

Developing a Strategic Thinking Model for the Presidents of Iraqi Sports Federations

Abbas Nazarian Madavani^{1*}, Mohammad Abbas Taha², Meysam Rahimizadeh³

1. Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

2. MA Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

ABSTRACT

Received: 17 May 2026

Accepted: 03 Sep 2026

First Available: 05 Sep 2026

Final Publication: 22 May 2027

Keywords

Strategic Thinking, Sports Federations, Fuzzy Delphi, Interpretive Structural Modeling, Sport Management, Iraq

The present study aimed to develop a strategic thinking model for the presidents of Iraqi sports federations by identifying and validating its key components and determining the structural relationships among them. This applied study employed a sequential exploratory mixed-method design conducted in three stages. In the first stage, the initial dimensions and indicators of strategic thinking were identified through a review of the literature and qualitative content analysis. In the second stage, the fuzzy Delphi method was used to screen and validate the extracted indicators. The expert panel consisted of 23 sports federation presidents, senior sport managers and experts, university faculty members, and specialists in sport and strategic management who were selected purposively. Expert judgments were converted into triangular fuzzy numbers and defuzzified using the centroid method, with 0.50 considered as the acceptance threshold. In the third stage, Interpretive Structural Modeling was applied to determine the relationships among the final indicators. The Structural Self-Interaction Matrix, initial and final reachability matrices, driving power, dependence, and hierarchical levels were calculated. The fuzzy Delphi results showed that 11 of the initial 23 indicators were retained. Hypothesis orientation and the shaman role received the highest defuzzified scores of 0.87, followed by systems perspective and searching for unspoken questions with scores of 0.80. Interpretive Structural Modeling showed that systems perspective, with a driving power of 11 and dependence of 1, was the most fundamental factor in the model. In contrast, creating generative and sustainable cycles, with a driving power of 1 and dependence of 11, was the most dependent outcome. The final model consisted of 10 hierarchical levels, with strategic intent, the shaman role, thinking in time, and hypothesis orientation functioning as important intermediary factors. Strategic thinking among presidents of Iraqi sports federations has a hierarchical structure that begins with systems perspective and progresses through leadership, temporal, hypothesis-based, and positional capabilities toward win-win relationships and sustainable cycles of value creation.

How to cite:

Nazarian Madavani, A., Taha, M. A., & Rahimizadeh, M. (2027). Developing a Strategic Thinking Model for the Presidents of Iraqi Sports Federations. *Study and Innovation in Education and Development*, 7(2), 1-36.

* Corresponding Author:

Abbas Nazarian Madavani

E-mail: Abbasnazarian@sru.ac.ir



© 2027 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Sports federations operate in increasingly complex, dynamic, and uncertain environments characterized by rapid changes in economic conditions, technological developments, stakeholder expectations, governance requirements, international regulations, and competitive pressures. As central governing institutions within national sport systems, sports federations are responsible for developing sport disciplines, managing elite and grassroots programs, allocating financial and human resources, coordinating clubs and regional associations, supporting athletes and coaches, and maintaining relationships with governmental and international sport organizations. The effectiveness of these responsibilities depends substantially on the quality of senior managerial decision-making and, particularly, on the capacity of federation presidents to understand complex organizational environments and formulate appropriate long-term directions. Contemporary sport management therefore requires competencies that extend beyond routine administration and operational control and encompass strategic leadership, environmental analysis, stakeholder coordination, and long-term organizational development (1, 2).

Strategic management provides organizations with a framework for aligning internal capabilities with environmental opportunities and threats, allocating resources, establishing priorities, and sustaining competitive advantage. However, the existence of formal strategic plans does not necessarily ensure strategic effectiveness. The quality of strategy is strongly influenced by the way decision-makers conceptualize problems, interpret environmental signals, connect organizational components, question established assumptions, and anticipate alternative futures (3). Strategic thinking has consequently emerged as a critical managerial capability that complements formal strategic planning. Rather than being restricted to analytical planning procedures, strategic thinking involves a multidimensional combination of systems thinking, temporal integration, creativity, hypothesis development, opportunity recognition, strategic intent, and the capacity to identify relationships among apparently separate organizational phenomena (4).

Recent perspectives emphasize that strategic thinking should be understood as an integrative cognitive and managerial process through which leaders create coherence between organizational objectives, resources, actions, and future aspirations. Strategic coherence enables managers to avoid fragmented decision-making and instead connect different organizational activities to a shared direction (5). Such coherence is particularly

important in sports federations because their performance depends on the interaction of multiple subsystems, including athlete development, coaching, competitions, financial management, governance, marketing, stakeholder engagement, and international relations. The strategic thinker therefore needs to perceive the federation as an interconnected system rather than as a collection of independent functional units.

Strategic thinking is also relevant to effective resource allocation. Sports organizations frequently operate under financial, infrastructural, and human-resource constraints, making prioritization an essential managerial task. Strategic thinking can support managers in identifying high-value activities, distinguishing strategic priorities from routine demands, and directing scarce resources toward objectives with greater long-term value (6). Research on strategy formulation in sport organizations similarly demonstrates the importance of identifying organizational strengths and weaknesses and systematically prioritizing strategic alternatives (12). Under changing socioeconomic circumstances, national sports federations must continuously reassess their strategic directions and ensure that organizational priorities remain compatible with environmental realities (11).

Another important characteristic of strategic thinking is its close relationship with organizational learning and advanced cognitive skills. Strategic thinkers do not treat their initial assumptions as unquestionable facts; rather, they continuously test, revise, and reinterpret assumptions on the basis of new information. Strategic thinking can therefore enhance the relationship between managerial practices and organizational learning by enabling organizations to transform experience and information into improved future decisions (7). Problem-solving and decision-making processes likewise contribute to the development of higher-order cognitive abilities by encouraging individuals to define problems accurately, generate alternatives, evaluate consequences, and reconsider initial judgments (8). Entrepreneurial strategic thinking similarly emphasizes opportunity recognition, innovation, ambiguity tolerance, and the ability to transform new ideas into strategic action (18).

Within sport management, strategic thinking is closely associated with organizational adaptability and agility. Previous research in sports federations has indicated that strategic thinking can contribute to organizational agility by improving the capacity to recognize changes, reassess priorities, mobilize resources, and respond effectively to environmental pressures (13). Future-oriented thinking is also essential because many sport-related decisions produce outcomes over extended periods. Talent

development, coach education, infrastructure improvement, international performance, and institutional reform require an ability to connect past experience, present conditions, and future possibilities. Research concerning the desirable future of sport has consequently emphasized the importance of identifying key strategic factors and developing coherent strategies for long-term excellence (19).

Strategic thinking is inseparable from leadership. Federation presidents influence not only formal strategies but also organizational meaning, priorities, culture, and the behavior of other managers. Managerial mindset has been shown to influence leadership behavior, indicating that the cognitive frameworks through which leaders interpret organizational situations can shape how they guide others (14). Leadership research in sport and business also demonstrates that effective leadership involves multiple behavioral and relational dimensions that influence organizational achievement (15). In sports organizations, leadership approaches emphasizing ethical responsibility, service, and stakeholder interests can contribute to the development of a constructive organizational climate (16). Differences between coaches and administrators in their perceptions of professional standards further indicate that senior sport leaders must integrate diverse professional perspectives when making organizational decisions (17).

The strategic capacity of sport organizations may additionally benefit from diversity in leadership and decision-making structures. Persistent challenges concerning gender representation in sport leadership demonstrate the need for more inclusive governance systems (20). Broader management evidence also suggests that diversity can expand the range of perspectives available for organizational problem-solving and decision-making (21). Because complex strategic problems rarely have a single obvious solution, the ability to incorporate heterogeneous perspectives may strengthen the quality of strategic analysis.

Furthermore, strategic decision-making is influenced by managers' cognitive readiness, concentration, and ability to function under pressure. Innovative approaches within sport management have increasingly highlighted the importance of psychological and neurophysiological factors related to concentration, stress management, and vitality (9). At the organizational level, strategic choices must also remain sensitive to contextual constraints. Research conducted in resource-constrained environments demonstrates that effective strategies depend on recognizing local conditions and developing flexible responses compatible with environmental limitations (10). These considerations are particularly relevant to Iraqi sports federations, whose leaders must simultaneously manage organizational development, resource limitations, stakeholder expectations, competitive

performance, institutional relationships, and evolving national and international sport environments.

Despite the growing literature on strategic thinking, leadership, and strategic management, considerable conceptual variation remains in the assessment and modeling of strategic thinking (4). Existing frameworks have largely been developed in general organizational environments or social and institutional contexts that may not adequately reflect the specific characteristics of Iraqi sports federations. Accordingly, there is a need for a contextualized model that not only identifies the principal components of strategic thinking among federation presidents but also determines how these components influence one another within a hierarchical structure. Therefore, the present study aimed to develop a strategic thinking model for the presidents of Iraqi sports federations by identifying and validating its key components and determining their structural relationships, driving power, dependence, and hierarchical levels.

METHODS AND MATERIALS

The study was applied in purpose and employed a sequential exploratory mixed-method design. The research process consisted of three interconnected stages. In the first stage, the initial dimensions, components, and indicators of strategic thinking were identified through a systematic review of theoretical and empirical literature and qualitative content analysis. Scientific articles, theses, specialized books, and research reports published between 1990 and 2024 in the fields of strategic thinking, strategic leadership, strategic management, and systems thinking were examined. Persian-language sources were searched through Noormags, Magiran, Elmnet, and Irandoc, while international studies were retrieved from Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, and ProQuest. Relevant concepts were organized through open, axial, and selective coding, resulting in an initial set of 23 indicators.

In the second stage, fuzzy Delphi analysis was used to screen and validate the extracted indicators. The expert panel consisted of 23 specialists selected purposively on the basis of relevant theoretical knowledge and managerial experience. The panel included sports federation presidents, senior managers and experts from the Iraqi Ministry of Youth and Sports, university faculty members specializing in sport management and strategic management, and researchers with experience in strategic planning within sports organizations. Expert evaluations were collected through a five-point fuzzy Delphi questionnaire. Linguistic judgments were transformed into triangular fuzzy numbers, and the mean lower, middle, and upper fuzzy values were calculated for each indicator.

Defuzzification was performed using the centroid method, and a threshold of 0.50 was used for indicator acceptance.

In the third stage, Interpretive Structural Modeling was employed to determine the structural relationships among the indicators retained through fuzzy Delphi analysis. Experts evaluated pairwise relationships among the final indicators using a Structural Self-Interaction Matrix. Relationships were represented using the standard V, A, X, and O symbols. The matrix was subsequently converted into an initial binary reachability matrix. Transitivity was then applied to obtain the final reachability matrix. Driving power and dependence were calculated from row and column totals, respectively, and the indicators were hierarchically partitioned using reachability and antecedent sets.

FINDINGS

The expert panel consisted of 23 participants, including 12 men (52.2%) and 11 women (47.8%). Six experts (26.1%) held bachelor's degrees, 9 (39.1%) held master's degrees, and 8 (34.8%) held doctoral degrees. Most participants had academic backgrounds in sport management or physical education, while their professional activities covered universities, the Ministry of Youth and Sports, sport departments and boards, education, sport and health services, clubs, and the private sports sector.

Fuzzy Delphi analysis was initially conducted on 23 indicators. The highest defuzzified scores were obtained for hypothesis orientation and the shaman role, both with values of 0.87. Systems perspective and searching for unspoken questions each received a score of 0.80. Strategic trickery received 0.66, thinking in time received 0.59, focus on differentiating factors and win-win association each received 0.58, strategic intent and creating generative and sustainable cycles each received 0.53, and strategy as position received 0.50. Using the 0.50 acceptance threshold, 11 indicators were retained and 12 were excluded.

Interpretive Structural Modeling demonstrated substantial differences in the driving power and dependence of the retained indicators. Systems perspective had the highest driving power of 11 and the lowest dependence of 1, identifying it as the most fundamental driving component of the model. Creating generative and sustainable cycles had the lowest driving power of 1 and the highest dependence of 11, indicating that it represented the most dependent and final outcome of the model. Win-win association had a driving power of 2 and dependence of 10. Strategy as position and focus on differentiating factors each had dependence values of 7 and driving power values of 3.

Thinking in time and the shaman role each demonstrated a driving power of 7, while hypothesis orientation had a driving power of 6, indicating substantial intermediary influence within the model. Strategic intent demonstrated a driving power of 5. The hierarchical partitioning process produced a 10-level model. Systems perspective occupied the deepest and most fundamental tenth level. Strategic intent and the shaman role were positioned at level nine, followed by thinking in time at level eight, hypothesis orientation at level seven, strategy as trick at level six, strategy as position at level five, searching for unspoken questions at level four, focus on differentiating factors at level three, win-win association at level two, and creating generative and sustainable cycles at level one as the ultimate outcome.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings indicate that strategic thinking among presidents of Iraqi sports federations is best understood as a hierarchical and developmental system rather than as an isolated managerial skill. The central position of systems perspective suggests that strategic thinking begins with the ability to understand the federation as an interconnected organizational system. Without this foundational capability, higher-level strategic behaviors are unlikely to develop coherently because managers may respond to isolated problems without recognizing their broader organizational consequences.

Strategic intent and the shaman role functioned as early driving mechanisms linking systemic understanding to subsequent strategic processes. This implies that federation presidents require both a clear long-term direction and the leadership capacity to create meaning, communicate purpose, and mobilize organizational members. Thinking in time and hypothesis orientation then provide cognitive mechanisms through which leaders connect past experience, present conditions, and future possibilities while treating strategic alternatives as assumptions that can be tested and revised.

The middle levels of the model demonstrate the transition from cognition to strategic positioning and action. Strategy as trick reflects flexibility and intelligent competitive behavior, while strategy as position represents the ability to determine the federation's appropriate place within its institutional and competitive environment. Searching for unspoken questions and focusing on differentiating factors indicate a more advanced level of strategic analysis in which leaders move beyond visible organizational problems to identify hidden issues and distinctive capabilities.

