

توسعه فردی و تحول سازمانی

نقش تفکر استراتژیک در ارتقاء شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

شیوه استناددهی: نوروزی، وحید، محمدیان، فریبا، عطاری، الهام، و حسینی سمنانی، اکرم‌السادات. (۱۴۰۵). نقش تفکر استراتژیک در ارتقاء شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۱)، ۱-۲۵.

وحید نوروزی^۱، فریبا محمدیان^{۲*}، الهام عطاری^۱، اکرم‌السادات حسینی سمنانی^۱

۱. گروه تربیت بدنی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: iau.ir@2259801153

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۰ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۹ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲ آذر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۵ تیر ۱۴۰۴

هدف این پژوهش بررسی نقش تفکر استراتژیک در ارتقاء شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران است. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی شامل دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی انجام و داده‌ها از طریق تحلیل مضمون استخراج شد. براساس یافته‌های کیفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تدوین و در مرحله کمی میان مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی توزیع گردید. جامعه آماری شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان توسعه سازمانی و خبرگان ورزشی بود. داده‌های کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) تحلیل شد. نتایج نشان داد که راهبردهای ناشی از تفکر استراتژیک بیشترین اثر را بر پیامدهای سازمانی دارند و مسیر «راهبردها → پیامدها» دارای ضریب اثر بسیار قوی و معنادار است. همچنین شرایط علی اثر معناداری بر پدیده محوری داشته و شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نیز نقش معناداری در تقویت راهبردها ایفا می‌کنند. متغیرهای مدل دارای بارهای عاملی قوی، پایایی مناسب، روایی همگرا و واگرا مطلوب، مقادیر R^2 بالا و Q^2 معنادار بودند. تمامی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم مدل پژوهش تأیید شد. نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تفکر استراتژیک یک قابلیت چندبعدی و اثرگذار است که در صورت نهادینه شدن در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم منجر به ارتقای نوآوری، توسعه سازمانی، بهبود عملکرد و افزایش توان پاسخگویی فدراسیون‌ها شود.

کلیدواژگان: تفکر استراتژیک؛ فدراسیون‌های ورزشی؛ نوآوری؛ توسعه سازمانی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

The Role of Strategic Thinking in Enhancing Innovation Indicators and Organizational Development in Iranian Sports Federations

Vahid Norouzi¹, Fariba Mohamadian^{1*}, Elham Attari¹, Akram Sadat Hoseini Semnani¹

1. Department of Physical Education, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

*Corresponding Author's Email: 2259801153@iau.ir

How to cite: Norouzi, V., Mohamadian, F., Attari, E., & Hoseini Semnani, A. S. (2026). The Role of Strategic Thinking in Enhancing Innovation Indicators and Organizational Development in Iranian Sports Federations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-25.

Submit Date: 16 July 2025

Revise Date: 23 November 2025

Accept Date: 30 November 2025

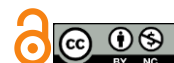
Initial Publish: 01 December 2025

Final Publish: 21 March 2026

Abstract

The objective of this study is to investigate the role of strategic thinking in enhancing innovation indicators and organizational development in Iranian sports federations. This research employed an exploratory mixed-methods approach consisting of qualitative and quantitative phases. Semi-structured interviews with sports managers and experts formed the qualitative phase, analyzed through thematic analysis. Based on qualitative findings, a researcher-developed questionnaire was designed and distributed among managers and specialists of sports federations. The statistical population included senior and middle managers, organizational development experts, and sports governance specialists. Quantitative data were analyzed using structural equation modeling (PLS-SEM). The results indicated that strategic actions derived from strategic thinking had the strongest effect on organizational outcomes, with the path "strategic actions → outcomes" showing a highly significant and strong coefficient. Causal conditions had a significant effect on the core phenomenon, while contextual and intervening conditions significantly strengthened strategic actions. All constructs demonstrated strong factor loadings, reliable measurement indices, satisfactory convergent and discriminant validity, high R^2 values, and significant Q^2 predictive relevance. All direct and indirect hypothesized paths in the model were confirmed. The findings underscore that strategic thinking is a multidimensional and influential organizational capability that, when institutionalized within sports federations, can directly and indirectly enhance innovation, strengthen organizational development, improve performance, and increase overall responsiveness.

Keywords: *Strategic thinking; Sports federations; Innovation; Organizational development; Structural equation modeling*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات سریع و پیچیده محیط‌های سازمانی در دهه‌های اخیر موجب شده است که بسیاری از نهادها، از جمله سازمان‌های ورزشی، با چالش‌های جدی در حوزه نوآوری، عملکرد، رقابت‌پذیری و توسعه پایدار مواجه شوند. در چنین شرایطی، تفکر استراتژیک به عنوان یک قابلیت بنیادین و چندبعدی مطرح شده است که می‌تواند سازمان‌ها را به سمت تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، واکنش‌های سریع‌تر، آینده‌نگری دقیق‌تر و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هدایت کند. در ادبیات جدید مدیریت، تفکر استراتژیک فراتر از برنامه‌ریزی رسمی عمل کرده و نوعی نگرش پویا و کل‌نگرانه را در سطوح فردی و سازمانی تقویت می‌کند؛ نگرشی که ترکیب خلاقیت، تحلیل سیستماتیک، بصیرت محیطی و توانایی تشخیص الگوهای تحول را دربر می‌گیرد (Mintzberg, 2021). این نقش فرابخشی در حوزه ورزش، به دلیل تغییرات سریع فناوری، انتظارات جدید هواداران، الزامات حاکمیتی و رقابت رو به افزایش فدراسیون‌های بین‌المللی، اهمیتی دوچندان یافته است.

تفکر استراتژیک، بنابر پژوهش‌های مختلف، نقشی اساسی در ارتقای عملکرد و توانمندی سازمان‌ها ایفا می‌کند. به عنوان نمونه، پژوهش‌های مفهومی نشان داده‌اند که تفکر استراتژیک می‌تواند از طریق تقویت مزیت رقابتی و گسترش هوشمندی محیطی، عملکرد سازمان‌های ورزشی را به طور چشمگیری بهبود بخشد (Dixit et al., 2021). از سوی دیگر، بدنه رو به رشد تحقیقات تجربی نیز تأیید می‌کند که تفکر استراتژیک با قابلیت‌های اساسی همچون نوآوری، کارآمدی تصمیم‌گیری و اثربخشی مدیریت ارتباط مستقیمی دارد (Kim & Park, 2022). در حوزه ورزش، به دلیل تعدد ذی‌نفعان، پیچیدگی ساختارها، فشارهای محیطی و ضرورت تحقق نتایج قابل اندازه‌گیری، اهمیت تفکر استراتژیک حتی محسوس‌تر است. پژوهش‌های جدید حاکی از آن است که تفکر استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران، نقشی محوری در توسعه ساختارها، افزایش قابلیت پاسخگویی و ارتقای کیفیت مدیریت داشته است (Rouhani, 2022).

در این زمینه، بسیاری از پژوهشگران ایرانی نیز تلاش کرده‌اند تا ابعاد تفکر استراتژیک را در محیط ورزش شناسایی و مدل‌های نظری دقیق‌تری تدوین کنند. برای مثال، پژوهشی در زمینه تدوین مدل تفکر استراتژیک در ورزش ایران نشان داد که این پدیده مجموعه‌ای درهم‌تنیده از بصیرت محیطی، آینده‌پژوهی، تحلیل استراتژیک و خلاقیت تصمیم‌گیری است (Ghasemi, 2025). از سوی دیگر، تفکر استراتژیک نه تنها به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی اثرگذار است، بلکه از طریق سازوکارهایی همچون یادگیری سازمانی نیز نقش میانجی ایفا می‌کند (Hajizadeh, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که فدراسیون‌های ورزشی باید فراتر از رویکردهای سنتی مدیریتی، به تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران در حوزه تفکر استراتژیک توجه کنند.

تفکر استراتژیک همچنین به عنوان یک قابلیت کلیدی برای تداوم مزیت رقابتی و تضمین توسعه پایدار سازمان‌ها شناخته شده است. این مفهوم، در تعامل با منابع انسانی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی، می‌تواند قابلیت نوآوری، خلاقیت و توسعه سازمانی را تقویت کند (Mohebinejad et al., 2021). یافته‌ها نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک با فرآیندهایی همچون برنامه‌ریزی و نوآوری سازمانی نیز هم‌راستا است، اما با آن‌ها یکسان نیست؛ زیرا تفکر استراتژیک تمرکز خود را بر بصیرت، آینده‌سازی و کشف مسیرهای نوآورانه می‌گذارد، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک بر تدوین سناریوهای رسمی و طرح‌های عملیاتی تأکید دارد (Manourian, 2024). در پژوهش دیگری

نیز تأکید شده است که تفکر استراتژیک از طریق شکل‌دهی سرمایه انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه را برای توسعه سازمانی فراهم کند (AlQershi, 2021).

بسیاری از پژوهش‌ها اذعان دارند که تفکر استراتژیک هنگامی بیشترین تأثیر را دارد که در تعامل با عوامل کلیدی دیگری همچون مدیریت منابع انسانی، نوآوری، هوشمندی محیطی و انعطاف‌پذیری ساختاری قرار گیرد. به عنوان نمونه، نشان داده شده است که تفکر استراتژیک یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در شرایط محیطی پیچیده و متغیر است و توانایی انطباق سریع را در مدیران افزایش می‌دهد (Saleh & Al-Hakimi, 2024). در حوزه توسعه سازمانی، نیز تفکر استراتژیک می‌تواند از طریق پیش‌بینی روندهای آتی، توسعه دانش سازمانی و مدیریت اثربخش تغییرات، نقش‌آفرینی کند (Shamkhi & Saleh, 2023). پژوهشی دیگر نیز نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تعالی سازمانی اثرگذار است (Al-Abbadi et al., 2024).

نقش تفکر استراتژیک در ارتقای نوآوری، یکی از پرکاربردترین محورهای مطالعاتی در سال‌های اخیر بوده است. هم در بخش دولتی و هم در محیط‌های ورزشی، نوآوری به عنوان یک مزیت رقابتی حیاتی تلقی می‌شود و تفکر استراتژیک یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای شکل‌گیری و تقویت نوآوری در سازمان‌هاست (Soltani Zadeh et al., 2024). برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تفکر استراتژیک در تعامل با هوشمندی محیطی، ظرفیت‌های آینده‌نگر و مهارت‌های شناختی مدیران می‌تواند به طور چشمگیری کیفیت تصمیم‌گیری، خلق ایده‌های نو و فرآیندهای نوآوری را بهبود دهد (Masadeh et al., 2023). نقش میانجی‌گری آینده‌پژوهی در این میان کاملاً برجسته است و بیان می‌کند که تفکر استراتژیک زمانی بیشترین اثر را دارد که مدیران بتوانند از طریق تحلیل روندها، سناریونویسی و پیش‌بینی تغییرات، مسیرهای نوآورانه قابل اتکا تولید کنند (Ahi et al., 2022).

در محیط‌های ورزشی ایران، نیز شواهد قابل توجهی نشان می‌دهد که تقویت تفکر استراتژیک در مدیران می‌تواند بر رضایت شغلی، عملکرد مالی، و کیفیت مدیریت اثرگذار باشد (Rezaei, 2023). همچنین، پژوهشی نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک از طریق ارتقای مهارت‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی، می‌تواند نقش قابل توجهی در توسعه ظرفیت‌های سازمانی ایفا کند (Roshani Ali Beneh et al., 2021). افزون بر این، اثر تفکر استراتژیک بر مدیریت تعارضات سازمانی نیز به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ جایی که نشان داده شده است این قابلیت می‌تواند از طریق تقویت مهارت‌های تحلیل، گفت‌وگو و تصمیم‌گیری، توان حل مسئله و اثربخشی سازمانی را افزایش دهد (Babaei Nejad & Shamseddini, 2021).

