به مهارت سازماندهی، جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان‌ها دارند؛ به همین دلیل، باید توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سراسر سازمان را داشته باشند که بتوانند به‌هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵: ۲۷).

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در بُعد شایستگی‌های میان‌فردی - ارتباطی به ترتیب مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی، مهارت تعامل و مهارت کارگروهی دارای نقش معنی‌داری در تبیین بُعد میان‌فردی - ارتباطی هستند. در این زمینه، محققان اشاره کرده‌اند که مهارت‌های رفتاری به‌ویژه مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی، برای بُعد اجتماعی مدیریت استراتژیک لازم می‌باشد (گران و بادن فولر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸: ۳۲۸) و یکی دیگر از مهارت‌های بنیادی جهت پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها در سازمان، مهارت تعامل می‌باشد و استراتژیست‌ها باید از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل کلان، درک خوب مفاهیم، روابط آن و تعمیم دادن آن برخوردار باشند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵: ۲۷)؛ به همین دلیل، استراتژیست مؤثر فردی است

1. Amos
2. MacLean & MacIntosh
3. Quaye
4. Nwachukwu & Vu
5. Angwin
6. Obeidat
7. Grant & Baden-Fuller

که قادر به تحلیل و درک جزئیات و تصاویر بزرگ در محیط سازمان باشد (واتکینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۶۷)؛ از طرف دیگر، مهارت تعامل به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا به منابع و فرصت‌های جدید دسترسی یابند (بوال و شولتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۴۱۵).

در تحلیل معادلات ساختاری نتایج نشان داد که در بُعد شایستگی‌های فردی به ترتیب مؤلفه‌های مصمم بودن در انجام کار، انگیزه و اشتیاق شغلی، تفکر استراتژیک، تعهد و مسئولیت‌پذیری، توانایی پرسشگری، رقابت‌طلب و موفقیت‌جو بودن، هوشمندی، تفکر خلاق و نوآور، انجام کار نظام‌مند، آینده‌نگری و توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری دارای نقش معنی‌داری در تبیین بُعد فردی هستند. افراد استراتژیست در سطح فردی، نیاز به طرز فکر متفاوت دارند و مستلزم این است که از صلاحیت‌های تفکر استراتژیک برخوردار باشند، تفکر استراتژیک شامل تفکر خلاق و توانایی دیدن ناپیوستگی‌ها در محیط و همچنین شناخت فرصت‌های جدید است (ورا و کراسان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۲۳۴). توانایی تفکر و بینش افراد استراتژیک، عامل تغییر و دگرگونی در سازمان می‌باشد (کارتر و گریر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۳۸۵)، آن‌ها فراتر از مرزهای عادی فکر می‌کنند تا زمینه‌های جدید را کشف کنند و ارزش و پیشرفت برای سازمان ایجاد نمایند (دورایس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۳۶). استراتژیست‌ها باید هوشیار باشند و تعادل بین تجزیه و تحلیل و توسعه فرایند و ابعاد انسانی را برقرار کنند، به همین دلیل نیاز به هوش و درک بالای افراد استراتژیک در سازمان می‌باشد؛ زیرا اغلب نشانه‌های تغییر یا مسائل در سازمان خیلی واضح نیستند (ایرتایمه و همکاران، ۲۰۱۶: ۷۵). از دیگر ویژگی‌های فردی یک استراتژیست، خلاقیت است؛ آن‌ها باید از خلاقیت و تخیل خود برای توسعه استراتژی استفاده و ساختارهای مناسب برای فرایندهای تدوین و اجرای استراتژی ایجاد کنند (گزینه‌ی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۴۹۶)؛ همچنین در شرایط محیطی در حال تغییر، توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری استراتژیست‌ها بسیار مهم است و آن‌ها بایستی توانایی توسعه برنامه‌های بلندمدت را داشته باشند و گزینه‌های مناسبی را انتخاب کنند و برنامه‌های عملیاتی را با قاطعیت و انعطاف‌پذیری اصلاح و تغییر دهند (آنگوین و همکاران، ۲۰۰۹: ۷۹).

با توجه به یافته‌های پژوهش و اهمیت استراتژیست‌های شایسته و متخصص در حوزه‌ی ورزش، پیشنهاد می‌شود؛ مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی، افراد درون‌سازمانی علاقه‌مند به حوزه‌ی استراتژیک را شناسایی و با برگزاری کلاس‌های آموزشی، آن‌ها را با مأموریت‌ها، اهداف سازمان و مبانی استراتژیک آشنا کنند و با کسب تجربه در قسمت‌های مختلف سازمان، باعث شوند این استراتژیست‌ها اطلاعات و شناخت کافی از محیط درونی سازمان به‌دست آورند و با دیدن سازمان‌های ورزشی کشورها و استان‌های دیگر، نسبت به محیط بیرونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی شناخت و اطلاعات تخصصی لازم جهت تدوین برنامه‌های راهبردی را کسب کنند تا بتوانند با مشارکت و تعامل با مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، برنامه‌های راهبردی را تدوین و اجرا کنند که از ظرفیت‌های سازمان به‌گونه‌ای استفاده شود که شاهد موفقیت‌های بین‌المللی و رشد و توسعه‌ی ورزش در استان‌ها باشیم.