The upper levels of the model emphasize relational and sustainable outcomes. Win-win association suggests that mature strategic thinking enables federation presidents to

create mutually beneficial relationships with athletes, coaches, governmental institutions, sponsors, clubs, and other stakeholders. Finally, the position of creating generative and sustainable cycles as the most dependent indicator indicates that sustainable strategic development is not an isolated managerial action. Rather, it emerges from the cumulative functioning of all lower-level cognitive, leadership, analytical, and relational capabilities.

Overall, the final model consists of 11 validated indicators organized across 10 hierarchical levels. Systems perspective functions as the principal foundational driver, while creating generative and sustainable cycles represents the ultimate outcome of strategic thinking. The model therefore portrays strategic thinking as a progression from systemic understanding and leadership orientation toward temporal and hypothesis-based reasoning, strategic positioning, differentiation, stakeholder value creation, and ultimately sustainable organizational development. The resulting framework can provide a context-sensitive basis for assessing and developing the strategic thinking competencies of presidents and senior managers within Iraqi sports federations.

تدوین مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق

عباس نظریان مادوانی^{۱*}، محمد عباس طه^۲، میثم رحیمی زاده^۳

۱. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق از طریق شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و تعیین روابط ساختاری میان آن‌ها بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی متوالی بود که در سه مرحله انجام شد. در مرحله نخست، ابعاد و شاخص‌های اولیه تفکر راهبردی از طریق مرور منابع و تحلیل محتوای کیفی استخراج شدند. در مرحله دوم، به‌منظور پالایش و اعتبارسنجی شاخص‌ها از روش دلفی فازی استفاده شد. پل خبرگان شامل ۲۳ نفر از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیران و کارشناسان حوزه ورزش، اعضای هیئت علمی و متخصصان مدیریت ورزشی و راهبردی بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. پاسخ‌های خبرگان به اعداد فازی مثلثی تبدیل و با روش مرکز ثقل غیرفازی‌سازی شدند. مقدار ۰.۵۰ به‌عنوان آستانه پذیرش در نظر گرفته شد. در مرحله سوم، برای تعیین روابط میان شاخص‌های نهایی از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد و ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی، قدرت نفوذ، وابستگی و سطوح سلسله‌مراتبی محاسبه شدند. نتایج دلفی فازی نشان داد از میان ۲۳ شاخص اولیه، ۱۱ شاخص تأیید شدند. فرضیه‌محوری و نقش شمن با مقدار غیرفازی ۰.۸۷ بیشترین امتیاز را کسب کردند و دیدگاه سیستمی و جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته با مقدار ۰.۸۰ در رتبه بعد قرار گرفتند. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد دیدگاه سیستمی با قدرت نفوذ ۱۱ و وابستگی ۱ بنیادی‌ترین عامل مدل بود، در حالی که ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده با نفوذ ۱ و وابستگی ۱۱ بیشترین تأثیرپذیری را داشت. مدل نهایی در ۱۰ سطح شکل گرفت و عزم راهبردی، نقش شمن، تفکر در زمان و فرضیه‌محوری به‌عنوان عوامل واسطه‌ای مهم شناسایی شدند. تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق ساختاری سلسله‌مراتبی دارد که از دیدگاه سیستمی آغاز شده و از طریق قابلیت‌های رهبری، زمانی، فرضیه‌محور و موقعیتی به ایجاد روابط برد-برد و چرخه‌های پایدار ارزش‌آفرینی منتهی می‌شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۲

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۶/۱۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۶/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها

تفکر راهبردی،

فدراسیون‌های ورزشی، دلفی

فازی، مدل‌سازی ساختاری

تفسیری، مدیریت ورزشی،

عراق

شیوه ارجاع دهی:

نظریان مادوانی، عباس، طه، محمد عباس، و رحیمی زاده، میثم. (۱۴۰۶). تدوین مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۷(۲)، ۳۶-۱.

نویسنده مسئول:

عباس نظریان مادوانی

پست الکترونیکی: Abbasnazarian@sru.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

سازمان‌های ورزشی در دهه‌های اخیر با محیطی پیچیده، پویا و به‌شدت متأثر از تحولات اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و سیاسی مواجه شده‌اند؛ محیطی که در آن اتکا به روش‌های سنتی مدیریت و برنامه‌ریزی دیگر برای حفظ اثربخشی و دستیابی به مزیت پایدار کافی نیست. فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای سیاست‌گذار، تنظیم‌گر و اجرایی در ساختار ورزش هر کشور، مسئولیت هدایت رشته‌های ورزشی، توسعه ورزش قهرمانی و همگانی، مدیریت منابع، تعامل با نهادهای ملی و بین‌المللی، پرورش استعدادها و ایجاد بسترهای لازم برای دستیابی به عملکرد پایدار را بر عهده دارند. پیچیدگی این مسئولیت‌ها موجب شده است که کیفیت تصمیم‌گیری مدیران عالی، به‌ویژه رؤسای فدراسیون‌ها، تأثیری تعیین‌کننده بر جهت‌گیری و موفقیت سازمان‌های ورزشی داشته باشد. مدیریت ورزش در سطح فدراسیون صرفاً به اداره فعالیت‌های جاری محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم توانایی فهم محیط، تشخیص روندها، مدیریت ذی‌نفعان متعدد، تخصیص منابع محدود و تبدیل اهداف بلندمدت به اقدامات اجرایی هماهنگ است (1، 2).

در چنین شرایطی، مدیریت راهبردی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی هدایت سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است. مدیریت راهبردی فرایندی فراتر از تدوین برنامه‌های رسمی است و مجموعه‌ای از تحلیل محیطی، انتخاب جهت‌گیری‌های اساسی، تخصیص منابع، اجرای راهبرد و ارزیابی مستمر نتایج را دربر می‌گیرد. در رویکردهای معاصر، موفقیت راهبردی زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند میان قابلیت‌های داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و اهداف بلندمدت خود نوعی هماهنگی پایدار برقرار کند. از این منظر، راهبرد نباید صرفاً به‌عنوان یک برنامه مکتوب یا مجموعه‌ای از اهداف رسمی در نظر گرفته شود، بلکه باید به‌صورت چارچوبی پویا برای تصمیم‌گیری و انطباق مستمر سازمان با محیط عمل کند (3). این موضوع در سازمان‌های ورزشی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا عملکرد آن‌ها تحت تأثیر شبکه گسترده‌ای از عوامل، از سیاست‌های دولتی و مقررات بین‌المللی گرفته تا منابع مالی، انتظارات ورزشکاران، مربیان، هواداران، رسانه‌ها و اسپانسرها قرار دارد.

اگرچه برنامه‌ریزی راهبردی ابزار مهمی برای جهت‌دهی به سازمان محسوب می‌شود، برخورداری از برنامه راهبردی به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست. آنچه کیفیت راهبرد را در مرحله شکل‌گیری و اجرا افزایش می‌دهد، شیوه‌ای است که مدیران از طریق آن مسائل را درک، روابط را تحلیل و گزینه‌های آینده را تصور می‌کنند. در این میان، «تفکر راهبردی» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های شناختی مدیران مطرح شده است. تفکر راهبردی بر توانایی مدیر برای دیدن کلیت سازمان، کشف ارتباط میان اجزای مختلف، درک پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها، شناسایی فرصت‌های نوظهور، زیر سؤال بردن پیش‌فرض‌های تثبیت‌شده و خلق گزینه‌های جدید برای آینده تأکید دارد. مرورهای نظام‌مند جدید نیز نشان داده‌اند که تفکر راهبردی مفهومی چندبعدی است و نمی‌توان آن را صرفاً با یک مهارت شناختی یا یک رفتار مدیریتی توضیح داد؛ بلکه مجموعه‌ای از قابلیت‌های تحلیلی، آینده‌نگر، سیستمی، خلاقانه و تصمیم‌محور را شامل می‌شود (4).

تفکر راهبردی، مدیر را از تمرکز صرف بر مسائل روزمره و واکنش به رویدادها به سمت درک الگوهای بنیادی و پیامدهای آتی سوق می‌دهد. سازمانی که مدیران آن صرفاً بر حل مسائل جاری متمرکز باشند، ممکن است در کوتاه‌مدت عملکرد قابل قبولی داشته باشد، اما در برابر تغییرات ساختاری محیط آسیب‌پذیر خواهد بود. در مقابل، مدیر دارای تفکر راهبردی تلاش می‌کند رخدادها را در چارچوبی گسترده‌تر تحلیل کند و میان تصمیم‌های امروز و پیامدهای آینده ارتباط برقرار سازد. از این رو، انسجام راهبردی یکی از موضوعات مهم مرتبط با تفکر راهبردی است؛ به این معنا که تصمیم‌ها، منابع، قابلیت‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان باید در قالب تصویری منسجم از آینده به یکدیگر متصل شوند. این نوع انسجام به مدیر امکان می‌دهد از تصمیم‌های پراکنده و متناقض اجتناب کرده و فعالیت‌های مختلف سازمان را حول مجموعه‌ای از اولویت‌های مشترک سازمان‌دهی کند (5).

اهمیت تفکر راهبردی زمانی آشکارتر می‌شود که سازمان در شرایط محدودیت منابع، تغییرات سریع محیطی و عدم قطعیت قرار گیرد. در چنین محیط‌هایی، مدیر باید بتواند اولویت‌های واقعی را از فعالیت‌های کم‌اثر تشخیص دهد و منابع را به حوزه‌هایی اختصاص دهد که بیشترین ارزش راهبردی را ایجاد می‌کنند. پژوهش‌ها بر ارتباط تفکر راهبردی با کیفیت تخصیص منابع تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که نگرش راهبردی می‌تواند از طریق اولویت‌بندی آگاهانه، تشخیص بهتر فرصت‌ها و هم‌راستاسازی منابع با اهداف بلندمدت، کارایی تصمیم‌های سازمانی را بهبود بخشد (6). این مسئله برای فدراسیون‌های ورزشی اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا بسیاری از این سازمان‌ها با محدودیت مالی، وابستگی به حمایت‌های دولتی، رقابت برای جذب اسپانسر و ضرورت توزیع منابع میان ورزشکاران، تیم‌های ملی، مربیان، زیرساخت‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای روبه‌رو هستند.

از سوی دیگر، تفکر راهبردی ارتباط تنگاتنگی با یادگیری سازمانی دارد. سازمان‌هایی که یادگیری را به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت راهبردی در نظر می‌گیرند، بهتر می‌توانند از تجربه‌های گذشته استفاده کرده، تغییرات محیطی را درک کنند و راه‌حل‌های جدید ایجاد نمایند. شواهد جدید نشان می‌دهد تفکر راهبردی می‌تواند نقش مهمی در تقویت ارتباط میان رویکردهای مدیریتی و یادگیری سازمانی ایفا کند و به سازمان کمک نماید تا دانش موجود را به تصمیم‌های اثربخش‌تر تبدیل کند (7). در حوزه ورزش نیز یادگیری از نتایج رقابت‌ها، تجربه سایر فدراسیون‌ها، تغییرات قوانین بین‌المللی، تحولات علمی تمرین و مدیریت ورزش و رفتار ذی‌نفعان، برای حفظ رقابت‌پذیری ضروری است. از این منظر، رئیس فدراسیون باید نه‌تنها مدیر منابع و عملیات، بلکه تسهیل‌کننده یادگیری راهبردی در کل سازمان باشد.

توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری نیز یکی از بنیان‌های مهم تفکر راهبردی به شمار می‌آید. مهارت تفکر زمانی توسعه می‌یابد که فرد بتواند مسئله را به‌درستی تعریف کند، گزینه‌های مختلف را تولید کند، پیامدهای هر گزینه را بسنجد و در شرایط پیچیده تصمیمی متناسب اتخاذ نماید. بر همین اساس، آموزش تفکر از طریق فرایندهای حل مسئله و تصمیم‌گیری می‌تواند به توسعه مهارت‌های شناختی سطح بالاتر منجر شود (8). این موضوع در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا تصمیم‌های رؤسای فدراسیون‌ها اغلب با چندین متغیر متعارض و ذی‌نفعان متعدد همراه است و پاسخ‌های ساده و خطی نمی‌توانند پیچیدگی این تصمیم‌ها

را پوشش دهند. مدیر راهبرددانش باید بتواند فراتر از مسئله آشکار حرکت کرده و ساختارها، منافع و روابطی را که در پس آن قرار دارند، تشخیص دهد.

یکی دیگر از ابعاد مهم تفکر راهبردی، توجه هم‌زمان به عملکرد، تمرکز شناختی و شرایط روان‌شناختی تصمیم‌گیرندگان است. مدیریت اثربخش در محیط‌های ورزشی نیازمند آن است که مدیر بتواند در شرایط فشار، عدم قطعیت و حجم بالای اطلاعات، تمرکز خود را حفظ و تصمیم‌های آگاهانه اتخاذ کند. در مطالعات جدید حوزه مدیریت ورزش، توجه به رویکردهای نوآورانه برای ارتقای تمرکز، کاهش فشار و افزایش سرزندگی و کیفیت عملکرد مورد تأکید قرار گرفته است (9). هرچند چنین رویکردهایی مستقیماً معادل تفکر راهبردی نیستند، اما نشان می‌دهند که کیفیت شناخت، تمرکز و آمادگی ذهنی مدیر و اعضای سازمان می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی تصمیم‌گیری و اجرای راهبردها داشته باشد.

در سطح سازمانی، تفکر راهبردی زمانی اثربخش خواهد بود که با ویژگی‌های محیطی و ظرفیت‌های واقعی سازمان هماهنگ شود. اتخاذ راهبردهای موفق در محیط‌های دارای محدودیت زیرساختی، جغرافیایی یا اقتصادی مستلزم توجه به شرایط زمینه‌ای و طراحی راه‌حلی است که با واقعیت‌های محیط سازگار باشند. مطالعات مربوط به رفتار راهبردی مدیران و فعالان اقتصادی در محیط‌های محروم یا دشوار نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری، شناخت دقیق محیط و انطباق راهبرد با محدودیت‌های واقعی از عوامل مهم در تداوم و موفقیت فعالیت سازمانی هستند (10). این موضوع برای ورزش عراق نیز اهمیت دارد؛ زیرا فدراسیون‌های ورزشی ممکن است در زمینه منابع، زیرساخت‌ها، ثبات مدیریتی، دسترسی به فناوری، توسعه منطقه‌ای و ارتباطات بین‌المللی با شرایطی متفاوت از بسیاری از الگوهای رایج مدیریت ورزشی مواجه باشند.