نقش تفکر استراتژیک در توسعه ساختارهای سازمانی فدراسیون‌های ورزشی نیز موضوع تحقیقاتی مهمی بوده است. پژوهشی در ایران نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک می‌تواند موجب ایجاد ساختارهای منعطف، کارآمد و پاسخگو شود و فدراسیون‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی توانمندتر سازد (Rouhani, 2022). در همین راستا، تأکید شده است که مدیران ورزشی باید علاوه بر مهارت‌های مدیریتی مرسوم، به قابلیت آینده‌نگری، تحلیل روندهای بیرونی و اتخاذ تصمیم‌های نوآورانه نیز مجهز باشند (Ravan Shad, 2023). همچنین، شواهد نشان

می‌دهد که تفکر استراتژیک در تعامل با رفتار سیاسی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد مدیران دارد (Safari et al., 2023).

در سطح کلان‌تر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تفکر استراتژیک نه تنها در سازمان‌های ورزشی، بلکه در صنایع بزرگ و سازمان‌های پیشرو نیز نقشی اساسی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، بررسی رابطه تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی در شرکت‌های صنعتی ایران نشان داد که مهارت‌های استراتژیک مدیران یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سازنده چابکی سازمانی و سرعت واکنش به تغییرات محیطی است (Zardanpour, 2020). در پژوهشی دیگر نیز بیان شده است که تفکر استراتژیک در پیوند با مدیریت استعدادها، می‌تواند شایستگی‌های محوری سازمان را توسعه دهد و به ارتقای مزیت رقابتی کمک کند (Bani-Hani, 2021).

ابعاد فکری و شناختی تفکر استراتژیک نیز در ادبیات مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است. برای نمونه، در تحقیقاتی بیان شده است که تفکر استراتژیک از طریق فرایندهای شناختی و تحلیل پیچیدگی‌ها می‌تواند منجر به ارتقای کیفیت فرایند خلق استراتژی شود (Shahlaee, 2020). همچنین، اهمیت تفکر استراتژیک در تدوین برنامه‌های آینده‌محور ورزشی، توسعه مهارت‌های تحلیل رقابتی، و خلق چشم‌اندازهای نوین در محیط‌های ورزشی کاملاً برجسته شده است (Mazloomiswaini & Shahlaei, 2023). در کنار این، پژوهشی در سطح بین‌المللی بیان می‌کند که مهارت‌های مدیران در حوزه تفکر استراتژیک نقش مهمی در توسعه مدیریت فرایندهای کسب‌وکار و ارتقای عملکرد سازمانی دارد (Lukash, 2025).

از سوی دیگر، تفکر استراتژیک در بسیاری از مدل‌های نظری، حلقه اتصال میان برنامه‌ریزی استراتژیک، نوآوری، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تلقی شده است (Asobee, 2021). این نگرش تلفیقی موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های ورزشی، تفکر استراتژیک را نه یک مهارت منفرد، بلکه یک مجموعه توانایی چندسطحی شامل آینده‌پژوهی، خلاقیت، تحلیل سیستماتیک، انعطاف‌پذیری ذهنی و ظرفیت تصمیم‌گیری هوشمندانه تلقی کنند (Abniki et al., 2021). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تقویت تفکر استراتژیک در مدیران ورزشی می‌تواند تا حد زیادی به بهبود مدیریت تغییرات و اجرای بهتر استراتژی‌ها کمک کند (Sadeghi & Ghassemi, 2021).

همچنین، رابطه تفکر استراتژیک با عملکرد سازمانی در مدل‌های ترکیبی جدید نیز مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌هایی که مدل‌های میانجی‌گرانه و تعدیل‌گرانه را بررسی کرده‌اند، نقش ظرفیت جذب دانش، هوش استراتژیک، انعطاف‌پذیری و مدیریت هواداران را در تقویت اثر تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی نشان داده‌اند (Kim & Park, 2022; Saleh & Al-Hakimi, 2024). در محیط ورزش نیز یافته‌های جدید نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در تعامل با نوآوری و فرهنگ یادگیری، می‌تواند منجر به بهبود اثربخشی سازوکارهای سازمانی شود (Soltani Zadeh et al., 2024).

با توجه به مسیر رو به رشد تحقیقات، اغلب پژوهشگران بر این باورند که تفکر استراتژیک امروزه به ضرورتی بنیادی برای فدراسیون‌های ورزشی تبدیل شده است. تغییرات اقتصاد ورزش، اهمیت روزافزون جایگاه بین‌المللی فدراسیون‌ها، نقش هواداران، ملاحظات پاسخگویی عمومی و فشارهای ناشی از فناوری‌های نوین مدیریت ورزشی، همه و همه نیاز به تقویت تفکر استراتژیک را دوچندان کرده‌اند. بنابراین، سازمان‌های ورزشی باید به‌طور مستمر ظرفیت تحلیل محیطی، آینده‌نگری، مهارت‌های تصمیم‌گیری و توان نوآوری خود را در تعامل با این شرایط پیچیده توسعه دهند؛ موضوعی که در ادبیات مدیریت ورزشی نیز کاملاً تأیید شده است (Mazloomiswaini & Shahlaei, 2023).

در جمع‌بندی، مرور ادبیات نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی ایران یک نیاز حیاتی و یک عامل تحول‌ساز کلیدی است که می‌تواند در تعامل با عوامل مدیریتی، ساختاری، محیطی و نوآورانه به ارتقای سازمانی این نهادها کمک کند. با وجود تحقیقات متعدد، هنوز کمبود مطالعات جامع و مدل‌های تجربی دقیق در خصوص نقش تفکر استراتژیک در ارتقای شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران مشاهده می‌شود؛ شکافی که ضرورت پژوهش حاضر را شکل می‌دهد. هدف این مطالعه، تبیین نقش تفکر استراتژیک در ارتقای شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر در قالب یک طرح آمیخته اکتشافی انجام شده است که ابتدا با رویکرد کیفی آغاز و سپس با یک مرحله کمی تکمیل شده است. در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی فدراسیون‌های ورزشی، متخصصان توسعه سازمانی، و اعضای هیئت علمی فعال در حوزه مدیریت ورزشی بوده‌اند. انتخاب افراد با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انجام شد تا تنوع کافی در تجارب، تخصص‌ها و دیدگاه‌ها فراهم شود. معیار ورود شامل حداقل ده سال سابقه مدیریتی یا علمی مرتبط، آشنایی با مباحث تفکر استراتژیک و نوآوری در سازمان‌های ورزشی، و تمایل به مشارکت در مصاحبه‌ها بود. تعداد شرکت‌کنندگان بر اساس اشباع نظری تعیین شد، به این معنا که جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که مفاهیم جدیدی از مصاحبه‌ها حاصل نشود.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران میانی و ارشد فدراسیون‌های ورزشی، کارشناسان تخصصی بخش توسعه سازمانی، و اعضای هیئت علمی حوزه مدیریت ورزشی در سراسر کشور بود. نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت در دسترس انجام شد تا قابلیت جمع‌آوری داده‌های گسترده فراهم شود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و در نظر گرفتن سطح خطای پنج درصد تعیین شد و پرسشنامه‌ها از طریق دو شیوه حضوری و آنلاین به مشارکت‌کنندگان ارائه گردید.

در فاز کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که بر موضوعاتی همچون نقش تفکر استراتژیک در شکل‌دهی نوآوری، توسعه فرهنگ یادگیرنده، ایجاد ساختارهای منعطف و مدیریت تغییر تمرکز داشت. سؤالات مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شده بود که ضمن داشتن چهارچوب مشخص، به مشارکت‌کنندگان اجازه دهد تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های خود را به‌صورت آزاد بیان کنند. مصاحبه‌ها ضبط، به‌طور کامل پیاده‌سازی و در چند مرحله بازبینی شد تا دقت استخراج مفاهیم افزایش یابد. علاوه بر مصاحبه‌ها، مشاهده هدفمند محیط‌های مدیریتی ورزشی و بررسی اسناد و گزارش‌های رسمی فدراسیون‌ها نیز برای تقویت غنای داده‌ها به کار گرفته شد.

در فاز کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای ساختاریافته بود که بر اساس مضامین استخراج شده از بخش کیفی طراحی شد. پرسشنامه شامل ابعاد مختلف تفکر استراتژیک مانند آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌محوری و تصمیم‌سازی خلاق، و همچنین عناصر نوآوری سازمانی و توسعه ساختاری بود. برای ارزیابی اعتبار محتوایی پرسشنامه، نظرات گروهی از متخصصان مدیریت ورزشی و روش‌شناسی اخذ شد و اصلاحات لازم اعمال گردید. پایایی ابزار نیز با آزمون مقدماتی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد تا اطمینان لازم برای ورود به مرحله تجزیه و تحلیل کمی فراهم شود.

تحلیل داده‌ها در دو مرحله و بر اساس ماهیت آمیخته پژوهش انجام شد. در مرحله کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مشاهدات با روش تحلیل مضمون آترید استرلینگ مورد پردازش قرار گرفت. این فرآیند شامل استخراج واحدهای معنایی، کدگذاری اولیه، ایجاد مضامین فرعی، ادغام مضامین در قالب گروه‌های موضوعی و نهایتاً شکل‌دهی به یک ساختار مفهومی منسجم از ارتباط میان تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی بود. برای افزایش اعتبار تحلیل‌ها، بازبینی مشارکت‌کنندگان و نظر متخصصان نیز به کار گرفته شد تا از تفسیرهای جانبدارانه جلوگیری شود.

در مرحله کمی، داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. این روش امکان بررسی روابط میان متغیرهای پنهان و آشکار و آزمون الگوی مفهومی پیشنهادی را فراهم کرد. شاخص‌های برازش مدل برای ارزیابی اعتبار ساختاری الگو مورد بررسی قرار گرفتند و تحلیل مسیر برای توضیح میزان اثرگذاری تفکر استراتژیک بر شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی انجام شد. نرم‌افزارهای آماری تخصصی برای انجام تحلیل‌ها استفاده گردید تا نتایج از دقت و اعتبار کافی برخوردار باشند.

یافته‌ها

یافته‌های کیفی پژوهش نشان می‌دهد که نقش تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی ایران یک سازه چندبعدی است که در تعامل با عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و محیطی شکل می‌گیرد. تحلیل مصاحبه‌ها، اسناد و مشاهدات به شناسایی ۱۷ مضمون اصلی انجامید که هرکدام دارای مضامین فرعی و مجموعه‌ای از مفاهیم بودند. جدول زیر ساختار کامل این مضامین را نشان می‌دهد.