1. Watkins
2. Boal & Schultz
3. Vera & Crossan
4. Carter & Greer
5. De Vries
6. Grazzini

## منابع

- زارعی، محمدمین؛ افجه‌ای، سید علی‌اکبر؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۹۶). «تدوین مؤلفه‌های ویژگی‌های رهبری استراتژیک و بررسی تطابق آن با ویژگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان». پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۱(۳۸): ۱۷۰-۱۳۷.
- سرخه، عبدالستار (۱۳۹۵). *سنجش تفکر استراتژیک و تحلیل رابطه آن با ظرفیت تغییر سازمانی مدیران ورزشی استان خوزستان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، اهواز، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- محسنی، علی؛ تابش، سعید؛ زارعیان، حسین؛ افشارنژاد، طاهر (۱۴۰۰). «بررسی ارتباط تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی مدیران ورزشی استان مازندران». مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۸(۲): ۴۱۶-۳۹۷.
- ملک اخلاق، اسماعیل؛ طالقانی، محمد؛ مهدی‌زاده، مهران (۱۳۹۷). *استراتژی، استراتژیست، و رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک (با معرفی استراتژیست‌های برتر جهان و مراکز پرورش استراتژیست)*. تهران: الوند پویان.
- نصیرزاده، عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱(۴): ۴۲-۳۱.
- Amayreh, K. (2020). "The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan". *Management Science Letters*, 10(10): 2371-78.
- Amos, T. (2007). "Strategic leadership: key driver for strategic implementation". *Management Today*, 23(4): 38-41.
- Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). "Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing link?", *California Management Review*. 51(3): 74-94.
- Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015). "The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan". *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4): 453-64.
- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C A. (1995). "The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies: Special Issue on Research Methodology*, 2(2): 284-324.
- Beatty, K., & Quinn, L. (2010). "Strategic command taking the long view for organizational success", *Leadership in Action*, 30(1): 3-7.
- Boal, K., & Schultz, P. (2007). "Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems", *The Leadership Quarterly*, 18(4): 411-428.
- Brown, M. (2015). "6 Characteristics of Strategic Thinking Skills vs.", *Tactical Thinking*, Available at: (Brainzooming.com).
- Carter, S., M and Greer, C. R. (2013). "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- De Vries, M. F. K. (2007). "Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play", *Organizational Dynamics*, 36(1): 28-44.
- Dos Santos, M. (2016). *5 Skills You Need to Be a Strategist*. Business and Marketing Strategy. Available at: (TheMarketingSite.com)
- 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.
- Grazzini, F. (2013). "How do managers make sense of strategy"? *European Business Review*. 25(6): 487-517.
- Irtaimeh, H. J. (2018). "Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading", *Modern Applied Science*, 12(11): 169-180.
- Irtaimeh, H., Al-Azzam, Z., Al-Quraan, F., & Atif, B. (2016). "Impact of intellectual capital on Carrefour Context", *Human Resource Development Review*, 5(1): 72-91.

- Kitonga, D.M., Bichanga, W.O., & Muema, B.K. (2016). “Strategic leadership and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya”. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(5): 17-29.
- Lear, L. W. (2012). “The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa”, PhD dissertation, University of South Africa, Graduate School of Business leadership.
- MacLean, D., & MacIntosh, R. (2015). “Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy”, *European Management Journal*. 33(2): 72-78.
- Meyer, R. (2007). *Mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University, Erasmus School of Economics Erasmus University Rotterdam, 1-422.
- Mitsakis, F. (2019). “Modify the Redefined: Strategic Human Resource Development Maturity at a Crossroads”, *Human Resource Development Review*, 18(4): 470-506.
- Montgomery, C. A. (2008). “Putting leadership back into strategy. *Harvard business review*”. 86(1): 54-60.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). “Developing strategic leadership competencies”, *Journal of Advanced Management Science*, 4(1): 66-71.
- Nthini, E. K. (2013). *Effect of strategic leadership on the performance of commercial and financial state corporations in Kenya*, Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). “A new model of strategic thinking competency”, *Journal of Strategy and Management*. 6(3): 242-264.
- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). “Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus”. *International Journal of Business Environment*, 11(2): 125-143.
- Obeidat, B., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). “The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: A structural equation modeling approach”, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8 (3/4): 273-298.
- Onibere, M., Ahmad, A., & Maynard, S. B. (2017). *The Chief Information Security Officer and the Five Dimensions of a Strategist*, In PACIS, 1-14.
- Quaye, I., Osei, A., Sarbah, A., & Abrokwah, E. (2015). “The applicability of the learning school model of strategy formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process)”. *Open Journal of Business and Management*, 3(02): 135-54.
- Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). “Culture and the implementation process of strategic decisions in Jordan”, *Journal of Management Research*, 4(4): 257-281.
- Stamevska E, Stamevski V. (2020). “Decisions and skills of the strategic leaders”. *Economics and Management*, 17(1): 140-146.
- Stigter, M., & Cooper, C. (2016). *Solving the strategy Delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies*. Springer.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). “A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling”. Paper presented at the Proceedings of the XLII SIS scientific meeting. 1(2): 793-742.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). “Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of management reviews*, 29(2): 222-240.
- Watkins, M. D. (2012). “How managers become leaders. The seven seismic shifts of perspective and responsibility”. *Harvard business review*, 90(6): 64-72.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

تقی‌پور جهرمی، فریده؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ میرکاظمی، سیده عدرا (۱۴۰۲). «اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های استراتژیست در سازمان‌های ورزشی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۳ (۲۶): ۱۵۹-۱۴۷.