در حوزه تخصصی مدیریت ورزش نیز مطالعات بر ضرورت تدوین جهت‌گیری‌های راهبردی متناسب با شرایط اجتماعی و اقتصادی تأکید کرده‌اند. فدراسیون‌های ملی برای حفظ قابلیت رقابت و توسعه پایدار ناگزیرند تغییرات محیط کلان را در راهبردهای خود وارد کنند و میان اهداف ورزشی، منابع موجود و شرایط اجتماعی و اقتصادی تعادل برقرار سازند (11). تدوین راهبردهای مناسب برای سازمان‌های ورزشی همچنین مستلزم شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و سپس اولویت‌بندی جهت‌گیری‌های قابل اجرا است. مطالعات انجام‌شده در باشگاه‌های ورزشی نیز نشان داده‌اند که استفاده از چارچوب‌های جامع تدوین راهبرد می‌تواند به سازمان‌دهی بهتر گزینه‌های راهبردی و تعیین اولویت‌های اجرایی کمک کند (12). با این حال، کیفیت هر یک از این مراحل به نوع نگاه مدیرانی وابسته است که داده‌ها را تفسیر و گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند.

پژوهش‌های انجام‌شده در فدراسیون‌های ورزشی نیز ارتباط تفکر راهبردی را با توانایی سازمان برای واکنش و انطباق سریع نشان داده‌اند. شابانی بهار و همکاران با بررسی تفکر راهبردی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی نشان دادند که تفکر راهبردی می‌تواند در توضیح ظرفیت سازمان برای واکنش مؤثر به تغییرات و ایجاد انعطاف ساختاری نقش داشته باشد (13). چابکی برای فدراسیون ورزشی تنها به معنای سرعت در اقدامات اجرایی نیست، بلکه شامل توانایی تشخیص به‌موقع تغییر، بازنگری در اولویت‌ها،

بسیج منابع و پاسخ مناسب به فرصت‌ها و تهدیدهای جدید است. از این رو، می‌توان تفکر راهبردی را یکی از زیرساخت‌های اصلی برای ایجاد سازمان ورزشی چابک و یادگیرنده دانست.

در کنار ابعاد شناختی، نقش رهبری در شکل‌گیری تفکر راهبردی قابل چشم‌پوشی نیست. رؤسای فدراسیون‌ها صرفاً مسئول تدوین سیاست نیستند، بلکه الگوی ذهنی، سبک تعامل و شیوه تصمیم‌گیری آنان بر رفتار مدیران و کارکنان اثر می‌گذارد. تحقیقات نشان داده است که ذهنیت مدیران با رفتار رهبری آنان ارتباط دارد و نحوه‌ای که مدیران موقعیت‌ها را تفسیر می‌کنند می‌تواند بر انتخاب سبک‌ها و رفتارهای رهبری تأثیر بگذارد (14). بنابراین، تفکر راهبردی را می‌توان نه تنها یک قابلیت فردی برای تحلیل، بلکه بخشی از بنیان شناختی رفتار رهبری دانست. رئیس فدراسیونی که بتواند آینده را تصور کند، روابط سیستمی را درک نماید و ابهام را مدیریت کند، احتمالاً در هدایت اعضای سازمان نیز رفتاری متفاوت از مدیری خواهد داشت که عمدتاً بر کنترل عملیات روزانه تمرکز دارد.

مطالعات حوزه رهبری در ورزش نیز نشان می‌دهد که نظریه‌ها و الگوهای رهبری می‌توانند در تبیین موفقیت در سازمان‌های ورزشی و محیط‌های عملکردی نقش داشته باشند (15). رهبری در ورزش به دلیل حضور هم‌زمان اهداف عملکردی، ارزش‌های اجتماعی، رقابت، کار تیمی و انتظارات عمومی، ماهیتی چندلایه دارد. در این چارچوب، رویکردهایی نظیر رهبری خدمتگزار نیز به دلیل تأکید بر اخلاق، مسئولیت‌پذیری و توجه به اعضای سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند و شواهد نشان داده‌اند که چنین سبک‌هایی می‌توانند در شکل‌گیری اقلیم اخلاقی سازمان‌های ورزشی مؤثر باشند (16). از این منظر، مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌ها باید قادر باشد نقش‌های رهبری، نحوه تفسیر محیط و شیوه تعامل با ذی‌نفعان را نیز در کنار مهارت‌های تحلیلی مورد توجه قرار دهد.

پیچیدگی مدیریت فدراسیون‌ها از تفاوت نقش‌های مدیریتی، فنی و اجرایی نیز ناشی می‌شود. در سازمان‌های ورزشی، مدیران و مربیان ممکن است برداشت‌ها و اولویت‌های متفاوتی از استانداردهای حرفه‌ای و معیارهای عملکرد داشته باشند. مقایسه ادراک مربیان و مدیران از استانداردهای حرفه‌ای نشان داده است که حتی در یک نظام ورزشی واحد، تفاوت در نقش سازمانی می‌تواند به تفاوت در ارزیابی اولویت‌ها و الزامات حرفه‌ای منجر شود (17). از این رو، رئیس فدراسیون باید قادر باشد دیدگاه‌های متعدد را در چارچوبی یکپارچه تلفیق کند. تفکر سیستمی در اینجا اهمیت می‌یابد، زیرا به مدیر اجازه می‌دهد سازمان را نه به عنوان مجموعه‌ای از واحدهای جدا از هم، بلکه به عنوان شبکه‌ای از نقش‌ها، منابع و روابط وابسته در نظر گیرد.

ابعاد کارآفرینانه تفکر نیز در این زمینه اهمیت دارد. تفکر راهبردی کارآفرینانه بر شناسایی فرصت، ایجاد گزینه‌های جدید، تحمل ابهام و تبدیل ایده به اقدام تأکید دارد. پژوهش‌های مرتبط با عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی کارآفرینانه نشان می‌دهند که شکل‌گیری این نوع تفکر نیازمند مجموعه‌ای از قابلیت‌های شناختی و محیطی است (18). در فدراسیون‌های ورزشی، چنین قابلیت‌هایی می‌تواند در شناسایی منابع درآمدی جدید، توسعه محصولات و رویدادهای ورزشی، گسترش مشارکت بخش خصوصی، بهره‌گیری از فناوری و ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای برای ورزشکاران و باشگاه‌ها نمود پیدا کند. بنابراین، آینده‌نگری و فرصت‌شناسی را می‌توان بخشی جدایی‌ناپذیر از تفکر راهبردی مدیران ورزش دانست.

تدوین چشم‌انداز مطلوب برای ورزش نیز مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و مسیرهای رسیدن به وضعیت مطلوب است. مطالعات مرتبط با آینده مطلوب ورزش در نظام‌های آموزشی بر اهمیت شناسایی عوامل کلیدی و تدوین راهبردهای متناسب برای حرکت به سوی تعالی تأکید کرده‌اند (19). این جهت‌گیری آینده‌نگرانه در سطح فدراسیون‌های ملی اهمیت بیشتری دارد، زیرا بسیاری از پیامدهای تصمیم‌های امروز تنها در دوره‌های چندساله نمایان می‌شوند. توسعه استعدادها، پایه، آماده‌سازی مربیان، اصلاح نظام رقابت، توسعه زیرساخت و ارتقای حضور بین‌المللی همگی نیازمند نگاهی فراتر از دوره‌های کوتاه مدیریتی هستند.

همزمان، کیفیت حکمرانی و تنوع در ساختار رهبری نیز از موضوعات مهم ورزش معاصر است. بررسی برابری جنسیتی در رهبری ورزش نشان داده است که ساختارهای مدیریتی ورزشی در بسیاری از نظام‌ها با چالش نمایندگی متوازن زنان و مردان مواجه بوده‌اند و ضرورت ایجاد فرصت برابر در مناصب تصمیم‌گیری همچنان مطرح است (20). شواهد گسترده‌تر مدیریتی نیز بر ارتباط تنوع در نیروی انسانی و سطوح مدیریتی با ظرفیت سازمان برای دستیابی به دیدگاه‌های متفاوت و عملکرد بهتر تأکید داشته‌اند (21). تنوع دیدگاه‌ها از منظر تفکر راهبردی اهمیت دارد، زیرا مسائل پیچیده معمولاً با یک چارچوب ذهنی واحد قابل حل نیستند و حضور دیدگاه‌های متفاوت می‌تواند کیفیت مسئله‌شناسی و تولید گزینه‌های راهبردی را افزایش دهد.

در مجموع، ادبیات موجود نشان می‌دهد که تفکر راهبردی در تقاطع چند حوزه شامل مدیریت راهبردی، رهبری، یادگیری، حل مسئله، تفکر سیستمی، آینده‌نگری، تخصیص منابع، چابکی سازمانی و تعامل با ذی‌نفعان قرار دارد. با این حال، یکی از مسائل اساسی این است که بسیاری از مدل‌های موجود در محیط‌های سازمانی عمومی یا زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی متفاوت تدوین شده‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به فدراسیون‌های ورزشی یک کشور خاص می‌تواند با محدودیت مواجه شود. مرور انتقادی مدل‌های ارزیابی تفکر راهبردی نیز نشان می‌دهد که این حوزه از تنوع مفهومی و اندازه‌گیری قابل توجهی برخوردار است و هنوز درباره ابعاد و روابط میان اجزای آن اتفاق نظر کاملی وجود ندارد (4). در نتیجه، تدوین الگوهای زمینه‌مند که بتوانند ویژگی‌های محیط مدیریت ورزش را منعکس کنند، از اهمیت روش‌شناختی و کاربردی برخوردار است.

این ضرورت در مورد فدراسیون‌های ورزشی عراق برجسته‌تر است. رؤسای این فدراسیون‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که در آن باید هم‌زمان توسعه رشته ورزشی، تعامل با وزارت ورزش و جوانان، مدیریت روابط با کمیته‌های ملی و بین‌المللی، تخصیص منابع، توسعه سرمایه انسانی، حمایت از ورزشکاران و مربیان و پاسخ‌گویی به انتظارات عمومی را دنبال کنند. مواجهه با این مجموعه پیچیده از مسئولیت‌ها مستلزم نوعی تفکر است که بتواند فراتر از برنامه‌ریزی رسمی، روابط میان عوامل را درک کند، اولویت‌های راهبردی را تشخیص دهد و تصمیم‌های امروز را با تصویری بلندمدت از آینده پیوند دهد. شواهد حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی نیز بر این نکته تأکید دارند که اثربخشی سازمان‌های ورزشی به توانایی رهبران آن‌ها برای هماهنگی منابع، ساختارها، ذی‌نفعان و اهداف وابسته است (1، 11).

با وجود اهمیت این موضوع، فقدان یک مدل زمینه‌مند که مشخص کند چه مؤلفه‌هایی تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق را تشکیل می‌دهند و این مؤلفه‌ها از نظر اثرگذاری و اثرپذیری چه روابطی با یکدیگر دارند، یک خلأ پژوهشی و مدیریتی مهم محسوب می‌شود. صرف شناسایی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها نیز برای رفع این خلأ کافی نیست؛ زیرا در یک مدل راهبردی، دانستن اینکه کدام مؤلفه نقش زیربنایی و محرک دارد، کدام مؤلفه واسطه انتقال اثر است و کدام عامل بیشتر به‌عنوان پیامد نهایی ظاهر می‌شود، اهمیت اساسی دارد. از این رو، ترکیب رویکردهای مبتنی بر اجماع خبرگان با روش‌های ساختاری می‌تواند امکان عبور از فهرست‌سازی ساده شاخص‌ها و دستیابی به تصویری نظام‌مند از معماری تفکر راهبردی را فراهم کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تدوین مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق از طریق شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های اصلی و تعیین روابط ساختاری و سطوح اثرگذاری و اثرپذیری میان آن‌ها بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا، پژوهشی آمیخته با رویکرد اکتشافی متوالی بود که با هدف تدوین مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق انجام شد. کاربردی بودن پژوهش از آن جهت است که یافته‌های حاصل از آن می‌تواند در شناسایی الزامات تفکر راهبردی، بهبود قابلیت‌های تصمیم‌گیری راهبردی، ارتقای کیفیت مدیریت و سیاست‌گذاری و توسعه شایستگی‌های مدیریتی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق مورد استفاده قرار گیرد. انتخاب رویکرد آمیخته نیز بر این مبنا صورت گرفت که تدوین یک مدل بومی و زمینه‌مند از تفکر راهبردی، مستلزم ترکیب شواهد نظری و قضاوت تخصصی خبرگان و سپس تبیین روابط ساختاری میان مؤلفه‌های شناسایی شده است. بر این اساس، فرایند پژوهش در سه مرحله متوالی و مکمل شامل شناسایی اولیه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر راهبردی، پالایش و اعتبارسنجی مؤلفه‌ها با استفاده از دلفی فازی و در نهایت تعیین روابط و سطوح ساختاری مؤلفه‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد. خروجی هر مرحله به‌عنوان ورودی مرحله بعد مورد استفاده قرار گرفت تا در نهایت، مدل ساختاری تفکر راهبردی متناسب با شرایط مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی عراق تدوین شود.