جدول ۱. الگوی مضامین سازماندهی

ردیف	مفاهیم	مضامین فرعی	مضامین اصلی
۱	ارزش‌های بنیادی برند، شخصیت برند، قدمت اجتماعی و تاریخی برند، فرانشیز برند، موقعیت برند، فرهنگ برند، حمایت اجتماعی برند	جنبه‌های درونی برند	برند
	آرم برند، شعارهای برند، نام برند، ماترای برند، رنگ‌های برند، کاراکتر خوش‌یمن برند، طنین‌های برند	جنبه‌های بیرونی برند	
۲	چشم‌انداز بین‌المللی، الگوی اقتصادی و نحوه کسب‌وکار فدراسیون‌های ورزشی، اهداف و بازارهای هدف، سناریوهای اقتصادی مبتنی بر پروژه‌های بین‌المللی‌سازی، آینده‌نگری در فدراسیون‌های ورزشی، برنامه توسعه‌ها (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت و ویژه)، ساختارهای سازمانی و سیستم‌های کنترل	جنبه‌های مدیریتی غیرملموس	مدیریت
	بخش بازاریابی، بخش روابط بین‌الملل، بخش روابط عمومی، بخش رشته‌های ورزشی دیگر	جنبه‌های ملموس	
۳	بازیکنان ستاره، بازیکنان بین‌المللی، بازیکنان ورزش‌های ملی، سرمربی مشهور، بازیکنان اسطوره‌ای بازنشسته	افراد	تیم
	سبک بازی ورزش‌ها، مخاطبان بازی ورزش‌ها، پیروزی‌های تاریخی و ماندگار، سنت‌های ورزش‌ها، رقبای سنتی و قوی، نتایج موفقیت‌آمیز و پایدار، بازی منصفانه ورزش‌ها، رفتار حرفه‌ای ورزش‌ها	میراث	
۴	گسترده‌ی ارتباط با اقوام متنوع، میزان تعامل با حامیان محلی خوش‌نام، تعامل با رسانه‌های محلی خوش‌نام، میزان تعامل با جامعه شهری مستقر، هیأت فدراسیون‌های ورزشی	داخلی	ارتباط
	طرفداران ماهواره‌ای فدراسیون‌ها، شرکای ارتباطی و اطلاعاتی بین‌المللی، پایگاه‌های هواداری خارجی، تعامل با برندهای شخصی و رویدادهای خارجی	خارجی	

Personal Development and Organizational Transformation

۵	هیأت مدیره با دانش بین‌المللی، مدیران میانی و کارمندان متخصص	منابع انسانی	قدرت نرم
۶	حرفه‌ای‌گرایی نیروی انسانی، میزان تعهد منابع انسانی به فدراسیون‌های ورزشی	فرهنگ	قدرت سخت
	آکادمی‌های ورزشی، ورزشگاه اختصاصی مدرن، مدارس ورزشی، موزه فدراسیون‌های ورزشی، امکانات تمرینی (زمین تمرین، تجهیزات ورزشی، امکانات اردویی، سالن تمرین، مرکز پزشکی)	زیرساخت‌ها	
	پایداری مالی، کسب منابع مالی بیشتر، انضباط مالی، شفافیت مالی	منابع مالی	
۷	چشم‌انداز ورزش کشور، حضور بین‌المللی فدراسیون‌ها، ارزش و شهرت برند، موقعیت‌های بین‌المللی ایران، زیرساخت‌های ورزش‌های ملی، اسپانسرهای بین‌المللی، ساختار برگزاری انتخابات، انجمن‌های سازمان‌یافته، کیفیت برگزاری فدراسیون‌ها، تلاش برای بهبود وضعیت، ارتباط با فدراسیون‌های مطرح دنیا، استانداردها، ساختار سازمانی	نهادهای بالادستی	صنعت
	قوانین فنی، مالی و بازاریابی فیفا؛ تعهد به مجوزها؛ تعامل با فیفا و AFC؛ پرونده‌های حقوقی در فیفا	نهادهای بالادستی	بین‌المللی
۸	طبقه اجتماعی و سرمایه‌های هواداران، کیفیت میزبانی، قدرت گروه‌های مرجع، فراوانی و گستردگی جغرافیایی، رفتار طرفداران، مزیت‌های هواداری	طرفداران	مشتریان
	قدرت مالی و تداوم همکاری اسپانسرها، تناسب اسپانسرها با مسیر بین‌المللی، میزان بین‌المللی بودن شرکای تجاری	ذی‌نفعان	
	صداوسیما، حضور شبکه‌های بین‌المللی، عدم پابندی به قراردادهای فعالیت در شبکه‌های جهانی، رقابت صداوسیما با فدراسیون‌ها، کیفیت رسانه‌ای پخش مسابقات	رسانه	
۹	شهرت و گستره بین‌المللی رقبا، قدمت و سطح رقابت، بازارهای تحت نفوذ، قدرت مالی فدراسیون‌های رقیب	فدراسیون‌های رقیب	رقبا
	میزان سرمایه‌گذاری صنایع رقیب، میزان هزینه مشتریان در این صنایع	صنایع رقیب	
۱۰	وضعیت دموکراسی، اهمیت استراتژیک فدراسیون‌ها، نقش کشور در پیمان‌ها، نقش تصمیم‌سازان، تصمیم‌سازی رهبری، سیاست‌های باز منطقه‌ای و بین‌المللی، نگرش سیاست‌زده، میزان حمایت حاکمیت	محیط سیاسی	محیط سیاسی
۱۱	الگوی اقتصادی کشور، وضعیت اقتصاد منطقه‌ای و جهانی، نرخ رشد اقتصادی، تعهد به معاهدات، میزان تعاملات خارجی، درآمد بین‌المللی سایر صنایع، نرخ بیکاری	محیط اقتصادی	محیط اقتصادی
۱۲	جمعیت جوان، بزرگی بازار داخلی، استقبال جامعه، شور و نشاط اجتماعی، اهمیت فرهنگی فدراسیون‌ها	محیط اجتماعی-فرهنگی	محیط اجتماعی-فرهنگی
۱۳	گسترش و سرعت دسترسی به اینترنت، فناوری‌های ارتباطی جدید	محیط فناوری	محیط فناوری
۱۴	آب‌وهوای متنوع، وضعیت کشورهای همسایه، موقعیت جغرافیایی	محیط زیست	محیط زیست
۱۵	قوانین کسب‌وکار داخلی، شفافیت قانونی، حمایت قانونی، قوانین مالیاتی، بسترهای قانونی در سطح بین‌المللی	محیط قانونی	محیط قانونی
۱۶	امکانات هتلینگ، قابلیت برگزاری رویدادها، وضعیت حمل‌ونقل، شرکت‌های متخصص، تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، شرکت‌های ممیزی	زیرساخت	زیرساخت
۱۷	وضعیت برند ملی در جهان، تحریم‌ها، خوشنامی و اعتبار بین‌المللی سایر صنایع	جایگاه بین‌المللی	ورزش‌های ملی
		جایگاه بین‌المللی	جایگاه بین‌المللی
		بین‌المللی	بین‌المللی

تحلیل جدول نشان می‌دهد که ساختار عوامل مؤثر بر نوآوری و توسعه سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بسیار چندلایه و گسترده است. مضامین اصلی شناسایی شده از «برند» تا «جایگاه بین‌المللی» طیفی کامل از عوامل هویتی، مدیریتی، ارتباطی، محیطی و رقابتی را در بر می‌گیرند و بیانگر آن هستند که تفکر استراتژیک باید در تعامل با این مجموعه پیچیده و گسترده از متغیرها شکل گیرد. بررسی مفاهیم زیرمجموعه هر مضمون نشان می‌دهد که ابعاد نرم مانند فرهنگ، رفتار حرفه‌ای و ارتباطات داخلی همان‌قدر اهمیت دارند که عناصر سخت مانند زیرساخت‌ها، منابع مالی و قوانین حاکم. همچنین، نقش عوامل محیطی اعم از سیاسی، اقتصادی، فناوری و اجتماعی در شکل‌دهی ظرفیت نوآوری سازمانی برجسته است و نشان می‌دهد که فدراسیون‌ها علاوه بر مدیریت درونی، نیازمند تحلیل محیط بیرونی با نگاه آینده‌نگرانه هستند. این الگو در نهایت پایه‌ای مفهومی برای مرحله کمی پژوهش فراهم می‌کند تا روابط بین این مؤلفه‌ها در قالب مدل معادلات ساختاری سنجیده شود.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۲. مضامین فراگیر

مقولات اصلی مدل	مقولات فرعی مدل
شرایط علی	مدیریت، مشتریان
پدیده محوری	زیرساخت‌های ورزش‌های ملی، صنعت
راهبردها	محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط فناوری، محیط زیست، محیط قانونی
شرایط زمینه‌ای	رقبا، قدرت نرم، قدرت سخت
شرایط مداخله‌گر	تیم، ارتباط
پیامدها	بین‌المللی شدن برند، جایگاه بین‌المللی

تحلیل مضامین فراگیر نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی ایران در بستری از شرایط علی شکل می‌گیرد که شامل مؤلفه‌های مدیریتی و مشتری‌محور است؛ این دو بعد نقش اساسی در آغاز فرآیند تحول و نوآوری دارند. پدیده محوری، یعنی «زیرساخت‌های ورزش‌های ملی» و «صنعت»، هسته اصلی تغییرات است و تمامی فعالیت‌های تحول‌گرا حول آن متمرکز می‌شود. راهبردها عمدتاً ریشه در محیط کلان دارند؛ به‌طوری‌که سیاست، اقتصاد، فرهنگ، فناوری، محیط زیست و قوانین هر یک می‌توانند مسیر راهبردی فدراسیون‌ها را دگرگون کنند. شرایط زمینه‌ای نیز از طریق رقا و قدرت‌های نرم و سخت، بستر اصلی اجرای راهبردها را شکل می‌دهد. در این میان، شرایط مداخله‌گر مانند تیم و ارتباطات، فرآیند حرکت از راهبرد به عملکرد را تسهیل یا تضعیف می‌کنند. نهایتاً این تعاملات منجر به پیامدهای کلیدی همچون «بین‌المللی شدن برند» و «ارتقای جایگاه بین‌المللی» می‌شود که هدف نهایی تحول استراتژیک فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شوند.

جدول ۳. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	حداقل	حداکثر
شرایط علی	۳۶.۸۷	۹.۵۱	۸.۵۴	۱۳	۶۴
پدیده محوری	۳۵.۲۱	۱۱.۲۵	۷.۵۶	۱۳	۶۵
راهبردها	۳۸.۴۱	۸.۴۲	۸.۲۱	۱۳	۶۳
پیامدها	۴۷.۲۵	۹.۶۷	۸.۲۵۶	۱۲	۸۰
شرایط زمینه‌ای	۱۶.۸۹	۳.۱۱	۳.۵۲	۶	۳۰
شرایط مداخله‌گر	۱۷.۵۲	۳.۲۱	۴.۷۸	۶	۲۹

بررسی آماره‌های توصیفی نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به متغیر پیامدهاست که مقدار ۴۷.۲۵ را نشان می‌دهد و بیانگر این است که درک مشارکت‌کنندگان از پیامدهای تفکر استراتژیک نسبت به سایر ابعاد در سطح بالاتری قرار دارد. کمترین میانگین متعلق به شرایط زمینه‌ای است؛ موضوعی که نشان می‌دهد عوامل زمینه‌ای در فدراسیون‌ها کمتر از سایر متغیرها تقویت شده‌اند. دامنه تغییرات گسترده در برخی ابعاد مانند پیامدها (۱۲ تا ۸۰) و پدیده محوری (۱۳ تا ۶۵) نشان‌دهنده پراکندگی قابل توجه پاسخ‌هاست. مقادیر انحراف معیار نیز مؤید آن است که متغیرهای پدیده محوری و پیامدها تنوع بیشتری در پاسخ‌ها دارند. در مجموع، این نتایج توصیفی تصویری اولیه از وضعیت ابعاد مدل مفهومی ارائه می‌کنند و نشان می‌دهند که برخی ابعاد نیازمند تقویت و برخی دیگر در وضعیت قابل قبول‌تری قرار دارند.