در مرحله نخست، جامعه مطالعاتی پژوهش را منابع علمی و پژوهشی مرتبط با تفکر راهبردی و مفاهیم نزدیک به آن تشکیل دادند. این منابع شامل مقالات علمی منتشرشده در مجلات معتبر داخلی و بین‌المللی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاهی، کتاب‌های تخصصی و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با تفکر راهبردی، تفکر استراتژیک، رهبری راهبردی، مدیریت استراتژیک، تفکر سیستمی و چارچوب‌ها و فکرافزارهای تفکر راهبردی بودند. برای دستیابی هم‌زمان به مبانی کلاسیک و تحولات جدید این حوزه، منابع منتشرشده در فاصله زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۴ مورد بررسی قرار گرفتند. جست‌وجوی منابع فارسی در پایگاه‌های نورمگز، مگیران، علم‌نت و ایرانداک و جست‌وجوی منابع بین‌المللی در پایگاه‌های Scopus، Web of Science، ScienceDirect، Google Scholar و

ProQuest انجام شد. در جست‌وجوی منابع، از ترکیب کلیدواژه‌های فارسی «تفکر راهبردی»، «تفکر استراتژیک»، «رهبری راهبردی»، «مدیریت استراتژیک»، «تفکر سیستمی»، «فرامین تفکر راهبردی» و «فکرافزارهای تفکر راهبردی» و کلیدواژه‌های انگلیسی Strategic Thinking, Strategic Leadership, Systems Thinking, Strategic Management, Liedtka, Mintzberg و Bolman & Deal استفاده شد. منابعی وارد فرایند تحلیل شدند که از ارتباط مفهومی مستقیم با تفکر راهبردی، رهبری راهبردی یا سازوکارهای شناختی و مدیریتی مرتبط برخوردار بودند و امکان استخراج شاخص، مؤلفه یا سازه نظری از آن‌ها وجود داشت. منابع فاقد ارتباط مستقیم با موضوع، مطالعات تکراری، منابعی که اطلاعات کافی برای تحلیل مفهومی ارائه نمی‌کردند و مطالعاتی که صرفاً به کاربرد عمومی مدیریت استراتژیک بدون پرداختن به ابعاد تفکر راهبردی پرداخته بودند، از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند.

در مرحله دوم، جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان دارای دانش تخصصی یا تجربه اجرایی مرتبط با مدیریت ورزشی و تفکر راهبردی بود. این گروه متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته‌های مدیریت ورزشی، مدیریت راهبردی و حوزه‌های مرتبط، رؤسا، مدیران و مسئولان فدراسیون‌های ورزشی عراق و نیز متخصصان و کارشناسان دارای تجربه در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در صنعت ورزش بود. انتخاب خبرگان به روش هدفمند و قضاوتی انجام شد و معیارهایی نظیر برخورداری از تخصص علمی مرتبط، داشتن تجربه مدیریتی یا پژوهشی در سازمان‌های ورزشی، آشنایی با فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی و حداقل ۵ سال سابقه تخصصی یا اجرایی مرتبط برای ورود به پل خبرگان در نظر گرفته شد. با توجه به ماهیت روش دلفی فازی و ضرورت بهره‌گیری از افرادی که توانایی قضاوت تخصصی درباره ابعاد و شاخص‌های تفکر راهبردی را داشته باشند، تعداد ۱۵ تا ۳۰ نفر از خبرگان برای مشارکت در این مرحله پیش‌بینی شد. ملاک نهایی تعیین حجم پل، علاوه بر معیارهای تخصصی، تداوم مشارکت خبرگان در دوره‌های متوالی دلفی و دستیابی به ثبات و اجماع کافی در قضاوت‌ها بود.

در مرحله سوم، برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری، از همان مجموعه خبرگان مرحله دلفی فازی استفاده شد. از میان اعضای پل، حداقل ۱۰ تا ۱۵ نفر از خبرگانی که علاوه بر احراز معیارهای تخصصی، تمایل و آمادگی لازم برای ادامه همکاری و انجام مقایسات زوجی میان مؤلفه‌ها را داشتند، به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. استمرار حضور بخشی از خبرگان مرحله دوم در مرحله سوم موجب شد قضاوت‌های ساختاری درباره روابط میان مؤلفه‌ها بر مبنای درک مشترکی از مفاهیم نهایی‌شده در مرحله دلفی انجام گیرد. در این مرحله، خبرگان درباره وجود یا عدم وجود رابطه مستقیم میان مؤلفه‌ها، جهت اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر و ماهیت روابط دوسویه قضاوت کردند و این قضاوت‌ها مبنای تشکیل ساختار سلسله‌مراتبی مدل قرار گرفت.

گردآوری داده‌های پژوهش متناسب با ماهیت هر یک از مراحل سه‌گانه و با استفاده از ابزارهای متفاوت انجام شد. در مرحله نخست، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها فرم استخراج اطلاعات و کدگذاری منابع بود که با هدف ثبت نظام‌مند اطلاعات مربوط به مفاهیم، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها، تعاریف و چارچوب‌های نظری تفکر راهبردی طراحی شد. محتوای منابع منتخب با تمرکز بر مفاهیمی که

می‌توانستند قابلیت‌های شناختی، مدیریتی، سیستمی و آینده‌نگرانه مرتبط با تفکر راهبردی را تبیین کنند، مورد بررسی قرار گرفت. علاوه بر مفاهیم مطرح‌شده در مطالعات تجربی، چارچوب‌های نظری ارائه‌شده توسط اندیشمندانی همچون لیدکا، مینتزبرگ، بولمن و دیل و لشکر بلوکی نیز در سامان‌دهی و تفسیر مفاهیم استخراج‌شده مورد توجه قرار گرفتند. در این مرحله تلاش شد از پیش‌فرض‌گذاری زودهنگام درباره ساختار نهایی مدل اجتناب شود و مؤلفه‌ها بر اساس شواهد موجود در منابع و تکرار و انسجام مفهومی آن‌ها استخراج شوند. خروجی این مرحله مجموعه‌ای اولیه از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تفکر راهبردی بود که مبنای تدوین ابزار دلفی فازی قرار گرفت.

در مرحله دوم، پرسشنامه دلفی فازی به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاصل از مرحله تحلیل منابع طراحی شد و در اختیار اعضای پنل خبرگان قرار گرفت تا میزان اهمیت و تناسب هر یک از شاخص‌ها با مفهوم تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق را ارزیابی کنند. برای ثبت قضاوت‌های خبرگان از یک طیف کلامی پنج‌درجه‌ای از «بسیار کم‌اهمیت» تا «بسیار پراهمیت» استفاده شد که هر سطح آن با یک عدد فازی مثلثی متناظر شد. استفاده از منطق فازی امکان تبدیل قضاوت‌های زبانی و نسبتاً مبهم خبرگان به مقادیر کمی را فراهم کرد و از این طریق، عدم قطعیت ذاتی موجود در قضاوت انسانی در فرایند تصمیم‌گیری لحاظ شد. در دور نخست، پرسشنامه اولیه در اختیار خبرگان قرار گرفت و افزون بر تعیین میزان اهمیت مؤلفه‌ها، امکان ارائه نظر اصلاحی، پیشنهاد شاخص جدید یا درخواست حذف و ادغام برخی مؤلفه‌ها برای آنان فراهم شد. پس از تحلیل پاسخ‌ها، نتایج تجمیعی و وضعیت هر مؤلفه در اختیار خبرگان قرار گرفت و در دور دوم، اعضای پنل فرصت یافتند دیدگاه اولیه خود را با توجه به نظر جمعی بازنگری یا تأیید کنند. در صورت باقی ماندن اختلاف قابل توجه میان قضاوت‌ها، اجرای دور سوم نیز پیش‌بینی شد و فرایند دلفی تا رسیدن به سطح قابل قبول اجماع و ثبات در پاسخ‌ها ادامه یافت.

برای اطمینان از اعتبار ابزارهای پژوهش، روایی محتوایی پرسشنامه دلفی فازی با استفاده از قضاوت تخصصی خبرگان ارزیابی شد. در این ارزیابی، میزان ارتباط، شفافیت، تناسب، ضرورت و جامعیت گویه‌ها و مؤلفه‌ها با هدف پژوهش بررسی شد. علاوه بر بررسی کیفی دیدگاه متخصصان، از نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا نیز برای ارزیابی کمی روایی محتوایی استفاده شد. مؤلفه‌ها یا گویه‌هایی که مقدار نسبت روایی محتوای آن‌ها کمتر از حد قابل قبول متناسب با تعداد خبرگان بود، بر اساس دیدگاه متخصصان حذف یا بازنگری شدند و گویه‌هایی که از شفافیت یا تناسب کافی برخوردار نبودند، پیش از ورود به مراحل نهایی اصلاح شدند. همچنین شاخص روایی محتوا برای بررسی میزان مرتبط بودن و وضوح مؤلفه‌های ابزار محاسبه شد. پایایی قضاوت‌های حاصل از دلفی نیز از طریق بررسی درصد توافق خبرگان و میزان ثبات پاسخ‌های آنان در دوره‌های متوالی مورد ارزیابی قرار گرفت. دستیابی به توافق بیش از ۷۰ درصد به‌عنوان یکی از معیارهای قابل قبول اجماع در نظر گرفته شد و کاهش محسوس تغییرات قضاوت‌های خبرگان میان دو دور متوالی، نشانه‌ای از ثبات پاسخ‌ها تلقی شد.

در مرحله سوم، ابزار گردآوری داده‌ها ماتریس خودتعاملی ساختاری یا SSIM بود که بر اساس مؤلفه‌های نهایی تأییدشده در مرحله دلفی فازی طراحی شد. در این ماتریس، تمامی مؤلفه‌های نهایی به‌صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شدند و خبرگان درباره جهت رابطه میان هر جفت از مؤلفه‌ها اظهارنظر کردند. برای تعیین نوع رابطه از چهار نماد استاندارد V ، A ، X و O استفاده شد. نماد V نشان‌دهنده تأثیر مؤلفه نخست بر مؤلفه دوم، نماد A نشان‌دهنده اثرگذاری مؤلفه دوم بر مؤلفه نخست، نماد X بیانگر وجود رابطه متقابل و دوسویه میان دو مؤلفه و نماد O نشان‌دهنده نبود رابطه مستقیم میان دو مؤلفه بود. پیش از تکمیل نهایی ماتریس، نحوه تفسیر این نمادها و منطق مقایسات زوجی برای خبرگان توضیح داده شد تا برداشت یکسانی از روابط مورد ارزیابی شکل گیرد. روایی محتوایی ماتریس SSIM نیز با استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی بررسی شد و تناسب مفهومی مؤلفه‌های واردشده به ماتریس و قابلیت ارزیابی روابط میان آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی داده‌های این مرحله، روش بازآزمایی در نظر گرفته شد؛ به این صورت که ماتریس مقایسات زوجی پس از فاصله زمانی ۲ هفته مجدداً توسط ۵ نفر از خبرگان تکمیل شد و میزان توافق بین دو نوبت ارزیابی محاسبه گردید. ضریب توافق ۰.۸ و بالاتر به‌عنوان سطح قابل قبول پایایی در نظر گرفته شد.

تحلیل داده‌ها در مرحله نخست بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی و در قالب فرایند کدگذاری چندمرحله‌ای انجام شد. پس از شناسایی و انتخاب منابع واجد شرایط، متن منابع به‌صورت هدفمند مطالعه شد و مفاهیم، تعاریف، ویژگی‌ها، شاخص‌ها و گزاره‌های مرتبط با تفکر راهبردی استخراج شدند. در گام کدگذاری باز، واحدهای معنایی مرتبط با تفکر راهبردی بدون تحمیل ساختار طبقه‌بندی از پیش تعیین‌شده شناسایی و برای هر یک کد اولیه در نظر گرفته شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه از نظر شباهت معنایی، ارتباط نظری و هم‌پوشانی مفهومی با یکدیگر مقایسه شدند و کدهای نزدیک در قالب مفاهیم و مؤلفه‌های منسجم‌تر ادغام شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مؤلفه‌های شکل‌گرفته در قالب ابعاد اصلی تفکر راهبردی سامان‌دهی شدند و ارتباط آن‌ها با چارچوب‌های نظری موجود مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله، مفاهیم تکراری ادغام، موارد کم‌ارتباط حذف و عناوین مفهومی تا دستیابی به بیشترین وضوح و پوشش معنایی بازنگری شدند. حاصل این فرایند، چارچوب اولیه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر راهبردی بود که برای اعتبارسنجی وارد فرایند دلفی فازی شد.

در مرحله دوم، داده‌های حاصل از دلفی فازی ابتدا به اعداد فازی مثلثی تبدیل شدند. دیدگاه هر خبره در مورد هر شاخص در قالب یک عدد فازی سه‌تایی شامل حد پایین، مقدار میانی و حد بالا ثبت شد و سپس میانگین فازی قضاوت‌های خبرگان برای هر مؤلفه محاسبه گردید. پس از تجمیع نظرات، مقادیر فازی با استفاده از روش غیرفازی‌سازی به یک مقدار قطعی تبدیل شدند تا امکان مقایسه میزان اهمیت مؤلفه‌ها فراهم شود. مقدار ۰.۷ به‌عنوان آستانه اولیه پذیرش مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد؛ به این ترتیب، شاخص‌هایی که مقدار غیرفازی‌شده آن‌ها برابر یا بیشتر از ۰.۷ بود برای مرحله بعد حفظ شدند و مؤلفه‌های دارای مقادیر کمتر، با توجه به میزان اختلاف از آستانه و دیدگاه‌های کیفی خبرگان، حذف، اصلاح یا مجدداً در دور بعدی ارزیابی شدند. علاوه بر مقدار غیرفازی‌شده، میزان

تغییر دیدگاه خبرگان میان دوره‌های متوالی نیز بررسی شد. فرایند دلفی زمانی خاتمه یافت که توافق خبرگان به بیش از ۷۰ درصد رسید و تغییرات قضاوت‌ها میان دو دور متوالی به سطح ناچیزی کاهش یافت، به گونه‌ای که ادامه دوره‌های بعدی تغییر معناداری در اولویت‌بندی و انتخاب مؤلفه‌ها ایجاد نمی‌کرد. در نهایت، مجموعه مؤلفه‌هایی که هم از اهمیت فازی کافی و هم از سطح توافق مطلوب خبرگان برخوردار بودند، به عنوان عناصر نهایی تفکر راهبردی وارد مرحله مدل‌سازی ساختاری تفسیری شدند.

در مرحله سوم، تحلیل روابط میان مؤلفه‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد. ابتدا بر اساس پاسخ‌های خبرگان به مقایسات زوجی، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد. سپس نمادهای A, V, X و O بر اساس قواعد استاندارد ISM به مقادیر دودویی صفر و یک تبدیل شدند و ماتریس دسترسی اولیه شکل گرفت. چنانچه رابطه میان مؤلفه i و مؤلفه j با نماد V مشخص شده بود، مقدار خانه i, j برابر ۱ و مقدار خانه i, j برابر صفر در نظر گرفته شد. در صورت ثبت نماد A ، مقدار خانه i, j صفر و مقدار خانه i, j برابر ۱ تعیین شد. در روابط دارای نماد X ، هر دو خانه متقابل مقدار ۱ دریافت کردند و در صورت وجود نماد O ، هر دو مقدار صفر در نظر گرفته شدند. پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه، اصل انتقال‌پذیری روابط اعمال شد؛ به این معنا که اگر مؤلفه A بر مؤلفه B و مؤلفه B بر مؤلفه C اثرگذار بود، رابطه غیرمستقیم A با C نیز در ماتریس لحاظ شد. با اعمال این قاعده، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد و ساختار کامل روابط مستقیم و انتقالی میان مؤلفه‌ها به دست آمد.

در ادامه تحلیل ISM، برای هر مؤلفه مجموعه دست‌یافتنی و مجموعه پیش‌نیاز محاسبه شد. مجموعه دست‌یافتنی شامل خود مؤلفه و تمام مؤلفه‌هایی بود که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر آن قرار می‌گرفتند و مجموعه پیش‌نیاز شامل خود مؤلفه و سایر مؤلفه‌هایی بود که می‌توانستند به آن منتهی شوند. سپس اشتراک دو مجموعه تعیین شد. مؤلفه‌ای که مجموعه دست‌یافتنی آن با مجموعه اشتراک برابر بود، در بالاترین سطح ساختار سلسله‌مراتبی قرار گرفت. پس از مشخص شدن مؤلفه‌های هر سطح، آن‌ها از فرایند تکراری سطح‌بندی کنار گذاشته شدند و همین فرایند برای مؤلفه‌های باقی‌مانده ادامه یافت تا جایگاه تمامی مؤلفه‌ها در سطوح مختلف مدل مشخص شود. بر اساس ماتریس دسترسی نهایی، قدرت نفوذ هر مؤلفه از مجموع تعداد مؤلفه‌هایی که تحت تأثیر آن قرار می‌گرفتند و قدرت وابستگی از مجموع تعداد مؤلفه‌هایی که بر آن اثر داشتند، تعیین شد. این اطلاعات امکان تفسیر نقش نسبی مؤلفه‌ها در ساختار مدل را فراهم کرد؛ به گونه‌ای که عوامل دارای قدرت نفوذ بیشتر و وابستگی کمتر به عنوان عوامل زیربنایی و محرک مدل و مؤلفه‌های دارای وابستگی بیشتر به عنوان پیامدهای سطوح بالاتر در نظر گرفته شدند. در نهایت، با تلفیق نتایج سطح‌بندی، روابط مستقیم و انتقالی و قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها، مدل ساختاری تفسیری نهایی تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق تدوین شد.

روایی سازه مدل نهایی نیز از طریق بررسی میزان انطباق ساختار حاصل از مدل‌سازی با چارچوب نظری پژوهش و یافته‌های پیشین مرتبط با تفکر راهبردی، رهبری راهبردی، تفکر سیستمی و مدیریت استراتژیک مورد ارزیابی قرار گرفت. در این ارزیابی، منطقی بودن جهت روابط میان مؤلفه‌ها، جایگاه هر مؤلفه در سطوح سلسله‌مراتبی و سازگاری نقش عوامل زیربنایی و پیامدی با مبانی نظری

بررسی شد. بدین ترتیب، اعتبار مدل تنها بر توافق آماری و ساختاری خبرگان استوار نبود، بلکه سازگاری نظری ساختار نهایی نیز به عنوان یکی از ملاک‌های اساسی اعتبار مدل مورد توجه قرار گرفت.

یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های پژوهش در دو مرحله اصلی شامل تحلیل دلفی فازی برای پالایش و نهایی‌سازی شاخص‌های تفکر راهبردی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تعیین روابط، میزان نفوذ و وابستگی و سطوح سلسله‌مراتبی شاخص‌های نهایی ارائه می‌شود. در مرحله دلفی فازی، ۲۳ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت راهبردی ورزش مشارکت داشتند. این افراد شامل رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق، مدیران ارشد و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان عراق، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با تخصص مدیریت ورزشی و مدیریت راهبردی و پژوهشگران و متخصصان دارای سابقه در حوزه برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی بودند. خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای معیارهایی نظیر برخورداری از دانش تخصصی، تجربه مدیریتی، سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی و آشنایی با مفاهیم مدیریت و تفکر راهبردی انتخاب شدند.

از مجموع ۲۳ خبره مشارکت‌کننده، ۱۲ نفر معادل ۵۲.۲ درصد مرد و ۱۱ نفر معادل ۴۷.۸ درصد زن بودند. این توزیع نشان‌دهنده مشارکت تقریباً متوازن زنان و مردان در پنل خبرگان بود و موجب شد دیدگاه‌های هر دو گروه در فرایند ارزیابی مؤلفه‌های مدل مورد توجه قرار گیرد. از نظر سطح تحصیلات، ۶ نفر معادل ۲۶.۱ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۹ نفر معادل ۳۹.۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر معادل ۳۴.۸ درصد دارای مدرک دکتری بودند. در مجموع، ۷۳.۹ درصد خبرگان دارای تحصیلات تکمیلی بودند که نشان‌دهنده سطح علمی مناسب پنل برای ارزیابی تخصصی شاخص‌های تفکر راهبردی است.

از نظر رشته تحصیلی، بیشترین فراوانی به مدیریت ورزشی اختصاص داشت و ۱۱ نفر معادل ۴۷.۸ درصد در این رشته تحصیل کرده بودند. همچنین ۸ نفر معادل ۳۴.۸ درصد دارای تحصیلات تربیت بدنی، یک نفر معادل ۴.۴ درصد دارای تحصیلات تربیت بدنی با گرایش مدیریت، یک نفر معادل ۴.۴ درصد دارای تحصیلات فیزیولوژی ورزشی و یک نفر معادل ۴.۴ درصد دارای تحصیلات حقوق بود. بر این اساس، اکثریت اعضای پنل دارای پیشینه تحصیلی مستقیم در مدیریت ورزشی و علوم ورزشی بودند. از نظر حوزه فعالیت نیز ۶ نفر معادل ۲۶.۱ درصد در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، ۵ نفر معادل ۲۱.۷ درصد در وزارت ورزش، ادارات ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی، ۳ نفر معادل ۱۳.۰ درصد در

آموزش و پرورش، ۲ نفر معادل ۸.۷ درصد در حوزه تربیت بدنی و سلامت، ۴ نفر معادل ۱۷.۴ درصد در باشگاه‌ها و بخش خصوصی ورزشی، ۲ نفر معادل ۸.۷ درصد صرفاً در حال تحصیل و یک نفر معادل ۴.۴ درصد در بخش خصوصی غیرورزشی فعالیت داشتند. تنوع در حوزه فعالیت خبرگان سبب شد مجموعه‌ای از دیدگاه‌های دانشگاهی، مدیریتی و اجرایی در فرایند تدوین مدل مورد استفاده قرار گیرد.

۱ یافته‌های دلفی فازی

به‌منظور تحلیل دیدگاه‌های خبرگان و دستیابی به اجماع درباره شاخص‌های مؤثر بر تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق، از روش دلفی فازی استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل‌شده توسط ۲۳ نفر از خبرگان، داده‌ها در نرم‌افزار *Excel* وارد و پاسخ‌های کلامی مبتنی بر طیف لیکرت به اعداد فازی مثلثی متناظر تبدیل شدند. فازی‌سازی پاسخ‌ها با هدف کاهش ابهام موجود در قضاوت‌های انسانی و فراهم‌سازی امکان تحلیل دقیق‌تر نظرات خبرگان انجام شد.

پس از تبدیل پاسخ‌ها به اعداد فازی مثلثی، برای هر یک از ۲۳ شاخص اولیه، میانگین سه مؤلفه حد پایین، مقدار میانی و حد بالا محاسبه شد. یافته‌ها نشان داد که شاخص‌های ۵ و ۱۳ دارای بالاترین میانگین‌های فازی بودند؛ به‌طوری‌که مقدار فازی هر دو شاخص برابر با ۰.۷۰، ۰.۹۰ و ۱.۰۰ بود. در مقابل، شاخص‌های ۱۴ و ۱۷ دارای مقادیر بسیار پایین‌تری بودند و میانگین فازی آن‌ها برابر با ۰.۰۰، ۰.۰۰ و ۰.۲۰ به دست آمد. میانگین‌های فازی تمامی شاخص‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین فازی شاخص‌های اولیه تفکر راهبردی

شاخص	میانگین L	میانگین M	میانگین U
C۱	۰.۶۳	۰.۸۳	۰.۹۳
C۲	۰.۴۰	۰.۵۳	۰.۶۷
C۳	۰.۲۳	۰.۳۷	۰.۵۳
C۴	۰.۴۰	۰.۶۳	۰.۷۳
C۵	۰.۷۰	۰.۹۰	۱.۰۰
C۶	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۰
C۷	۰.۴۷	۰.۷۰	۰.۸۰
C۸	۰.۱۷	۰.۲۳	۰.۴۰
C۹	۰.۳۰	۰.۵۳	۰.۶۷
C۱۰	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۰
C۱۱	۰.۰۰	۰.۰۷	۰.۲۷
C۱۲	۰.۰۷	۰.۳۰	۰.۴۷
C۱۳	۰.۷۰	۰.۹۰	۱.۰۰
C۱۴	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۲۰

C15	۰.۶۳	۰.۸۳	۰.۹۳
C16	۰.۳۷	۰.۶۳	۰.۷۳
C17	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۲۰
C18	۰.۱۳	۰.۴۰	۰.۵۳
C19	۰.۱۷	۰.۲۳	۰.۴۰
C20	۰.۲۳	۰.۴۳	۰.۶۰
C21	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۷
C22	۰.۴۰	۰.۶۰	۰.۷۳
C23	۰.۴۰	۰.۵۳	۰.۶۷

در مرحله بعد، برای تبدیل اعداد فازی مثلثی به مقادیر قطعی و امکان مقایسه مستقیم میان شاخص‌ها، غیرفازی‌سازی با استفاده از روش مرکز ثقل انجام شد. در این روش، میانگین سه مؤلفه L ، M و U به عنوان مقدار قطعی هر شاخص در نظر گرفته شد. نتایج غیرفازی‌سازی نشان داد که شاخص‌های $C5$ و $C13$ با مقدار ۰.۸۷ بالاترین امتیاز و شاخص‌های $C14$ و $C17$ با مقدار ۰.۰۷ پایین‌ترین امتیاز را کسب کردند. همچنین شاخص‌های $C1$ و $C15$ هر یک با مقدار ۰.۸۰ در میان شاخص‌های دارای اهمیت بالا قرار گرفتند. نتایج کامل غیرفازی‌سازی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر غیرفازی‌شده شاخص‌های تفکر راهبردی

شاخص	میانگین L	میانگین M	میانگین U	مقدار غیرفازی
C1	۰.۶۳	۰.۸۳	۰.۹۳	۰.۸۰
C2	۰.۴۰	۰.۵۳	۰.۶۷	۰.۵۳
C3	۰.۲۳	۰.۳۷	۰.۵۳	۰.۳۸
C4	۰.۴۰	۰.۶۳	۰.۷۳	۰.۵۹
C5	۰.۷۰	۰.۹۰	۱.۰۰	۰.۸۷
C6	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۰	۰.۴۶
C7	۰.۴۷	۰.۷۰	۰.۸۰	۰.۶۶
C8	۰.۱۷	۰.۲۳	۰.۴۰	۰.۲۷
C9	۰.۳۰	۰.۵۳	۰.۶۷	۰.۵۰
C10	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۰	۰.۴۶
C11	۰.۰۰	۰.۰۷	۰.۲۷	۰.۱۱
C12	۰.۰۷	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۲۸
C13	۰.۷۰	۰.۹۰	۱.۰۰	۰.۸۷
C14	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۲۰	۰.۰۷
C15	۰.۶۳	۰.۸۳	۰.۹۳	۰.۸۰
C16	۰.۳۷	۰.۶۳	۰.۷۳	۰.۵۸
C17	۰.۰۰	۰.۰۰	۰.۲۰	۰.۰۷
C18	۰.۱۳	۰.۴۰	۰.۵۳	۰.۳۶
C19	۰.۱۷	۰.۲۳	۰.۴۰	۰.۲۷
C20	۰.۲۳	۰.۴۳	۰.۶۰	۰.۴۲
C21	۰.۳۰	۰.۴۷	۰.۶۷	۰.۴۸
C22	۰.۴۰	۰.۶۰	۰.۷۳	۰.۵۸
C23	۰.۴۰	۰.۵۳	۰.۶۷	۰.۵۳

پس از محاسبه مقادیر غیرفازی، مقدار ۰.۵۰ به عنوان حد آستانه پذیرش شاخص‌ها در نظر گرفته شد. بر این اساس، شاخص‌هایی که امتیاز آن‌ها برابر یا بیشتر از ۰.۵۰ بود، حفظ شدند و شاخص‌هایی که مقدار آن‌ها کمتر از ۰.۵۰ بود، از مراحل بعدی مدل‌سازی کنار گذاشته شدند. از میان ۲۳ شاخص اولیه، ۱۱ شاخص شامل دیدگاه سیستمی، عزم راهبردی، تفکر در زمان، فرضیه‌محوری، راهبرد به‌عنوان نیرنگ، راهبرد به‌عنوان موقعیت، نقش شمن، جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته، تمرکز بر عوامل متمایزکننده، تداعی بازی برد-برد و ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده حداقل مقدار لازم برای پذیرش را کسب کردند. در مقابل، ۱۲ شاخص به دلیل کسب امتیاز کمتر از آستانه ۰.۵۰ حذف شدند.