جدول ۴. آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آماره KS	سطح معنی داری	نتیجه گیری
شرایط علی	۰.۰۸۵	۰.۰۰۱	نرمال نیست
پدیده محوری	۰.۰۶۳	۰.۰۰۱	نرمال نیست
راهبردها	۰.۰۸۵	۰.۰۰۱	نرمال نیست
پیامدها	۰.۱۶۵	۰.۰۰۱	نرمال نیست
شرایط زمینه‌ای	۰.۱۷۴	۰.۰۰۱	نرمال نیست
شرایط مداخله‌گر	۰.۰۸۸	۰.۰۰۱	نرمال نیست

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند، زیرا سطح معنی داری برای همه کمتر از ۰.۰۵ گزارش شده است. این موضوع اهمیت انتخاب روش‌های ناپارامتریک و استفاده از ضرایب همبستگی اسپیرمن و رویکردهای معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس را ضروری می‌سازد. نرمال نبودن داده‌ها معمولاً ناشی از ماهیت ادراکی مقیاس‌ها و ناهمگونی پاسخ‌دهندگان است که در پژوهش‌های علوم انسانی رایج است. بنابراین، مسیر تحلیل داده‌ها بر اساس روش‌های سازگار با توزیع‌های نانرمال طراحی شده است.

جدول ۵. ماتریس همبستگی اسپیرمن متغیرهای پژوهش

متغیرها	شرایط علی	پدیده محوری	راهبردها	پیامدها	شرایط زمینه‌ای	شرایط مداخله‌گر
شرایط علی	—	۰.۳۲۱	۰.۴۵۲	۰.۲۴۳	۰.۲۴۱	۰.۲۸۹
پدیده محوری	۰.۳۲۱	—	۰.۵۳۶	۰.۴۷۸	۰.۲۸۵	۰.۸۵۲
راهبردها	۰.۴۵۲	۰.۵۳۶	—	۰.۳۲۳	۰.۴۱۲	۰.۶۵۶
پیامدها	۰.۲۴۳	۰.۴۷۸	۰.۳۲۳	—	۰.۳۸۵	۰.۸۵۴
شرایط زمینه‌ای	۰.۲۴۱	۰.۲۸۵	۰.۴۱۲	۰.۳۸۵	—	۰.۴۲۴
شرایط مداخله‌گر	۰.۲۸۹	۰.۸۵۲	۰.۶۵۶	۰.۸۵۴	۰.۴۲۴	—

نتایج ماتریس همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای مدل دارای ارتباط معنی دار و مثبت با یکدیگر هستند. قوی‌ترین همبستگی مشاهده شده بین شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری (۰.۸۵۲) و همچنین شرایط مداخله‌گر و پیامدها (۰.۸۵۴) است. این موضوع بیانگر نقش برجسته متغیرهای مداخله‌گر—نظیر تیم، ارتباطات و تعاملات حرفه‌ای—در شکل‌گیری پدیده‌های اصلی و در نهایت بروز پیامدهای مطلوب است. همبستگی نسبتاً بالای راهبردها با پدیده محوری (۰.۵۳۶) نیز تأیید می‌کند که عوامل محیطی و کلان نقش مهمی در جهت‌دهی و تبیین هسته پدیده دارند. در مقابل، ضعیف‌ترین همبستگی‌ها مربوط به شرایط علی با پیامدهاست، که نشان می‌دهد اثرگذاری شرایط علی بیشتر غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی صورت می‌گیرد. این ساختار همبستگی، انسجام مدل مفهومی پژوهش و پیوند منطقی میان ابعاد مختلف تفکر استراتژیک و توسعه سازمانی را تأیید می‌کند.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۶. بارهای عاملی شاخص‌های متغیرهای تحقیق

متغیرها	نمونه‌های اصلی (بار عاملی)	آماره T	سطح معنی‌داری
شرایط علی	۰.۷۷۸	۳۴.۲۸۳	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۷۷۸	۳۳.۳۵۴	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۸۵۴	۵۴.۶۲۱	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۷۹۹	۳۲.۵۹۵	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۸۲	۴۴.۲۲۸	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۷۶۹	۳۳.۲۴۷	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۶۹۹	۱۵.۳۹	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۶۰۶	۱۲.۵۸۷	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۶۶۶	۱۹.۱۱	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۶۸۳	۲۰.۰۷۵	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۸۴۶	۴۵.۶۶	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۹۲۷	۸۸.۵۰۲	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۸۶۲	۵۰.۵۵۲	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۸۹۵	۵۷.۳۷۸	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۸۱۸	۳۷.۳۲۲	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۹۱۴	۵۸.۰۰۸	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۸۲۹	۳۸.۹۴۴	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۸۳۶	۲.۶۸۸	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۸۵۱	۴۶.۲۷۲	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۷۹۷	۵.۴۵۵	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۶۷۶	۴.۵۶۹	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۷۶	۵.۹۴۶	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۱۴۷	۲.۰۳۹	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۸۲۷	۷.۶۲۳	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۱۷۹	۲.۲۲۴	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۹۹	۶۴.۹۸۶	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۹۲۷	۷۵.۲۲۲	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۸۵۶	۳۶.۶۹۳	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۸۶۴	۲.۶۹۴	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۸۸۶	۴۷.۵۵۶	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۸۹۹	۶۶.۴۴۵	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۸۷۸	۵.۶۷	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۸۸۵	۵.۴۶۴	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۹۰۱	۶۹.۶۹۶	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۸۹۸	۷۳.۴۶۲	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۸۹۵	۴۹.۶۲۹	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۹۱۹۷	۲۷.۷۶۰۱	۰.۰۰۱
راهبردها	۰.۵۱۷۹	۹.۹۴۲۴	۰.۰۰۱
پیامدها	۰.۸۹۶۱	۶۴.۶۱۹۴	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۷۸۴۸	۳۳.۲۴۵۴	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۸۳۴۵	۳۳.۶۸۹۸	۰.۰۰۱
شرایط علی	۰.۷۰۳	۱۹.۶۴۹۹	۰.۰۰۱
پدیده محوری	۰.۵۸۶۸	۷.۳۱۶۷	۰.۰۰۱

Personal Development and Organizational Transformation

۰.۰۰۱	۶۶۲۸۷	۰.۵۶۲۲	راهبردها
۰.۰۰۱	۱۸.۹۹۶۷	۰.۷۰۰۲	پیامدها
۰.۰۰۱	۱۵.۴۴۸۳	۰.۶۴۴۲	شرایط زمینه‌ای
۰.۰۰۱	۴۷.۴۴۵۴	۰.۸۴۵۶	شرایط مداخله‌گر
۰.۰۰۱	۲۹.۷۲۳	۰.۷۸۹۷	شرایط علی
۰.۰۰۱	۳۵.۵۶۷۴	۰.۸۳۰۸	پدیده محوری
۰.۰۰۱	۲۴.۶۸۵۲	۰.۷۸۵۶	راهبردها
۰.۰۰۱	۲۷.۷۶۰۱	۰.۹۱۹۷	پیامدها
۰.۰۰۱	۲۵.۵۶۶	۰.۷۷۱	شرایط زمینه‌ای
۰.۰۰۱	۲۴.۲۵۴	۰.۸۰۶	شرایط مداخله‌گر
۰.۰۰۱	۲۷.۰۳۳	۰.۸۱۷	شرایط علی
۰.۰۰۱	۲۳.۰۲۷	۰.۷۶۳	پدیده محوری
۰.۰۰۱	۲۳.۷۳۵	۰.۷۷۲	راهبردها
۰.۰۰۱	۵۷.۳۷۱	۰.۸۹۲	پیامدها
۰.۰۰۱	۶۹.۷۲۹	۰.۹۰۳	شرایط زمینه‌ای
۰.۰۰۱	۲۹.۱۴۷	۰.۷۸۶	شرایط مداخله‌گر
۰.۰۰۱	۲۱.۳۸۲	۰.۷۸۱	شرایط علی
۰.۰۰۱	۱۹.۲۳	۰.۷۶۴	پدیده محوری
۰.۰۰۱	۲۴.۴۸۹	۰.۸۰۲	راهبردها
۰.۰۰۱	۷۷.۶۷۶	۰.۹۱۴	پیامدها
۰.۰۰۱	۴۵.۰۷۵	۰.۸۷۱	شرایط زمینه‌ای
۰.۰۰۱	۱۵.۷۷۱	۰.۶۸۸	شرایط مداخله‌گر
۰.۰۰۱	۳۰.۱۸۹	۰.۸۳۹	شرایط علی
۰.۰۰۱	۵۷.۲۳۶	۰.۸۸۵	پدیده محوری
۰.۰۰۱	۵۵.۲۸۸	۰.۹۳۸	راهبردها
۰.۰۰۱	۵۶.۲۹۱	۰.۹۳۲	پیامدها
۰.۰۰۱	۳۵.۴۱۹۳	۰.۸۲۰۹	شرایط زمینه‌ای
۰.۰۰۱	۳۰.۴۴۵	۰.۳۶۴۸	شرایط مداخله‌گر
۰.۰۰۱	۴.۲۴۹۲	۰.۷۰۸۴	شرایط علی

بررسی بارهای عاملی نشان می‌دهد که بخش عمده شاخص‌های مربوط به متغیرهای پژوهش دارای بار عاملی بالاتر از ۰.۷ هستند؛ موضوعی که نشان‌دهنده روایی همگرا و قدرت تبیین مناسب شاخص‌ها در اندازه‌گیری سازه‌های اصلی است. شاخص‌هایی مانند «پدیده محوری» با بار عاملی ۰.۹۹، «شرایط مداخله‌گر» با ۰.۹۲۷، «راهبردها» با ۰.۹۳۸ و «پیامدها» با ۰.۹۳۲ از قوی‌ترین شاخص‌ها محسوب می‌شوند و نشان می‌دهند که این ابعاد، وضوح و انسجام بسیار بالایی در مدل مفهومی دارند. هرچند در بخش‌هایی بارهای عاملی کمتر از ۰.۶ نیز مشاهده می‌شود (مانند ۰.۱۴۷ و ۰.۱۷۹)، که نشان‌دهنده ضعف برخی گویه‌ها در اندازه‌گیری مؤلفه مربوطه است و احتمالاً نیاز به بازنگری در پرسشنامه یا حذف گویه‌های ضعیف دارد. آماره‌های T نیز همگی بالاتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ هستند که بیانگر معنی‌داری کامل بارهای عاملی است. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهند که ساختار عاملی مدل از انسجام قابل قبولی برخوردار است و می‌تواند مبنای مناسبی برای تحلیل‌های ساختاری در مراحل بعدی باشد.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۷. بارهای عاملی ابعاد الگوی نقش تفکر استراتژیک بر نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد

مسیرهای مدل	بار عاملی (نمونه‌های اصلی)	آماره T	سطح معنی‌داری
راهبردها ← پیامدها	۰.۸۹۶	۷۴.۷۳۹	۰.۰۰۱
شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰.۴۰۸	۶.۵۲۲	۰.۰۰۱
شرایط علی ← پدیده محوری	۰.۸۵۴	۵۳.۷۱۱	۰.۰۰۱
شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	۰.۳۶	۵.۶۹۵	۰.۰۰۱
پدیده محوری ← راهبردها	۰.۲۰۵	۴.۴۸	۰.۰۰۱

نتایج نشان می‌دهد که قوی‌ترین اثر متعلق به مسیر «راهبردها به پیامدها» با بار عاملی بسیار بالا (۰.۸۹۶) است؛ به این معنا که راهبردهای ناشی از تفکر استراتژیک بیشترین نقش را در شکل‌گیری پیامدها و ارتقای عملکرد دارند. مسیر «شرایط علی به پدیده محوری» نیز با مقدار ۰.۸۵۴ بیانگر نقش حیاتی شرایط علی (مدیریت و مشتریان) در ایجاد پدیده محوری است. ضعیف‌ترین مسیر مربوط به «پدیده محوری به راهبردها» است که نشان می‌دهد هرچند پدیده محوری نقش معناداری دارد، اما تأثیر آن نسبت به سایر ابعاد محدودتر است. آماره‌های T در تمامی مسیرها بالاتر از مقدار بحرانی بوده و معنی‌داری روابط را تأیید می‌کند.

جدول ۸. پایایی سازه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	پایایی ترکیبی
راهبردها	۰.۷۲۶	۰.۹۲۸	۰.۸۳۱
شرایط زمینه‌ای	۰.۹۰۸	۰.۹۱۰	۰.۹۴۲
شرایط علی	۰.۸۷۶	۰.۸۸۲	۰.۹۴۱
شرایط مداخله‌گر	۰.۸۹۸	۰.۸۹۸	۰.۹۵۱
پدیده محوری	۰.۸۴	۰.۸۴۱	۰.۹۲۶
پیامدها	۰.۸۸۸	۰.۸۸۹	۰.۹۴۷

شاخص‌های پایایی نشان می‌دهند که همه سازه‌های پژوهش از پایایی مطلوبی برخوردار هستند. مقدار آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بیشتر از ۰.۷ است که نشانگر همسانی درونی مناسب گویه‌هاست. پایایی مرکب و ترکیبی نیز در همه سازه‌ها بسیار بالا (عمدتاً بیش از ۰.۹) گزارش شده که نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری از قابلیت اعتماد بسیار مناسبی برخوردار است. به‌ویژه سازه‌های «شرایط مداخله‌گر»، «پیامدها» و «شرایط زمینه‌ای» پایایی بسیار ممتاز دارند.

جدول ۹. میانگین واریانس استخراج‌شده – AVE

متغیرها	AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده)
راهبردها	۰.۵۵۲
شرایط زمینه‌ای	۰.۸۴۵
شرایط علی	۰.۸۸۹
شرایط مداخله‌گر	۰.۹۰۷
پدیده محوری	۰.۸۶۲
پیامدها	۰.۸۹۹

تمامی مقادیر AVE بالاتر از حداقل قابل قبول ۰.۵ هستند که نشان می‌دهد سازه‌ها توانایی تبیین بخش قابل توجهی از واریانس گویه‌های خود را دارند. سازه‌هایی مانند «شرایط مداخله‌گر»، «پیامدها» و «شرایط علی» با AVE بسیار بالا (۰.۸۹ تا ۰.۹۰) از روایی همگرا بسیار قوی برخوردارند. مقدار AVE برای راهبردها نسبت به دیگر سازه‌ها کمتر است، اما همچنان بالاتر از حد استاندارد بوده و روایی همگرا را تأیید می‌کند.

جدول ۱۰. ماتریس فورنل-لارکر پس از جایگذاری ریشه دوم AVE

متغیرها	راهبردها	شرایط زمینه‌ای	شرایط علی	شرایط مداخله‌گر	پدیده محوری	پیامدها
راهبردها	۰.۷۴۳					
شرایط زمینه‌ای	۰.۹۱۲	۰.۹۱۹				
شرایط علی	۰.۸۸۷	۰.۸۸۴	۰.۹۴۳			
شرایط مداخله‌گر	۰.۹۰۸	۰.۹۰۷	۰.۸۸۵	۰.۹۵۲		
پدیده محوری	۰.۸۷۲	۰.۸۶۹	۰.۸۵۴	۰.۸۶۹	۰.۹۲۹	
پیامدها	۰.۸۹۶	۰.۸۹۹	۰.۸۷۵	۰.۸۹۰	۰.۸۵۹	۰.۹۴۸

مقایسه قطر اصلی (ریشه دوم AVE) با مقادیر همبستگی نشان می‌دهد که تمامی مقادیر روی قطر از همبستگی‌های متقاطع بزرگ‌تر هستند؛ به عبارت دیگر، هر سازه توان تمایز از سایر سازه‌ها را دارد. این موضوع روایی واگرا را بر اساس معیار فورنل-لارکر تأیید می‌کند. با این حال، همبستگی‌های بالا میان برخی سازه‌ها (مثلاً شرایط زمینه‌ای با راهبردها و شرایط علی) نشان می‌دهد که روابط نظری میان سازه‌ها قوی است، اما همچنان تمایز سازه‌ای حفظ شده است.

جدول ۱۱. بررسی روایی واگرا با HTMT

متغیرها	شرایط علی	پدیده محوری	راهبردها	پیامدها	شرایط زمینه‌ای	شرایط مداخله‌گر
شرایط علی	—	۰.۸۱۹	۰.۶۹۳	۰.۰۷۳	۰.۹۲۱	۰.۶۵۰
پدیده محوری	—	—	۰.۷۱۱	۰.۱۹۷	۰.۹۰۲	۰.۶۴۳
راهبردها	—	—	—	۰.۰۹۶	۰.۶۴۱	۰.۹۶۲
پیامدها	—	—	—	—	۰.۰۷۴	۰.۰۸۹
شرایط زمینه‌ای	—	—	—	—	—	۰.۶۲۰
شرایط مداخله‌گر	—	—	—	—	—	—

نتایج HTMT نشان می‌دهد که برخی روابط میان سازه‌ها در مرز روایی واگرا یا فراتر از حد معمول هستند. مقادیری مانند HTMT بین «راهبردها و شرایط مداخله‌گر» (۰.۹۶۲) و نیز «شرایط زمینه‌ای با شرایط علی» (۰.۹۲۱) نسبتاً بالا هستند و امکان همپوشانی مفهومی بین این سازه‌ها را مطرح می‌کنند. با این حال، بسیاری از مقادیر در محدوده قابل قبول قرار دارند و مشکل جدی در تفکیک سازه‌ها مشاهده نمی‌شود. این یافته‌ها در مجموع نشان می‌دهند که مدل پژوهش دارای روایی واگرای مناسب است، ولی برخی سازه‌ها به دلیل نزدیکی مفهومی، ارتباط بالایی با یکدیگر دارند که قابل انتظار است.

جدول ۱۲. ضریب تعیین (R^2) برای متغیرهای مدل

متغیرها	R Square	R Square Adjusted
راهبردها	۰.۸۷۷	۰.۸۷۶
پدیده محوری	۰.۷۲۹	۰.۷۲۸
پیامدها	۰.۸۰۳	۰.۸۰۲

توسعه فردی و تحول سازمانی

مقادیر R^2 نشان می‌دهد که مدل پژوهش قدرت تبیین بسیار بالایی دارد. متغیر «راهردها» با $R^2 = 0.877$ بالاترین مقدار را دارد و بیانگر آن است که حدود ۸۸ درصد از تغییرات راهبردها توسط شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری توضیح داده می‌شود. «پیامدها» نیز با مقدار ۰.۸۰۳ قدرت تبیین بسیار مطلوبی دارد. این ارقام نشان می‌دهند که مدل ساختاری از انسجام نظری بسیار قوی برخوردار است و سازه‌های تبیینی به‌خوبی قادر به پیش‌بینی سازه‌های وابسته هستند.

جدول ۱۳. کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی مدل (Q^2)

متغیرها	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
راهردها	۱,۶۰۰.۰۰	۶۳۰.۹۴۶	۰.۶۰۶
شرایط زمینه‌ای	۱,۶۰۰.۰۰	۱,۰۹۰.۸۰	۰.۳۱۸
شرایط علی	۲,۲۴۰.۰۰	۱,۲۳۶.۸۰	۰.۴۴۸
شرایط مداخله‌گر	۲,۵۶۰.۰۰	۲,۵۵۵.۸۱	۰.۰۰۲
پدیده محوری	۱,۹۲۰.۰۰	۹۷۸.۹۶۲	۰.۴۹
پیامدها	۱,۹۲۰.۰۰	۱,۲۸۸.۸۶	—

نتایج Q^2 نشان می‌دهد که مدل پیش‌بینی‌کنندگی قابل قبول و قوی برای بیشتر متغیرها دارد. مقدار Q^2 برای راهبردها (۰.۶۰۶) و پدیده محوری (۰.۴۹) نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بسیار مناسب است. شرایط علی نیز با مقدار ۰.۴۴۸ کیفیت بسیار خوبی دارد. مقدار بسیار پایین Q^2 برای شرایط مداخله‌گر (۰.۰۰۲) نشان می‌دهد که مدل در پیش‌بینی این سازه عملکرد ضعیفی دارد، که احتمالاً به دلیل ماهیت وابسته و پیچیده این متغیر است. برای متغیر پیامدها مقدار Q^2 ثبت نشده، اما با توجه به R^2 بالای آن می‌توان انتظار کیفیت مناسب داشت.

جدول ۱۴. بررسی تورش واریانس (VIF)

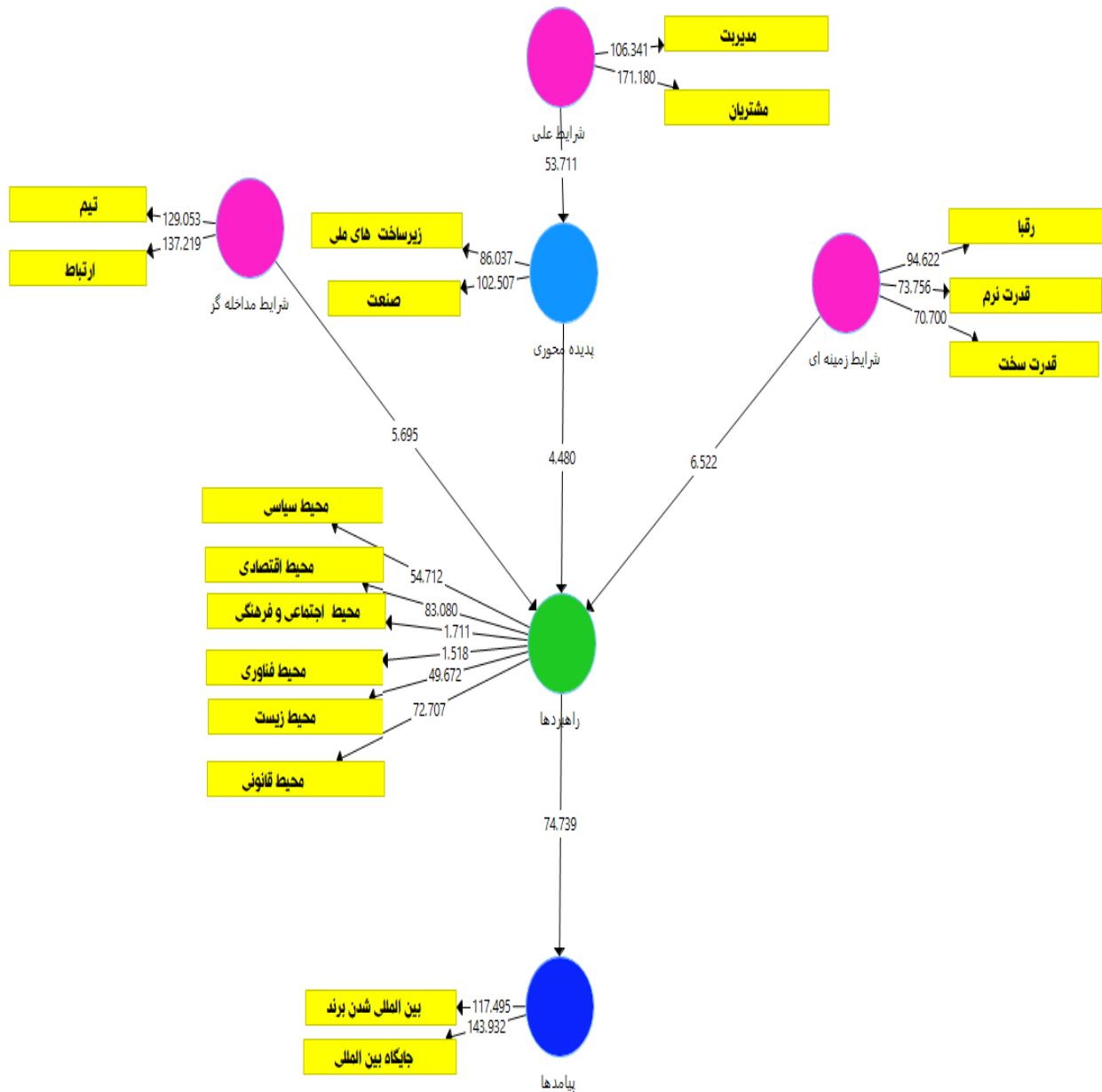
متغیر	سطح قابل قبول	VIF	نتیجه
شرایط علی	کمتر از ۵	۱.۵۷۱	قابل قبول
پدیده محوری	کمتر از ۵	۱.۶۹۳	قابل قبول
راهردها	کمتر از ۵	۱.۴۵۷	قابل قبول
پیامدها	کمتر از ۵	۱.۱۱۰	قابل قبول
شرایط زمینه‌ای	کمتر از ۵	۱.۲۷۴	قابل قبول
شرایط مداخله‌گر	کمتر از ۵	۱.۸۸۹	قابل قبول

تمامی مقادیر VIF کمتر از ۵ هستند که نشان می‌دهد در مدل مشکلی از نظر چندهمخطی وجود ندارد. کمترین مقدار مربوط به پیامدها (۱.۱۱۰) و بیشترین مقدار مربوط به شرایط مداخله‌گر (۱.۸۸۹) است، اما همچنان در محدوده استاندارد قرار دارند. این نتایج نشان می‌دهد که روابط میان متغیرها پایدار بوده و میزان همپوشانی متغیرها در حدی نیست که بر برآورد ضرایب مدل تأثیر منفی بگذارد. بنابراین، مدل از نظر استقلال متغیرهای پیش‌بین معتبر است.