در میان شاخص‌های پذیرفته‌شده، «فرضیه‌محوری» و «نقش شمن» با مقدار غیرفازی ۰.۸۷ بالاترین میزان تأیید خبرگان را کسب کردند. پس از آن، «دیدگاه سیستمی» و «جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته» هر یک با مقدار ۰.۸۰ قرار داشتند. در پایین‌ترین مرز پذیرش نیز «راهبرد به‌عنوان موقعیت» با مقدار ۰.۵۰ قرار گرفت. در میان شاخص‌های حذف‌شده، «نیت متمرکز» و «جست‌وجوی فرصت در رخداد و روند» هر یک با مقدار ۰.۰۷ کمترین میزان تأیید را دریافت کردند. نتایج نهایی غربالگری شاخص‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج نهایی پالایش شاخص‌ها بر اساس دلفی فازی

بعد اولیه	کد	عنوان شاخص	مقدار غیرفازی	وضعیت
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۱	دیدگاه سیستمی	۰.۸۰	پذیرفته‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۲	عزم راهبردی	۰.۵۳	پذیرفته‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۳	فرصت‌جویی هوشمندانه	۰.۳۸	حذف‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۴	تفکر در زمان	۰.۵۹	پذیرفته‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۵	فرضیه‌محوری	۰.۸۷	پذیرفته‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۶	راهبرد به‌عنوان طرح	۰.۴۶	حذف‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۷	راهبرد به‌عنوان نیرنگ	۰.۶۶	پذیرفته‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۸	راهبرد به‌عنوان الگو	۰.۲۷	حذف‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۹	راهبرد به‌عنوان موقعیت	۰.۵۰	پذیرفته‌شده
زیرساخت‌های شناختی تفکر راهبردی	C۱۰	راهبرد به‌عنوان نگرش	۰.۴۶	حذف‌شده
نقش‌های رهبری در تفکر راهبردی	C۱۱	نقش معمار	۰.۱۱	حذف‌شده
نقش‌های رهبری در تفکر راهبردی	C۱۲	نقش کارگزار	۰.۲۸	حذف‌شده
نقش‌های رهبری در تفکر راهبردی	C۱۳	نقش شمن	۰.۸۷	پذیرفته‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۱۴	نیت متمرکز	۰.۰۷	حذف‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۱۵	جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته	۰.۸۰	پذیرفته‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۱۶	تمرکز بر عوامل متمایزکننده	۰.۵۸	پذیرفته‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۱۷	جست‌وجوی فرصت در رخداد و روند	۰.۰۷	حذف‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۱۸	داشتن خاطره‌های متعدد از آینده	۰.۳۶	حذف‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۱۹	بازآفرینی سیستم خلق ارزش	۰.۲۷	حذف‌شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C۲۰	گسترش دایره انتخاب‌ها	۰.۴۲	حذف‌شده

فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C21	فرضیه پردازی و فرضیه آزمایی	۰.۴۸	حذف شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C22	تداعی بازی برد-برد	۰.۵۸	پذیرفته شده
فرامین و فکرافزارهای عملیاتی	C23	ایجاد چرخه های زاینده و پاینده	۰.۵۳	پذیرفته شده

پس از پایان دلفی فازی، ۱۱ شاخص تأیید شده وارد مرحله مدل سازی ساختاری تفسیری شدند. در این مرحله، هدف شناسایی روابط مستقیم و غیرمستقیم میان شاخص ها و تعیین ساختار سلسله مراتبی آن ها در مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون های ورزشی عراق بود. برای این منظور، مقایسه های زوجی میان ۱۱ شاخص انجام شد و خبرگان نوع رابطه میان هر دو شاخص را با استفاده از نمادهای V ، A ، X و O مشخص کردند. نماد V نشان دهنده اثرگذاری شاخص سطر بر شاخص ستون، نماد A نشان دهنده اثرگذاری شاخص ستون بر شاخص سطر، نماد X بیانگر رابطه متقابل و نماد O بیانگر نبود رابطه مستقیم میان دو شاخص بود. نتایج حاصل از قضاوت خبرگان در قالب ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری شاخص های نهایی

شاخص ها	دیدگاه سیستمی	عزم راهبردی	تفکر در زمان	فرضیه محوری	راهبرد به عنوان نیرنگ	راهبرد به عنوان موقعیت	نقش شمن	جست و جوی پرسش های ناگفته	تمرکز بر عوامل متمایز کننده	بر تداعی بازی برد-برد	ایجاد چرخه های زاینده و پاینده
دیدگاه سیستمی	-	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
عزم راهبردی	-	O	O	O	O	V	A	O	V	V	V
تفکر در زمان	-	V	-	-	V	O	O	O	O	O	O
فرضیه محوری	-	-	-	-	V	V	O	O	V	V	V
راهبرد به عنوان نیرنگ	-	-	-	-	-	V	O	O	O	O	O
راهبرد به عنوان موقعیت	-	-	-	-	-	-	A	O	O	V	V
نقش شمن	-	-	-	-	-	-	-	V	O	O	O
جست و جوی پرسش های ناگفته	-	-	-	-	-	-	-	-	V	O	O
تمرکز بر عوامل متمایز کننده	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V	V
تداعی بازی برد-برد	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V
ایجاد چرخه های زاینده و پاینده	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

در مرحله بعد، ماتریس خودتعاملی ساختاری با استفاده از قواعد استاندارد *ISM* به ماتریس دودویی تبدیل شد. در این فرایند، در صورت وجود رابطه V ، مقدار خانه متناظر سطر و ستون برابر ۱ و مقدار خانه متقارن برابر صفر در نظر گرفته شد. در روابط A این وضعیت معکوس بود، برای رابطه X هر دو خانه مقدار ۱ و برای رابطه O هر دو خانه مقدار صفر دریافت کردند. همچنین در قطر اصلی ماتریس، مقدار ۱ برای نشان دادن دسترسی هر شاخص به خود آن در نظر گرفته شد. ماتریس دسترسی اولیه حاصل در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه شاخص‌های نهایی

شاخص‌ها	دیدگاه سیستمی	عزم راهبردی	تفکر در زمان	فرضیه محوری	راهبرد به عنوان نیرنگ	راهبرد به عنوان موقعیت	نقش شمن	جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته	تمرکز بر عوامل متمایزکننده	بر تداعی بازی برد-برد	ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده
دیدگاه سیستمی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عزم راهبردی	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱
تفکر در زمان	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
فرضیه محوری	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
راهبرد به عنوان نیرنگ	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
راهبرد به عنوان موقعیت	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱
نقش شمن	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰
تمرکز بر عوامل متمایزکننده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
تداعی بازی برد-برد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه، اصل تعدی روابط مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این اصل، اگر یک شاخص به شاخص دوم و شاخص دوم به شاخص سوم منتهی شود، رابطه غیرمستقیم میان شاخص اول و سوم نیز در ماتریس نهایی لحاظ می‌شود. با اعمال روابط انتقالی و بازبینی ساختار روابط، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. همچنین

مجموع مقادیر هر سطر به عنوان قدرت نفوذ و مجموع مقادیر هر ستون به عنوان میزان وابستگی محاسبه شد. نتایج در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. ماتریس دسترسی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌ها

شاخص‌ها	دیدگاه سیستمی	عزم راهبردی	تفکر در زمان	فرضیه محوری	راهبرد به عنوان نیرنگ	راهبرد به عنوان موقعیت	نقش شمن	جست و جوی پرسش‌های ناگفته	تمرکز بر عوامل متمایزکننده	تداعی بازی برد-برد	ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده	نفوذ
دیدگاه سیستمی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
عزم راهبردی	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۵
تفکر در زمان	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۷
فرضیه محوری	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۶
راهبرد به عنوان نیرنگ	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۴
راهبرد به عنوان موقعیت	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۳
نقش شمن	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
جست و جوی پرسش‌های ناگفته	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۴
تمرکز بر عوامل متمایزکننده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
تداعی بازی برد-برد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
وابستگی	۱	۳	۲	۳	۴	۷	۲	۳	۷	۱۰	۱۱	

نتایج ماتریس دسترسی نهایی نشان داد که «دیدگاه سیستمی» با قدرت نفوذ ۱۱ و وابستگی ۱، بالاترین قدرت اثرگذاری و پایین‌ترین وابستگی را در میان تمامی شاخص‌ها دارد. بنابراین، این شاخص بنیادی‌ترین عامل در ساختار مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق محسوب می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که تقویت دیدگاه سیستمی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تمامی سایر مؤلفه‌های مدل را تحت تأثیر قرار دهد.

در مقابل، «ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده» با قدرت نفوذ ۱ و وابستگی ۱۱ بیشترین میزان وابستگی و کمترین میزان نفوذ را نشان داد و از این رو به عنوان نهایی‌ترین پیامد مدل شناخته شد. «تداعی بازی برد-برد» نیز با نفوذ ۲ و وابستگی ۱۰ یکی دیگر از مؤلفه‌های بسیار وابسته مدل بود. همچنین «راهبرد به عنوان موقعیت» با نفوذ ۳ و وابستگی ۷ و «تمرکز بر عوامل متمایزکننده» با نفوذ ۳ و وابستگی ۷ در زمره عوامل وابسته قرار گرفتند که شکل‌گیری آن‌ها تا حد زیادی تحت تأثیر مؤلفه‌های زیربنایی تر است.

در میان مؤلفه‌های میانی، «تفکر در زمان» و «نقش شمن» هر یک با قدرت نفوذ ۷ و «فرضیه محوری» با قدرت نفوذ ۶، نقش قابل توجهی در انتقال اثر از مؤلفه‌های پایه به شاخص‌های سطوح بالاتر داشتند. «عزم راهبردی» نیز با نفوذ ۵ در زمره عوامل نسبتاً اثرگذار قرار گرفت. بنابراین، ساختار نفوذ و وابستگی نشان داد که مدل از یک زنجیره نسبتاً منظم از عوامل محرک، واسطه‌ای و پیامدی تشکیل شده است.

پس از تعیین ماتریس دسترسی نهایی، سطح‌بندی شاخص‌ها با استفاده از مجموعه‌های دسترسی، پیش‌نیاز و اشتراک انجام شد. در این فرایند، مؤلفه‌هایی که از قدرت نفوذ بیشتر و وابستگی کمتری برخوردار بودند، در سطوح زیربنایی تر قرار گرفتند و مؤلفه‌های دارای وابستگی بالاتر به سطوح بالاتر مدل منتقل شدند. نتیجه این فرایند به تشکیل یک ساختار ۱۰ سطحی منجر شد. جایگاه شاخص‌ها در سطوح مختلف مدل در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. سطح‌بندی نهایی شاخص‌های مدل تفکر راهبردی

سطح مدل	شاخص	نقش ساختاری در مدل
سطح ۱۰، زیربنایی‌ترین سطح	دیدگاه سیستمی	عامل بنیادی و محرک اصلی ساختار تفکر راهبردی
سطح ۹	عزم راهبردی؛ نقش شمن	پیشران‌های راهبردی و واسطه انتقال اثر از عامل بنیادی
سطح ۸	تفکر در زمان	پیوند گذشته، حال و آینده در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی
سطح ۷	فرضیه محوری	زمینه‌ساز تدوین، آزمون و ارزیابی گزینه‌های راهبردی
سطح ۶	راهبرد به عنوان نیرنگ	بیانگر انعطاف، هوشمندی و کنش رقابتی در تصمیم‌گیری
سطح ۵	راهبرد به عنوان موقعیت	تعیین‌کننده جایگاه و موقعیت راهبردی فدراسیون
سطح ۴	جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته	شناسایی مسائل پنهان و پرسش‌های راهبردی مغفول
سطح ۳	تمرکز بر عوامل متمایزکننده	شناسایی قابلیت‌ها و مزیت‌های متمایزکننده
سطح ۲	تداعی بازی برد-برد	ایجاد منافع مشترک و تعامل سازنده با ذی‌نفعان
سطح ۱، بالاترین سطح	ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده	پیامد نهایی و بیانگر پایداری و بازتولید مستمر ارزش راهبردی

سطح‌بندی نهایی نشان داد که مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق دارای ساختاری سلسله‌مراتبی است که از «دیدگاه سیستمی» در بنیادی‌ترین سطح آغاز می‌شود. دیدگاه سیستمی از طریق اثرگذاری بر عزم راهبردی و نقش شمن، زمینه لازم برای توسعه سطوح بعدی تفکر راهبردی را فراهم می‌کند. در ادامه، تفکر در زمان

و فرضیه محوری به عنوان سازوکارهای شناختی واسطه‌ای موجب می‌شوند مدیر بتواند موقعیت‌های راهبردی را در یک افق زمانی گسترده تحلیل و گزینه‌های مختلف را بر اساس فرضیه‌های قابل آزمون ارزیابی کند.