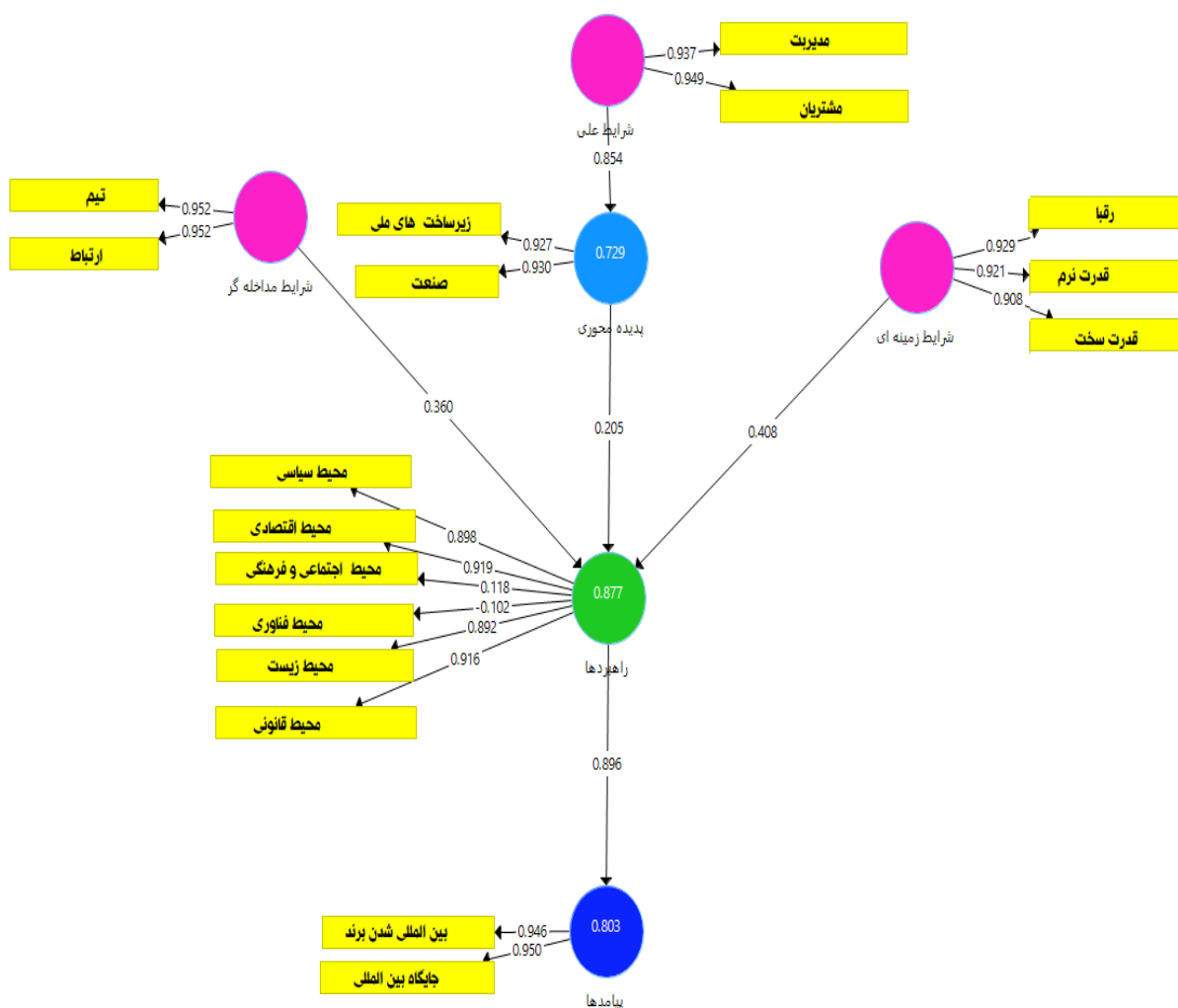
جدول ۱۵. شاخص نیکویی برازش مدل

شاخص	مدل ساختاری	مدل تخمینی
SRMR	۰.۰۳۴	۰.۰۵۷
d_ULS	۰.۱۷۵	۰.۵۰۵
d_G	۰.۳۹	۰.۵۰۳
Chi-square	۸۲۱.۰۹۸	۹۰۸.۳۷۳
NFI	۰.۸۷۴	۰.۸۶

نتایج شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که مدل پژوهش برازش بسیار مطلوبی دارد. مقدار SRMR در مدل ساختاری (۰.۰۳۴) بسیار کمتر از ۰.۰۸ است که نشان‌دهنده تفاوت اندک بین ماتریس مشاهده‌شده و ماتریس برآوردشده است. مقدار NFI نیز ۰.۸۷۴ است که نزدیک به آستانه عالی (۰.۹۰) است و کیفیت برازش را تأیید می‌کند. شاخص‌های d_ULS و d_G نیز در محدوده قابل قبول قرار دارند. به‌طور کلی، مدل از برازش قوی و قابل اتکایی برخوردار است.



شکل ۱. مدل نهایی با ضرایب معناداری



شکل ۲. مدل نهایی با ضرایب غیراستاندارد پژوهشی

جدول ۱۶. ضرایب مسیر و آزمون فرضیه‌ها

مسیرهای مدل	ضریب تأثیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه
اثرات مستقیم				
راهبردها به پیامدها	۰.۸۹۶	۷۴.۷۳۹	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
شرایط زمینه‌ای به راهبردها	۰.۴۰۸	۶.۵۲۲	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
شرایط علی به پدیده محوری	۰.۸۵۴	۵۳.۷۱۱	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
شرایط مداخله‌گر به راهبردها	۰.۳۶	۵.۶۹۵	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
پدیده محوری به راهبردها	۰.۲۰۵	۴.۴۸	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
اثرات غیرمستقیم				
شرایط علی به پدیده محوری به راهبردها	۰.۱۷۵	۴.۲۹۶	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
شرایط زمینه‌ای به راهبردها به پیامدها	۰.۳۶۵	۶.۴۷۱	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
شرایط مداخله‌گر به راهبردها به پیامدها	۰.۳۲۲	۵.۶۷۷	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
پدیده محوری به راهبردها به پیامدها	۰.۱۸۳	۴.۴۴۵	۰.۰۰۱	تأیید مسیر
شرایط علی به پدیده محوری به راهبردها به پیامدها	۰.۱۵۶	۴.۲۶۲	۰.۰۰۱	تأیید مسیر

یافته‌ها نشان می‌دهد که تمامی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم در مدل معنادار هستند. قوی‌ترین اثر مستقیم مربوط به «راهندها به پیامدها» است (۰.۸۹۶)، که نشان می‌دهد راهندهای مبتنی بر تفکر استراتژیک بیشترین نقش را در بهبود عملکرد و پیامدهای سازمانی دارند. مسیر «شرایط علی به پدیده محوری» نیز با مقدار بالا (۰.۸۵۴) بیانگر نقش بنیادین مدیریت و مشتریان در شکل‌گیری پدیده محوری است. در مسیرهای غیرمستقیم، بیشترین اثر مربوط به «شرایط زمینه‌ای به راهندها به پیامدها» است که تأکید می‌کند عوامل زمینه‌ای از طریق راهندها تأثیر چشمگیری بر نتایج دارند. این الگو نشان‌دهنده انسجام بسیار قوی مدل نظری پژوهش است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تفکر استراتژیک نقشی کلیدی و چندبعدی در ارتقای شاخص‌های نوآوری و توسعه سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران ایفا می‌کند. نتایج تحلیلی بیان کرد که راهندهای مبتنی بر تفکر استراتژیک بیشترین تأثیر را بر پیامدهای سازمانی دارند و مسیر مستقیم «راهندها → پیامدها» با ضریب اثر بسیار قوی ۰.۸۹۶ و آماره T بالا، نشان‌دهنده نقش بنیادین این بعد در شکل دادن به عملکرد سازمانی است. همچنین مشخص شد که شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر، هر یک نقش معناداری در شکل‌گیری پدیده محوری و جهت‌دهی راهندهای سازمانی دارند. این الگوی معنادار و یکپارچه، مؤید آن است که تفکر استراتژیک نه تنها یک مهارت فردی، بلکه یک سازه سازمانی است که در بستر عوامل محیطی، ساختاری و انسانی معنا می‌یابد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها، نقش گسترده شرایط علی (مدیریت و مشتریان) در شکل‌دهی پدیده محوری بود. ضریب اثر بالای ۰.۸۵۴ برای مسیر «شرایط علی → پدیده محوری» نشان داد که مدیریت اثربخش و شناخت دقیق نیازهای مخاطبان، زیرساخت اصلی توسعه راهندهای اثربخش در فدراسیون‌های ورزشی است. این یافته با ادبیات پیشین نیز سازگار است، زیرا پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیریت آگاه و آینده‌نگر، پیش‌نیاز اساسی برای تقویت تفکر استراتژیک در سازمان‌های ورزشی است (Ghasemi, 2025). بر همین اساس، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که مدیران فدراسیون‌ها باید توانایی تحلیل محیطی، درک عمیق از ذی‌نفعان و مهارت طراحی چشم‌اندازهای تحول‌ساز را داشته باشند؛ نکته‌ای که در پژوهش‌های دیگر نیز تأیید شده است و نشان می‌دهد مدیریت آگاه، مهم‌ترین عنصر شکل‌دهنده ساختار تفکر استراتژیک در سازمان‌هاست (Soltani Zadeh et al., 2024).