در سطوح میانی مدل، راهبرد به عنوان نیرنگ و راهبرد به عنوان موقعیت قرار گرفتند. این دو مؤلفه بیانگر گذار از لایه شناختی تفکر راهبردی به سطح کاربردی‌تر تصمیم‌گیری هستند. پس از آن، جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته و تمرکز بر عوامل متمایزکننده در سطوح ۴ و ۳ قرار گرفتند که نشان می‌دهد شناسایی مسائل پنهان، پرسش‌های مغفول و قابلیت‌های متمایز سازمانی، نتیجه شکل‌گیری مجموعه‌ای از توانمندی‌های شناختی و راهبردی در سطوح زیربنایی است. در سطح دوم، «تداعی بازی برد-برد» قرار گرفت که وابستگی بالای آن نشان می‌دهد ایجاد روابط سودمند و تعاملات سازنده با ذی‌نفعان زمانی امکان‌پذیر است که بخش عمده قابلیت‌های راهبردی سطوح پایین‌تر شکل گرفته باشند. در نهایت، «ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده» در سطح نخست و بالاترین جایگاه مدل قرار گرفت. قرار گرفتن این شاخص در بالاترین سطح و برخورداری آن از وابستگی ۱۱ نشان داد که پایداری، بازتولید ارزش و شکل‌گیری چرخه‌های مستمر توسعه راهبردی، پیامد نهایی تعامل کلیه عوامل پایین‌دست مدل است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

به طور کلی، یافته‌های دلفی فازی و مدل سازی ساختاری تفسیری نشان داد که مدل نهایی تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق از ۱۱ شاخص تأیید شده تشکیل شده است و این شاخص‌ها در ۱۰ سطح سلسله‌مراتبی سازمان می‌یابند. در این ساختار، دیدگاه سیستمی به عنوان اصلی‌ترین عامل محرک و زیربنایی شناخته شد، در حالی که ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده به عنوان نهایی‌ترین پیامد مدل مشخص گردید. عزم راهبردی، نقش شمن، تفکر در زمان و فرضیه محوری نیز نقش واسطه‌ای و انتقالی مهمی در ارتباط میان زیرساخت شناختی و پیامدهای عملیاتی مدل ایفا کردند. بنابراین، مدل حاصل نشان می‌دهد که تفکر راهبردی در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی عراق یک سازه تک بعدی نیست، بلکه نظامی سلسله‌مراتبی از قابلیت‌های شناختی، رهبری، موقعیتی و عملیاتی است که به صورت زنجیره‌ای بر یکدیگر اثر می‌گذارند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق انجام شد و یافته‌ها نشان داد که از میان ۲۳ شاخص اولیه استخراج شده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ۱۱ شاخص بر اساس نتایج دلفی فازی و حد آستانه ۰.۵۰ مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. این شاخص‌ها شامل دیدگاه سیستمی، عزم راهبردی، تفکر در زمان، فرضیه محوری، راهبرد به عنوان نیرنگ، راهبرد به عنوان موقعیت، نقش شمن، جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته، تمرکز بر عوامل متمایزکننده، تداعی بازی برد-برد و ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده بودند. همچنین نتایج مدل سازی ساختاری تفسیری نشان داد که این مؤلفه‌ها در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی ۱۰ سطحی سازمان می‌یابند؛ به گونه‌ای که دیدگاه سیستمی در زیربنایی‌ترین سطح و ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده در بالاترین سطح مدل قرار گرفت. این یافته بیانگر آن است که تفکر راهبردی در رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق یک قابلیت منفرد و مستقل نیست، بلکه شبکه‌ای از توانایی‌های شناختی، رهبری، تحلیلی و عملیاتی است که از طریق روابط متوالی و متقابل، به شکل‌گیری رفتار راهبردی پایدار منجر می‌شوند. چنین برداشتی با دیدگاه‌هایی همسو است که تفکر راهبردی را سازه‌ای چندبعدی و متشکل از مجموعه‌ای از فرایندهای شناختی، آینده‌نگرانه و تصمیم‌گیری می‌دانند (4، 5).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، جایگاه «دیدگاه سیستمی» به عنوان بنیادی‌ترین مؤلفه مدل بود. این شاخص با قدرت نفوذ ۱۱ و وابستگی ۱، بیشترین اثرگذاری و کمترین میزان تأثیرپذیری را در میان تمامی شاخص‌ها نشان داد. این نتیجه نشان می‌دهد که رؤسای فدراسیون‌های ورزشی برای برخورداری از تفکر راهبردی، ابتدا باید بتوانند فدراسیون را به عنوان یک سیستم متشکل از اجزای به هم پیوسته درک کنند و روابط میان منابع انسانی، ساختار سازمانی، سیاست‌ها، ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها، وزارت ورزش، حامیان مالی، رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی را در قالب یک کل منسجم تحلیل نمایند. مدیریت ورزش در ذات خود دارای ماهیتی

سیستمی است و عملکرد یک جزء می‌تواند بر سایر بخش‌های سازمان تأثیر بگذارد؛ از این رو، نگاه جزءنگرانه و واکنشی نمی‌تواند پاسخ‌گوی مسائل پیچیده فدراسیون‌ها باشد (1). این یافته همچنین با تأکید مدیریت راهبردی بر ضرورت ایجاد هماهنگی میان عوامل داخلی و شرایط محیطی همخوانی دارد؛ زیرا انتخاب و اجرای اثربخش راهبرد مستلزم درک روابط میان منابع، قابلیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است (3).

جایگاه محوری دیدگاه سیستمی همچنین با نتایج مطالعات مربوط به چابکی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی قابل تبیین است. شابانی بهار و همکاران نشان دادند که تفکر راهبردی می‌تواند با چابکی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ارتباط داشته باشد و ظرفیت سازمان برای پاسخ‌گویی به تغییرات را افزایش دهد (13). چابکی زمانی ایجاد می‌شود که مدیر بتواند تغییر در یک بخش از محیط را با پیامدهای آن در سایر قسمت‌های سازمان مرتبط سازد. از این منظر، قرار گرفتن دیدگاه سیستمی در زیربنای مدل حاضر منطقی است؛ زیرا توانایی شناسایی روابط متقابل میان اجزای سازمان، پیش‌نیاز تشخیص به‌موقع تغییرات و طراحی پاسخ‌های هماهنگ است. همچنین یافته حاضر با رویکرد انسجام راهبردی نیز همسو است؛ به این معنا که تفکر راهبردی زمانی اثربخش خواهد بود که میان اهداف، تصمیم‌ها، منابع و اقدامات سازمان یکپارچگی ایجاد شود (5).

در سطح بعدی مدل، «عزم راهبردی» و «نقش شمن» به‌عنوان پیشران‌های مهم قرار گرفتند. عزم راهبردی بیانگر وجود جهت‌گیری روشن، تعهد به اهداف بلندمدت و تمرکز مستمر بر تحقق وضعیت مطلوب است. قرار گرفتن این مؤلفه در سطح نزدیک به زیرساخت مدل نشان می‌دهد که صرف درک سیستمی محیط برای شکل‌گیری تفکر راهبردی کافی نیست و رئیس فدراسیون باید بتواند این شناخت را به جهت‌گیری مشخص و پایدار تبدیل کند. چنین نتیجه‌ای با مبانی مدیریت راهبردی هماهنگ است که بر ضرورت وجود جهت‌گیری بلندمدت، اهداف مشخص و انسجام در تصمیم‌گیری تأکید دارد (3). همچنین در مطالعات تدوین راهبرد در سازمان‌های ورزشی، تعیین اولویت‌های راهبردی و تمرکز منابع بر اهداف منتخب یکی از عناصر اساسی موفقیت شناخته شده است (12). بنابراین، عزم راهبردی می‌تواند سازوکاری باشد که از پراکندگی تصمیم‌های مدیریتی جلوگیری کرده و منابع محدود فدراسیون را به سمت اهداف دارای اولویت هدایت کند.

«نقش شمن» نیز در مدل حاضر از جایگاه مهمی برخوردار بود و علاوه بر کسب بالاترین امتیاز دلفی فازی با مقدار ۰.۸۷، در مرحله ISM نیز قدرت نفوذ ۷ را نشان داد. این یافته بیانگر اهمیت نقش نمادین، الهام‌بخش و معنادرز رئیس فدراسیون در شکل‌گیری تفکر راهبردی است. مدیران ارشد صرفاً تصمیم‌گیرنده نیستند، بلکه از طریق ایجاد معنا، ترسیم آینده و انتقال تصویر مشترک از اهداف سازمان می‌توانند رفتار سایر اعضا را جهت‌دهی کنند. این نتیجه با یافته‌های مطالعات حوزه ذهنیت و رفتار رهبری همخوانی دارد؛ زیرا نوع نگرش و چارچوب ذهنی مدیر می‌تواند رفتار رهبری و نحوه تعامل او با اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (14). همچنین مطالعات حوزه رهبری در ورزش نشان می‌دهند که موفقیت سازمانی علاوه بر مهارت‌های فنی، به توان رهبر در ایجاد جهت، اعتماد و

انگیزش وابسته است (2, 15). در این چارچوب، نقش شمن را می‌توان بیانگر توان رئیس فدراسیون برای تبدیل راهبرد از یک مفهوم رسمی به یک معنا و چشم‌انداز مشترک سازمانی دانست.

یافته دیگر پژوهش، قرار گرفتن «تفکر در زمان» در سطح هشتم و برخورداری آن از قدرت نفوذ ۷ بود. تفکر در زمان به توانایی برقراری ارتباط میان تجربه‌های گذشته، الزامات حال و پیامدهای آینده اشاره دارد. در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، بسیاری از تصمیم‌ها ماهیتی بلندمدت دارند؛ برای مثال، سرمایه‌گذاری در استعدادیابی، توسعه مربیان، ایجاد زیرساخت، اصلاح ساختار رقابت یا آماده‌سازی تیم‌های ملی ممکن است در کوتاه‌مدت نتیجه ملموسی ایجاد نکند، اما در دوره‌های آتی پیامدهای تعیین‌کننده داشته باشد. بنابراین، رئیس فدراسیون باید بتواند از تجربه‌های پیشین بیاموزد، شرایط فعلی را تحلیل کند و تصمیم‌های جاری را در ارتباط با سناریوهای آینده بسنجد. اهمیت چنین رویکردی با مطالعات مربوط به آینده مطلوب ورزش و ضرورت شناسایی عوامل کلیدی برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب همسو است (19). همچنین تدوین جهت‌گیری‌های راهبردی فدراسیون‌های ملی در شرایط اجتماعی و اقتصادی متغیر، نیازمند تحلیل روندها و درک پیامدهای آتی تصمیم‌ها است (11).

«فرضیه‌محوری» یکی دیگر از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل بود که با مقدار غیرفازی ۰.۸۷ بالاترین میزان تأیید خبرگان را به همراه نقش شمن کسب کرد و در سطح هفتم مدل قرار گرفت. فرضیه‌محوری به این معناست که مدیر به جای پذیرش قطعی برداشت‌های اولیه، گزینه‌های راهبردی را در قالب فرضیه‌هایی قابل آزمون مورد بررسی قرار دهد. این ویژگی موجب می‌شود تصمیم‌گیری راهبردی از قالب شهود کنترل‌نشده یا عادت‌های مدیریتی خارج شده و به فرایندی مبتنی بر یادگیری، آزمون و بازنگری تبدیل شود. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش حل مسئله و تصمیم‌گیری در توسعه مهارت‌های شناختی تأکید دارند همسو است؛ زیرا تفکر پیشرفته مستلزم تولید گزینه، بررسی پیامدها و بازنگری در تصمیم بر اساس اطلاعات جدید است (8). همچنین ارتباط تفکر راهبردی با یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که مدیران باید قادر باشند فرضیات خود را در معرض ارزیابی قرار دهند و از بازخورد محیط برای اصلاح راهبردها استفاده کنند (7).

قرار گرفتن «راهبرد به‌عنوان نیرنگ» و «راهبرد به‌عنوان موقعیت» در سطوح میانی مدل نشان داد که تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌ها علاوه بر ابعاد شناختی، دارای بعد رقابتی و موقعیتی نیز هست. راهبرد به‌عنوان نیرنگ بیانگر توانایی استفاده هوشمندانه و انعطاف‌پذیر از اقدامات برای مواجهه با رقبا یا محدودیت‌های محیطی است و راهبرد به‌عنوان موقعیت بر انتخاب جایگاه مناسب سازمان در محیط تأکید دارد. این یافته با این دیدگاه سازگار است که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی باید جایگاه خود را نسبت به محیط، رقبا و منابع داخلی مشخص کنند (3). همچنین نتایج مطالعه Carolin و همکاران نشان می‌دهد که در محیط‌های محدود یا دشوار، موفقیت سازمانی به توانایی مدیران در سازگار کردن راهبردها با محدودیت‌ها و ویژگی‌های بومی محیط وابسته است (10). این موضوع برای فدراسیون‌های ورزشی عراق اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا تصمیم‌های راهبردی باید با واقعیت‌های اقتصادی، زیرساختی، نهادی و بین‌المللی ورزش عراق هماهنگ شوند.

«جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته» با مقدار غیرفازی ۰.۸۰ یکی از شاخص‌های بسیار مورد تأیید خبرگان بود و در سطح چهارم مدل قرار گرفت. اهمیت این مؤلفه را می‌توان در توانایی مدیر راهبرددانش برای عبور از مسائل آشکار و یافتن ریشه‌ها، فرضیات پنهان و پرسش‌هایی دانست که ممکن است در فرایندهای رسمی مدیریت مورد توجه قرار نگرفته باشند. بسیاری از مسائل راهبردی سازمان‌های ورزشی در ظاهر ممکن است به کمبود بودجه، ضعف عملکرد یا مشکلات اجرایی نسبت داده شوند، در حالی که عوامل بنیادی‌تری مانند ساختار تصمیم‌گیری، الگوی تخصیص منابع، ضعف ارتباط با ذی‌نفعان یا نبود چشم‌انداز مشترک در پس آن‌ها قرار داشته باشد. این نتیجه با ماهیت حل مسئله در تفکر سطح بالا هماهنگ است (8) و همچنین با تفکر راهبردی کارآفرینانه که بر کشف فرصت‌ها و نگاه متفاوت به مسائل تأکید دارد، همخوانی دارد (18).

در سطح سوم، «تمرکز بر عوامل متمایزکننده» قرار گرفت. این یافته بیانگر آن است که پس از شکل‌گیری زیرساخت‌های شناختی و راهبردی، رئیس فدراسیون باید بتواند ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی را که فدراسیون یا رشته ورزشی را از سایر رقبا متمایز می‌کند، شناسایی و تقویت نماید. مزیت متمایزکننده می‌تواند در کیفیت سرمایه انسانی، استعدادهای ورزشی، دانش مربیان، ساختار لیگ، حمایت هواداران، برند رشته ورزشی یا ارتباطات بین‌المللی شکل گیرد. مدیریت راهبردی نیز بر ضرورت شناسایی قابلیت‌های داخلی و استفاده از آن‌ها برای ایجاد موقعیت رقابتی تأکید دارد (3). علاوه بر این، مطالعات مربوط به تدوین راهبرد در سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهند که شناخت نقاط قوت و اولویت‌بندی راهبردهایی که بر قابلیت‌های متمایز سازمان تکیه دارند، می‌تواند به انتخاب جهت‌گیری‌های اثربخش‌تر منجر شود (12). ارتباط تفکر راهبردی با تخصیص بهینه منابع نیز این موضوع را تقویت می‌کند؛ زیرا منابع باید به حوزه‌هایی هدایت شوند که بیشترین ارزش و تمایز راهبردی را ایجاد می‌کنند (6).