دومین محور مهم نتایج، نقش شرایط زمینه‌ای در جهت‌دهی به راهندهاست. مسیر «شرایط زمینه‌ای → راهندها» با ضریب اثر ۰.۴۰۸ نشان داد که عوامل بیرونی و درونی سازمان همچون فرهنگ سازمانی، فشارهای محیطی، منابع انسانی و منابع مالی، چارچوب توسعه راهندها را تعیین می‌کنند. این موضوع در پژوهش‌های خارجی نیز تأیید شده است، جایی که بیان می‌شود ظرفیت سازمان‌ها برای توسعه تفکر استراتژیک، در تعامل با ساختارهای رسمی، فرهنگ و منابع انسانی شکل می‌گیرد (AlQershi, 2021). پژوهش‌های حوزه ورزش نیز نشان داده‌اند که ساختارهای محیطی و زمینه‌ای نقش مهمی در شکل‌دهی به مهارت‌های استراتژیک مدیران دارند و تقویت این عوامل موجب افزایش اثربخشی تفکر استراتژیک می‌شود (Manourian, 2024). بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد که فدراسیون‌های ورزشی باید محیط‌سازی و ظرفیت‌سازی کنند تا تفکر استراتژیک از سطح ذهنی مدیران فراتر رفته و به ساختاری سازمانی تبدیل شود.

یافته مهم دیگر، نقش شرایط مداخله‌گر در شکل‌دهی راهندها بود. مسیر «شرایط مداخله‌گر → راهندها» با ضریب اثر ۰.۳۶ نشان داد که عواملی مانند تیم مدیریتی، ارتباطات سازمانی و تعاملات حرفه‌ای، می‌توانند فرایند تدوین و اجرای راهندها را تسهیل یا تقویت کنند. این نتایج با پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند مهارت‌های ارتباطی، همکاری تیمی و تعاملات انسانی نقش مهمی در تقویت تفکر

استراتژیک دارند (Roshani Ali Benesh et al., 2021). همچنین مطالعاتی بیان کرده‌اند که روابط بین فردی و کیفیت ارتباطات سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای نوآوری و یادگیری سازمانی باشند و نقش میانجی تفکر استراتژیک را تقویت کنند (Hajzadeh, 2024).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که پدیده محوری تأثیر معناداری بر راهبردها دارد، هرچند با ضریب اثر کمتر (۰.۲۰۵). این موضوع نشان‌دهنده آن است که ساختارهای سازمانی، فرهنگ، چشم‌انداز و فرآیندهای داخلی، نقش مکملی اما نه غالب در جهت‌دهی به راهبردها دارند. پژوهش‌های خارجی نیز بر همین نکته تأکید دارند؛ به گونه‌ای که بیان می‌شود پدیده‌های محوری سازمان، مانند هویت، ساختار و سرمایه فکری، نقش مهمی در توسعه تفکر استراتژیک دارند اما نقش محیط و عوامل بیرونی پررنگ‌تر است (Dixit et al., 2021). این یافته حاکی از آن است که برای ارتقای راهبردها، توجه به عوامل بیرونی مانند سیاست‌گذاری ملی، توسعه فرهنگی، هوشمندی محیطی و فناوری اهمیت بیشتری دارد؛ موضوعی که در پژوهش‌های حوزه فناوری و مدیریت ورزشی نیز تأیید شده است (Kim & Park, 2022).

اما مهم‌ترین یافته پژوهش، اثر بسیار قوی راهبردها بر پیامدهاست؛ یافته‌ای که نشان می‌دهد در فدراسیون‌های ورزشی، راهبردهای ناشی از تفکر استراتژیک می‌تواند به‌طور مستقیم بر نوآوری، عملکرد، توسعه سازمانی و تمایز رقابتی اثرگذار باشند. این نتیجه با پژوهش‌های خارجی مانند مطالعه‌ای که اثر تفکر استراتژیک بر تعالی سازمانی را بررسی کرده، کاملاً همسو است (Al-Abbadi et al., 2024). همچنین، یافته‌های پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک یکی از اصلی‌ترین پیش‌نیازهای توسعه نوآوری و اصلاح ساختارهای سازمانی در ورزش است (Mohebinejad et al., 2021). در پژوهش دیگری نیز بیان شده است که تفکر استراتژیک از طریق ارتقای مهارت‌های شناختی و توانمندی تحلیلی مدیران می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشیده و عملکرد سازمانی را افزایش دهد (Mazloomiswaini & Shahlaei, 2023).

افزون بر این، یافته‌های مربوط به اثرات غیرمستقیم بیان کرد که شرایط علی و شرایط زمینه‌ای از طریق پدیده محوری و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارند. این یافته نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک یک فرآیند چندلایه و سلسله‌مراتبی است که هر لایه آن می‌تواند لایه‌های بعدی را تحت تأثیر قرار دهد. این یافته با مدل‌های میانجی‌گرانه در پژوهش‌های خارجی نیز همسو است، جایی که نشان داده شده است اثر تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی غالباً از طریق نوآوری، دانش سازمانی، هوشمندی محیطی و انعطاف‌پذیری ساختاری صورت می‌گیرد (Saleh & Al-Hakimi, 2024). نتایج حاضر همچنین با یافته‌هایی همسو است که نقش تفکر استراتژیک را در تقویت مهارت‌های شناختی، تحلیل محیطی و تصمیم‌سازی اثربخش نشان می‌دهند (Asabee, 2021).

از سوی دیگر، برخی یافته‌ها نیز حاکی از ضعف نسبی تأثیر عوامل داخلی مانند پدیده محوری نسبت به عوامل بیرونی و زمینه‌ای هستند. این موضوع نشان می‌دهد که محیط ورزش ایران به‌شدت تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ساختاری است و تفکر استراتژیک زمانی تأثیرگذار خواهد بود که با تحلیل دقیق محیط بیرونی همراه باشد. این نتیجه با پژوهش‌هایی که نقش هوشمندی محیطی و آینده‌پژوهی را در توسعه تفکر استراتژیک بررسی کرده‌اند نیز همخوانی دارد (Ahi et al., 2022). درواقع، یافته‌ها نشان داد که تفکر استراتژیک زمانی به بیشترین اثربخشی می‌رسد که همزمان با تحلیل روندهای بیرونی و تعامل با ذی‌نفعان کلیدی باشد؛ نکته‌ای که در ادبیات ورزشی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Ravan Shad, 2023).

همچنین مطالعه حاضر نشان داد که تفکر استراتژیک ارتباط نزدیکی با نوآوری دارد، زیرا راهبردهای ایجاد شده از طریق تفکر استراتژیک می‌توانند مسیر مناسبی برای ایجاد نوآوری سازمانی فراهم کنند. این موضوع در پژوهش‌هایی که نقش آینده‌پژوهی و هوشمندی محیطی را در

نوآوری سازمانی بررسی کرده‌اند نیز مورد تأیید قرار گرفته است و نشان می‌دهد که حضور تفکر استراتژیک موجب افزایش آمادگی سازمان برای نوآوری می‌شود (Masadeh et al., 2023). همچنین پژوهش‌هایی در حوزه مدیریت ورزشی نیز تأکید کرده‌اند که تفکر استراتژیک جزء پیش‌شرط‌های اصلی توسعه زیرساخت‌های ورزشی، مدیریت عملکرد و افزایش توان رقابتی فدراسیون‌هاست (Shahlaee bagheri et al., 2020).

جمع‌بندی بحث نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش حاضر با ادبیات داخلی و خارجی کاملاً همسو است و نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک یکی از مؤلفه‌های حیاتی و غیرقابل چشم‌پوشی برای ارتقای سازمان‌های ورزشی است. درواقع، تفکر استراتژیک مجموعه‌ای از مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانمندی‌هاست که می‌تواند پیچیدگی محیط ورزش را قابل پیش‌بینی‌تر، قابل مدیریت‌تر و قابل توسعه‌تر کند. این یافته‌ها برای مدیران ورزشی و سیاست‌گذاران حوزه ورزش کشور نیز اهمیت بسزایی دارد، زیرا نشان می‌دهد که توسعه تفکر استراتژیک نه تنها موجب توسعه ساختاری فدراسیون‌های ورزشی می‌شود بلکه می‌تواند بستر نوآوری، آینده‌نگری و رقابت‌پذیری را نیز فراهم سازد.

این پژوهش مانند هر تحقیق دیگری با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست اینکه داده‌ها بر اساس پاسخ افراد و ادراکات مدیریتی گردآوری شد و امکان وجود سوگیری شناختی در پاسخ‌ها وجود دارد. دوم اینکه پژوهش حاضر تنها در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام شد و تعمیم‌پذیری آن به دیگر سازمان‌های ورزشی یا غیرورزشی باید با احتیاط صورت گیرد. سوم اینکه داده‌های کمی از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است و عمق مفهومی برخی شاخص‌ها ممکن است در قالب پرسشنامه به‌طور کامل قابل سنجش نباشد. همچنین تغییرات سریع محیطی و سیاستی در ورزش ایران می‌تواند بر پایداری نتایج تأثیر بگذارد.

برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که مدل به‌دست‌آمده در دیگر بخش‌های ورزش حرفه‌ای و سازمان‌های غیرورزشی نیز آزمون شود تا قابلیت تعمیم آن بررسی گردد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های کیفی عمیق‌تر با روش نظریه داده‌بنیاد انجام گیرد تا ابعاد مغفول‌مانده تفکر استراتژیک در حوزه ورزش شناسایی شود. همچنین، بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری یا هوشمندی محیطی می‌تواند غنای بیشتری به مدل اضافه کند. توصیه می‌شود پژوهشگران از رویکردهای طولی استفاده کنند تا پایداری اثر تفکر استراتژیک در بازه‌های زمانی مختلف بررسی شود.

مدیران فدراسیون‌های ورزشی باید فرایندهای آموزشی و توسعه‌ای لازم برای تقویت تفکر استراتژیک را طراحی کنند. ایجاد واحدهای تخصصی آینده‌پژوهی، توسعه سیستم‌های هوشمندی محیطی و برگزاری کارگاه‌های ارتقای مهارت‌های شناختی می‌تواند اثربخشی تفکر استراتژیک را افزایش دهد. توصیه می‌شود فدراسیون‌ها به شکل منظم روندهای محیطی را پایش کرده و انعطاف‌پذیری ساختاری خود را ارتقا دهند. همچنین، استفاده از رویکردهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب مدیران و بهره‌گیری از نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های نوآوری می‌تواند توسعه سازمانی را تسهیل کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Strategic thinking has increasingly emerged as a critical organizational capability in environments marked by complexity, rapid technological changes, and heightened competition. In the field of sports governance, where federations operate within dynamic national and international ecosystems, the importance of adopting a strategic mindset is even more pronounced. Strategic thinking enables sports managers to combine analytical skills, creativity, systems thinking, and foresight to make informed decisions, anticipate environmental challenges, and promote sustainable organizational development. Research highlights that strategic thinking is fundamentally different from strategic planning; while planning focuses on structured, linear procedures, strategic thinking emphasizes synthesis, insight, intuition, and envisioning future possibilities (Manourian, 2024; Mintzberg, 2021).

Within sports organizations, strategic thinking has been linked to stronger competitive positioning, enhanced performance outcomes, and improved adaptability in uncertain contexts. Empirical findings show that strategic thinking significantly contributes to organizational excellence and innovation, particularly when managers possess strong analytical and cognitive capabilities (Al-Abbadi et al., 2024; Masadeh et al., 2023). Moreover, strategic thinking plays a crucial role in shaping human capital, strengthening organizational culture, and facilitating the development of strategic competencies (AlQershi, 2021; Roshani Ali Benesh et al., 2021). This aligns with evidence suggesting that leaders with strategic mindsets are better equipped to foster collaborative environments, resolve organizational conflicts, and promote strategic learning (Babaei Nejad & Shamseddini, 2021; Hajizadeh, 2024).

In recent years, sports federations in Iran have faced increasing demands for higher efficiency, transparency, innovation, and international competitiveness. These pressures necessitate managerial approaches that go beyond routine operations and embrace long-term thinking, environmental scanning, and opportunity recognition. Studies conducted in Iran have emphasized the necessity of strengthening strategic thinking capabilities among sports managers, noting that such capabilities contribute to improved structural development, innovation pathways, and the effective execution of strategies (Ghasemi, 2025; Mazloomiswaini & Shahlaei, 2023; Rouhani, 2022). Furthermore, strategic thinking enhances organizational agility and adaptability—critical attributes for sports federations aiming to keep pace with global developments (Zardanpour, 2020).