قرار گرفتن «تداعی بازی برد-برد» در سطح دوم با قدرت نفوذ ۲ و وابستگی ۱۰ نشان داد که ایجاد روابط متقابل سودمند با ذی‌نفعان، از پیامدهای نسبتاً نهایی توسعه تفکر راهبردی است. فدراسیون‌های ورزشی با شبکه گسترده‌ای از ذی‌نفعان شامل ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها، وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، حامیان مالی، رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی تعامل دارند. رویکرد برد-برد به این معناست که رئیس فدراسیون بتواند به جای تمرکز صرف بر منافع کوتاه‌مدت سازمان خود، راهکارهایی ایجاد کند که منافع مشترک و همکاری پایدار را تقویت نماید. چنین رویکردی با اصول رهبری اخلاقی و خدمت‌گزار در سازمان‌های ورزشی سازگار است؛ زیرا رهبری خدمت‌گزار می‌تواند از طریق توجه به منافع اعضا و ذی‌نفعان، اقلیم اخلاقی سازمان را تقویت کند (16). همچنین مدیریت ورزش معاصر نیازمند هماهنگی میان ذی‌نفعان و مدیریت منافع متعارض آنان است (1).

در بالاترین سطح مدل، «ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده» قرار گرفت که با قدرت نفوذ ۱ و وابستگی ۱۱، نهایی‌ترین پیامد ساختاری تفکر راهبردی شناخته شد. این نتیجه نشان می‌دهد که خروجی مطلوب تفکر راهبردی صرفاً اتخاذ یک تصمیم مناسب یا تدوین یک برنامه موفق نیست، بلکه ایجاد سازوکاری است که بتواند به صورت مستمر یادگیری، ارزش‌آفرینی، بهبود و بازتولید قابلیت‌های سازمانی را تقویت کند. به عبارت دیگر، تفکر راهبردی زمانی به بلوغ می‌رسد که سازمان بتواند از تصمیم‌های خود بازخورد

بگیرد، دانش ایجاد کند، ظرفیت‌هایش را توسعه دهد و این فرایند را در چرخه‌های مداوم ادامه دهد. این تفسیر با یافته‌های مربوط به ارتباط تفکر راهبردی و یادگیری سازمانی همخوان است (7) و همچنین با رویکردهای معاصر مدیریت راهبردی که بر اجرای مستمر، ارزیابی و اصلاح راهبردها تأکید دارند، سازگار است (3).

یافته‌های پژوهش حاضر از منظر رهبری و تنوع نیز قابل تفسیر است. ترکیب تقریباً متوازن زنان و مردان در پنل خبرگان و حضور افراد با زمینه‌های دانشگاهی و اجرایی متفاوت سبب شد مدل بر مبنای طیف متنوعی از دیدگاه‌ها تدوین شود. مطالعات حوزه رهبری ورزش نشان داده‌اند که مسئله تنوع و برابری در ساختارهای رهبری همچنان یکی از موضوعات مهم حکمرانی ورزشی است (20). همچنین شواهد مدیریتی نشان می‌دهد تنوع دیدگاه‌ها می‌تواند به افزایش کیفیت تحلیل مسائل و تصمیم‌گیری سازمانی کمک کند (21). از این رو، توسعه تفکر راهبردی در فدراسیون‌ها می‌تواند با ایجاد سازوکارهایی برای بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع مدیران، کارشناسان، مربیان و سایر ذی‌نفعان همراه باشد.

از سوی دیگر، یافته‌های مدل حاضر نشان می‌دهد که توسعه تفکر راهبردی نیازمند ترکیبی از توانمندی‌های شناختی و آمادگی فردی مدیر است. توانایی حفظ تمرکز، مدیریت فشار و برخورداری از آمادگی ذهنی می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌های راهبردی اثرگذار باشد؛ موضوعی که در رویکردهای نوین مدیریت ورزش نیز مورد توجه قرار گرفته است (9). همچنین تفاوت میان ادراک مدیران و سایر متخصصان ورزشی از استانداردهای حرفه‌ای نشان می‌دهد که مدیران باید توانایی تلفیق دیدگاه‌های مختلف را داشته باشند (17). بنابراین، مدل حاضر را می‌توان چارچوبی دانست که در آن مدیر از سطح درک کلی سیستم آغاز کرده، از طریق جهت‌گیری، آینده‌نگری و فرضیه‌سازی به تحلیل موقعیت می‌رسد و نهایتاً زمینه ایجاد روابط سازنده و چرخه‌های پایدار ارزش‌آفرینی را فراهم می‌کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان دادند که تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق ساختاری سلسله‌مراتبی و فرایندی دارد. این ساختار از دیدگاه سیستمی به‌عنوان عامل پایه آغاز می‌شود، سپس از طریق عزم راهبردی، نقش شمن، تفکر در زمان و فرضیه‌محوری به توانایی‌های موقعیتی و تحلیلی گسترش می‌یابد و در ادامه با جست‌وجوی پرسش‌های ناگفته و تمرکز بر عوامل متمایزکننده به سطح کنش راهبردی نزدیک می‌شود. در نهایت، تداعی بازی برد-برد و ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده به‌عنوان پیامدهای سطح بالاتر ظاهر می‌شوند. این ساختار با ادبیات موجود درباره چندبعدی بودن تفکر راهبردی (4)، ضرورت انسجام راهبردی (5)، نقش تفکر راهبردی در چابکی سازمان‌های ورزشی (13)، اهمیت جهت‌گیری راهبردی فدراسیون‌های ورزشی (11) و اصول مدیریت و رهبری در سازمان‌های ورزشی (1، 2) همخوان است. بر این اساس، ارزش اصلی مدل حاضر در آن است که علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های تفکر راهبردی، ترتیب اثرگذاری آن‌ها را نیز مشخص ساخته و نشان داده است که توسعه پیامدهای سطح بالاتر بدون تقویت زیرساخت‌های شناختی و رهبری امکان‌پذیر نخواهد بود.

پژوهش حاضر با وجود ارائه یک مدل ساختاری برای تفکر راهبردی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی عراق، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، بخش اصلی داده‌های پژوهش بر قضاوت گروه محدودی از خبرگان متکی بود و هرچند انتخاب آنان بر اساس

معیارهای تخصصی صورت گرفت، دیدگاه‌های آنان ممکن است تمام تنوع موجود در نظام ورزش عراق را منعکس نکرده باشد. همچنین استفاده از روش دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری مبتنی بر قضاوت خبرگان است و بنابراین نتایج تا حدی تحت تأثیر تجربه، برداشت و چارچوب ذهنی مشارکت‌کنندگان قرار دارد. محدودیت دیگر آن است که مدل در یک بستر خاص، یعنی فدراسیون‌های ورزشی عراق، تدوین شد و تعمیم مستقیم آن به سایر کشورها یا انواع دیگر سازمان‌های ورزشی نیازمند احتیاط است. افزون بر این، پژوهش حاضر روابط ساختاری میان مؤلفه‌ها را بر اساس ISM تعیین کرد، اما میزان اثر واقعی هر مؤلفه بر عملکرد سازمانی یا نتایج نظیر موفقیت ورزشی، چابکی سازمانی و اثربخشی مدیریتی در یک نمونه آماری گسترده آزمون نشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر از مدیران، رؤسای فدراسیون‌ها، اعضای هیئت‌های اجرایی و کارشناسان ورزش عراق مورد آزمون کمی قرار گیرد و روابط میان مؤلفه‌ها از طریق روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شود. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان فدراسیون‌های موفق و کمتر موفق می‌تواند مشخص کند که کدام مؤلفه‌های تفکر راهبردی نقش بیشتری در تفاوت عملکرد سازمانی دارند. بررسی مدل در سایر کشورهای منطقه و مقایسه ساختار تفکر راهبردی مدیران ورزشی در بسترهای فرهنگی و نهادی متفاوت نیز می‌تواند به ارزیابی قابلیت تعمیم مدل کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود ارتباط مؤلفه‌های مدل با متغیرهایی مانند عملکرد فدراسیون، نوآوری سازمانی، چابکی، کیفیت حکمرانی، مدیریت بحران، توسعه منابع انسانی و موفقیت بین‌المللی بررسی شود. طراحی مطالعات طولی نیز می‌تواند نشان دهد که توسعه تفکر راهبردی مدیران در طول زمان چگونه بر عملکرد و پایداری سازمان‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد.

پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان عراق و فدراسیون‌های ورزشی، مدل تدوین‌شده را به‌عنوان چارچوبی برای انتخاب، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های رؤسا و مدیران ارشد مورد استفاده قرار دهند. برنامه‌های آموزشی مدیران باید در وهله نخست بر تقویت دیدگاه سیستمی متمرکز شوند و سپس مهارت‌هایی مانند تعیین جهت راهبردی، آینده‌نگری، فرضیه‌سازی، تحلیل موقعیت، کشف مسائل پنهان و شناسایی عوامل متمایزکننده توسعه یابند. همچنین توصیه می‌شود در فرایندهای تصمیم‌گیری فدراسیون‌ها از سناریونویسی، جلسات تحلیل راهبردی، بررسی گزینه‌های جایگزین و ارزیابی دوره‌ای فرضیات مدیریتی استفاده شود. رؤسای فدراسیون‌ها باید سازوکارهایی برای مشارکت ذی‌نفعان، ایجاد روابط برد-برد و تبدیل تجربه‌های اجرایی به یادگیری سازمانی ایجاد کنند. در نهایت، ارزیابی عملکرد رؤسای فدراسیون‌ها نباید تنها بر نتایج کوتاه‌مدت مسابقات متمرکز باشد، بلکه توان آنان در ایجاد چرخه‌های پایدار یادگیری، توسعه قابلیت‌های سازمانی، مدیریت مؤثر روابط با ذی‌نفعان و ایجاد ارزش بلندمدت برای فدراسیون نیز باید در ارزیابی‌های مدیریتی مورد توجه قرار گیرد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Hoye R, Smith AC, Nicholson M, Stewart B. Sport Management: Principles and Applications. 5th ed: Routledge; 2018.
2. Burton LJ, Kane GM, Borland JF. Sport Leadership in the 21st Century. 2nd ed: Jones & Bartlett; 2019.
3. David FR, David FR. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach: Pearson; 2017.
4. Hadidi S, Abooyee Ardakan M, Mohammad Esmaeili N. Strategic Thinking Assessment Models: A Critical and Systematic Review. Journal of Research in Human Resources Management. 2025;17(1):175-229.
5. Bagrationi K, Tunkevichus O. Rethinking Strategic Thinking through the Lens of Strategic Coherence. Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management: Academic Conferences and Publishing Limited; 2025.
6. Rashidi M. The Impact of Strategic Thinking on Optimal Resource Allocation. Quarterly Journal of Marine Science Education. 2024(2):11.
7. Adelakun CG, Olaleye BR, Khumalo N, Omikunle YE. Impact of Total Quality Management on Organizational Learning among Nigerian SMEs: The Moderating Role of Strategic Thinking. Acta Universitatis Danubius (Economica. 2025;21(4):197-214.
8. Nozi A, Nozi V. Teaching Thinking through Problem Solving and Decision Making: A Strategy for Developing Cognitive Skills in Students. Third International Conference on Pedagogy and Epistemology; Tehran 2025.
9. Peyman M, Hamidi Z. An Innovative Sport Management Strategy with a Neurophysiological Approach to Enhance Concentration, Reduce Stress, and Increase Vitality in Physical Education Classes. Seventh National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling, From the Teacher's Perspective; Minab 2025.
10. Carolin A, Bangun W, Tjandrasa BB. Strategies of Business Actors in the 3T Region: Case Study in Serawai District, Sintang Regency. Business, Economics dan Entrepreneurship. 2025;7(1):1-12.
11. Driukov O, Driukov V, Kuvaldina O, Biryuk S, Kravchuk L. Formulating Strategic Directions for Developing the National Sports Federation in Modern Socio-Economic Conditions. Physical Education Theory and Methodology. 2024;24(2):290-7.
12. Abdollahi M, Hamidi M, Aghaeinejad, Khosravi M. Developing and Prioritizing Strategies of Foolad Mobarakeh Isfahan Club Based on the Comprehensive Strategy Formulation Framework. Biannual Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior. 2018;16(3):16-32.
13. Shabani Bahar G, Maghsoudi H, Goudarzi M, Honari H. Developing a Structural Equation Model of Strategic Thinking and Organizational Agility in Selected Sports Federations. Sport Management and Development Quarterly. 2018;17.
14. Kouzes TK, Posner BZ. Influence of Managers' Mindset on Leadership Behavior. Leadership & Organization Development Journal. 2019;40(8):829-44. doi: 10.1108/LODJ-03-2019-0142.
15. Kovach M. An Examination of Leadership Theories in Business and Sport Achievement Contexts. Journal of Values-Based Leadership. 2018;11(2). doi: 10.22543/0733.62.1215.
16. Burton LJ, Welty-Peachey J, Wells JE. The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. Journal of Sport Management. 2017;31(3):229-40. doi: 10.1123/jsm.2016-0047.

17. Hedlund DP, Fletcher CA, Dahlin S. Comparing Sport Coaches' and Administrators' Perceptions of the National Standards for Sport Coaches. *Physical Educator*. 2018;75(1):1-24. doi: 10.18666/TPE-2018-V75-I1-7537.
18. Mojtaba SA, Hassanzadeh A, Heydarian M. Examining Factors Affecting Entrepreneurial Strategic Thinking among Students: A Case Study of Urmia University. First National Congress on Research, Entrepreneurship and National Development with an Approach to Supporting National Production; Tehran 2019.
19. Pardel S, Shahri F, Eslami H, Barati S. Identifying Key Factors and a Strategy for Excellence and the Ideal Future of Sport in Iranian Schools. First National Conference on Transformative Research Approaches in Education; Bandar Abbas 2023.
20. Adriaanse JA, Claringbould I. Gender Equality in Sport Leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*. 2016;51(5):547-66. doi: 10.1177/1012690214548493.
21. McKinsey. Delivering Growth through Diversity in the Workplace. McKinsey, 2018.