A growing body of literature also highlights the importance of strategic thinking in enhancing job satisfaction, fostering innovation, and improving financial performance in sports organizations (Ravan Shad, 2023; Rezaei, 2023). In particular, the interaction between strategic thinking and innovation capacity has been identified as a primary determinant of organizational development in federations (Soltani Zadeh et al., 2024). Strategic foresight, an integral component of strategic thinking, is identified as a moderator that strengthens the relationship between strategic planning and organizational outcomes (Ahi et al., 2022; Saleh & Al-Hakimi, 2024).

Moreover, strategic thinking is essential for managing political environments, external stakeholder relationships, and global competitive pressures—forces that heavily influence the functioning of national sports federations (Safari et al., 2023; Shamkhi & Saleh, 2023). Research also reveals that sports organizations with advanced strategic thinking frameworks can better align internal structures with global standards, promote innovation-driven reforms, and enhance international branding (Asobee, 2021; Mohebinejad et al., 2021).

Despite the theoretical and empirical emphasis on strategic thinking in sports management, comprehensive models specifically focused on Iranian sports federations remain limited. Existing studies have explored components of strategic thinking, its relationship with organizational learning, conflict management, and performance, yet the mechanisms by which strategic thinking enhances innovation and organizational development at the federation level warrant deeper investigation. In addition, contextual factors—such as political environments, cultural dynamics, and structural constraints—demand that strategic thinking be examined within the socio-organizational realities of Iranian sports governance (Abniki et al., 2021; Sadeghi & Ghassemi, 2021).

Given the strategic challenges facing Iranian sports federations—including the need for innovation, global positioning, and organizational reform—there is a growing need to empirically examine the role of strategic thinking in enhancing innovation and organizational development indicators. Therefore, this study seeks to fill this gap by developing and validating a conceptual model explaining how strategic thinking influences innovation capacity and organizational development in Iranian sports federations.

The aim of this study is to investigate the role of strategic thinking in enhancing innovation indicators and organizational development in Iranian sports federations.

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-methods design combining qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with senior managers, experts in sports governance, strategic planning specialists, and innovation researchers. Participants were selected using purposive and snowball sampling until theoretical saturation was reached. The interviews explored perceptions of strategic thinking, innovation processes, organizational development mechanisms, and environmental challenges within sports federations. Data were coded using thematic analysis, and themes were validated through member-checking and expert review.

Based on the qualitative findings, a structured questionnaire was developed for the quantitative phase. The questionnaire measured the main constructs of the conceptual model, including causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategic actions, and organizational outcomes. Its content validity was assessed through expert judgment, and its reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability indices.

The statistical population consisted of managers, technical specialists, and experts in Iranian sports federations. A sample size determined through Cochran's formula was selected using available sampling. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) to test the relationships between variables and validate the proposed model. Fit indices were also computed to assess the adequacy of the model.

Findings

Descriptive statistics indicated that all variables exhibited moderate to high mean scores, suggesting favorable perceptions of strategic thinking and organizational development. Normality tests revealed

that all variables deviated from a normal distribution, justifying the use of non-parametric and SEM-based methods.

Spearman correlation analysis demonstrated significant positive relationships among all core variables. Causal conditions, contextual conditions, strategic actions, and intervening conditions all showed significant associations with the central phenomenon and outcomes, indicating an integrated structural pattern among constructs.

Factor loadings across all measurement items were statistically significant, confirming strong convergent validity. Composite reliability and Cronbach's alpha values for all constructs exceeded acceptable thresholds, demonstrating good reliability. AVE values also confirmed satisfactory convergent validity, and Fornell-Larcker and HTMT assessments indicated appropriate discriminant validity across the constructs.

In the structural model, the path coefficient from strategic actions to outcomes was exceptionally strong, indicating that strategic actions derived from strategic thinking have the most powerful effect on organizational development and innovation outcomes. Similarly, the path from causal conditions to the central phenomenon was strong, highlighting the influence of managerial quality, stakeholder engagement, and internal organizational dynamics on strategic thinking processes.

Contextual conditions and intervening conditions also demonstrated significant effects, underscoring the role of environmental and relational factors in shaping strategic actions. Indirect effects were observed across multiple pathways, illustrating that strategic thinking operates through complex mediational mechanisms.

R² values for key endogenous variables demonstrated high explanatory power, particularly for strategic actions and outcomes. Predictive relevance values (Q²) confirmed the model's strong predictive accuracy. Finally, model fit indices indicated good overall model adequacy.

Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that strategic thinking functions as a multidimensional organizational capability that significantly enhances innovation and organizational development in sports federations. Results demonstrate that strategic actions serve as the strongest predictors of performance outcomes, emphasizing that the implementation of strategic thinking—not merely its presence as a mindset—is crucial for driving meaningful organizational change.

Causal conditions showed a powerful influence on the formation of the central strategic phenomenon, reinforcing the importance of leadership quality, managerial insight, and stakeholder awareness. This suggests that strengthening managerial competencies is essential for fostering strategic thinking within sports federations.

Contextual and intervening conditions also played important roles. Environmental, structural, relational, and cultural factors not only shape strategic processes but also influence how effectively strategic thinking is translated into actionable strategies. This highlights the need for federations to build supportive organizational environments that encourage creativity, collaboration, and long-term decision-making.

The indirect pathways indicated that strategic thinking influences outcomes through layered mediating variables. This means that organizational development is optimized when strategic thinking is embedded within systems, processes, and cultural norms.

Overall, the study contributes to the literature by presenting a comprehensive model explaining the mechanisms through which strategic thinking enhances innovation and organizational development in sports federations. The validated model can guide policy-makers, managers, and practitioners in designing strategic programs and reform initiatives aligned with global standards.

References

- Abniki, A., Naghshbandi, S., & Bagherian, M. (2021). Relationships of personality traits and change management with mediator's role of strategic thinking on sport facility managers. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 8(1), 119-133. <https://doi.org/10.30473/fmss.2021.55966.2217>
- Ahi, F., Toulabi, Z., & Mohammadi, A. (2022). The effect of strategic thinking and strategic planning on the performance of the company with the moderating role of strategic foresight (case study: Gas Company of Kermanshah Province). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 10-22. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/907>
- Al-Abbadi, L., Alsmairat, M., Alshawabkeh, R., & Rumman, A. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1169-1178. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.11.017>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11, 1003-1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Asobee, M. S. (2021). Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(2), 68-70. <https://www.researchgate.net/publication/352019936>
- Babaei Nejad, A., & Shamseddini, S. (2021). Investigating the Correlation Between Strategic Thinking and Conflict Resolution and Organizational Success (Case Study: Command Headquarters of Kerman Police). *Police Organizational Development*, 18(76), 11-40. <https://www.magiran.com/paper/2327056/investigating-the-correlation-between-strategic-thinking-and-resolving-organizational-conflicts-and-organizational-success-case-study-kerman-police-headquarters?lang=en>
- Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.013>
- Dixit, A., Marthandan, G., & Oh, S. L. (2021). The antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage: A conceptual framework. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 345-361.
- Ghasemi, M. (2025). Designing a Conceptual Model of Strategic Thinking in Sports in Iran. *Strategic Sports Management*, 11(1), 11-30.
- Hajizadeh, M. (2024). Investigating the Relationship Between Strategic Thinking and Organizational Learning in Sports. *Sports Knowledge Management*, 8(2), 59-76.
- Kim, Y., & Park, S. (2022). Understanding the effects of strategic thinking on organizational performance: A moderated mediation model of absorptive capacity and customer relationship management. *Journal of Business Research*, 143, 103-112.
- Lukash, V. (2025). *The impact of managers' strategic thinking and skills on business process management development*. Vilnius Universitetas. <http://epublications.vu.lt/object/elaba:229580494/index.html>
- Manourian, A. (2024). Conceptual Distinction Between Strategic Thinking and Strategic Planning in Sports Management. *Sports Management Research*, 13(2), 11-28.
- Masadeh, R., Al-Husban, D., & Al-Abbadi, L. (2023). The impact of strategic thinking and cognitive ability on competitive advantage: The mediating role of future foresight. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 253-260.
- Mazloomiswaini, F., & Shahlaei, J. (2023). Identifying the Components of Strategic Thinking in the Sports Federations of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management Research Journal*, 15(1), 11-29. https://www.sportrc.ir/article_176261.html
- Mintzberg, H. (2021). Strategic thinking and planning: Two distinct paths in sports management. *Translation and Critique of Management Texts*, 8(3), 77-95. <https://thinkers50.com/blog/mintzberg-on-strategic-planning/>
- Mohebinejad, M., Shabani Bahar, G., Alizadeh Abadi, S., & Yektayar, M. (2021). Developing a Model of Strategic Thinking Skills, Intellectual Capital, Core Competencies, and Innovation in Iran's Sports Organizations. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 8(3), 97-108.
- Ravan Shad, M. R. (2023). Examination of the Impact of Strategic Thinking on Financial Performance of Organizations Considering the Mediating Role of Managers' Emotional Intelligence. 2nd National Conference on New Developments in Financial, Economic, and Accounting Studies, <https://en.civilica.com/doc/2116367/>
- Rezaei, K. (2023). The Relationship Between Strategic Thinking and Job Satisfaction of Employees in Sports. *Organizational Behavior in Sports*, 7(3), 71-88.
- Roshani Ali Benesh, S., Hassan, & Rezaghi, M. (2021). The Effect of Strategic Human Resource Management on the Formation of Strategic Thinking with the Mediation of Employee Relations Atmosphere. *Applied Educational Leadership*, 2(3), 63-72. https://ael.uma.ac.ir/article_1547.html

- Rouhani, M. (2022). Investigating the Role of Strategic Thinking in the Development of Organizational Structure in Sports Federations. *Iranian Sports Management*, 14(2), 55-72.
- Sadeghi, M., & Ghassemi, B. (2021). The Role of Strategic Thinking and Prioritizing Supplier Selection Criteria in Supply Chain Management with a Focus on the LARG Paradigm. *Strategic Management Research*, 27(82), 109-132.
- Safari, O., Shahidi, N., & Panahi, S. (2023). Examining the explanatory model of political behavior with hypocritical behavior based on spirituality and strategic thinking among secondary school teachers. *Quarterly Journal of Higher Education*, 3(2), 127-113. https://journals.iau.ir/article_706360.html?lang=en
- Saleh, M. H., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking and business performance: The moderating effect of strategic flexibility. *Future Business Journal*, 10, 31. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00670->
- Shahlaee bagheri, J., Mazloomi soveini, F., & Ghorbani, M. (2020). The Effect of Strategic Thinking Skills on the Effectiveness of Strategy Creation Process in Sport Federations. *Journal of New Studies in Sport Management*, 1(1), 45-52.
- Shamkhi, M. Y., & Saleh, K. M. (2023). The Impact of Strategic Thinking on Organizational Excellence an Analytical Model for the National Security Advisory. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(7), e03624. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n7-016>
- Soltani Zadeh, A., Nik Aeen, Z., Hajianzaheh, Z., & Manoochehri, J. (2024). Application of Innovation in the Relationship Between Strategic Thinking and Organizational Performance in Sports Federations. *Studies in Organizational Behavior in Sports*, 11(1), 79-90. <https://doi.org/10.30473/fmss.2023.67718.2519>
- Zardanpour, M. (2020). *Examining the relationship between strategic thinking and organizational agility among experts and managers of MAPNA Company*. Islamic Azad University, Damavand Branch. <https://civilica.com/doc/2251681/>