

# بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>

محمود گودرزی<sup>۲</sup>

حبیب هنری<sup>۳</sup>

حمیدرضا مقصودی ایمن<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۲۰

هدف از اجرای این تحقیق، بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران است. ابزار اندازه گیری این تحقیق شامل پرسشنامه مدیریت مشارکتی (لباف و رنجبر، ۱۳۸۱) و پرسش نامه استاندارد تفکر راهبردی (لیدکا، ۱۹۹۸) با روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تاییدی (CFA) و پایایی پرسشنامه مدیریت مشارکتی (۰/۸۸) و پرسش نامه تفکر راهبردی (۰/۹۶) با استفاده از ضریب الفای کرونباخ تعیین گردید. جامعه آماری تحقیق شامل ۹۰۰ نفر از روسا و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود و ۲۶۹ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات علی-ارتباطی می باشد که بنا بر مدل معادلات ساختاری (مدل ساختاری، تحلیل مسیر) با استفاده از نرم افزار آماری لیزرل انجام شده است.

یافته‌های تحقیق نشان داد مولفه‌های "مشارکت در هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر و تحول" بر مدیریت مشارکتی اثر مستقیم معنی داری دارند. مولفه‌های "نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر فرضیه محور، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر به موقع" بر تفکر راهبردی اثر مستقیم معنی داری دارند. در مجموع، مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی اثر مستقیم و معنی داری دارد و شاخص‌های آزمون برازندگی مبین برازندگی مدل تاثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی هستند. بنابراین، توسعه مشارکت بین مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، موجبات بهبود تفکر راهبردی در بین فدراسیون‌های ورزشی را در آینده رقم خواهد زد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت مشارکتی، تفکر راهبردی و فدراسیون‌های ورزشی

<sup>۱</sup>دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

<sup>۲</sup>استاد تمام، مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup>دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۴</sup>دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

تغییرات قابل توجه قرن بیست و یکم در تمام جوانب، به ویژه تغییرات شگرف در کانال‌های ارتباطی موجب شکستن مرزهای جغرافیایی و سازمانی، افزایش تقاضا و بالا رفتن انتظارات مشتریان و بازبینی عمده‌ای در اولویت‌ها و چشم انداز راهبردی شده است (اوسترهاوت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). همچنین، در شرایط متغیر امروزی با تحولات دائمی و پیوسته، نحوه اندیشیدن و تفکر سازمان‌ها دچار تحول اساسی و بنیادین گردیده که ویژگی و صفت بارز آن توجه به تفکر راهبردی و مبانی مرتبط با آن است (اوشاناسی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). با عنایت به اهداف ترسیم شده در سند چشم انداز بیست ساله، کشور جمهوری اسلامی ایران باید در افق ۱۴۰۴ با تأکید بر جنبش نرم افزاری و برخورداری از دانش و فناوری پیشرفته، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی و سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی، در جایگاه برتر علمی، فناوری و اقتصادی منطقه قرار گیرد (سند چشم انداز ۱۴۰۴) که این امر مستلزم وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه‌های توانمند سازی مدیران و کارکنان و نهادینه سازی روحیه مشارکت در بین آنان جهت انطباق با شرایط جدید در رویایی با تغییرات است (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۴). همچنین، در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی، تفکر راهبردی<sup>۳</sup> به عنوان یک برگ برنده شناخته می‌شود و مدیران ارشد را در تصمیم‌گیری در موقعیت‌های راهبردی یاری می‌دهد. در کل تفکر راهبردی، فرایند به کارگیری تجربیات قبلی در چارچوبی منسجم و تدوین استراتژی است. بدیهی است که با پیمودن این فرآیند می‌توان در موقعیت‌های حساس و بحرانی (راهبردی) بهترین تصمیم را اتخاذ نمود (استیسی<sup>۴</sup> ترجمه جعفری و کاظمی موحد، ۱۳۸۷). بنابراین، مدیران ارشد سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد سازمانی و کارآمد شدن سازمان باید به ابزار ساده و مهمی به نام "تفکر راهبردی" مجهز شوند. تفکر راهبردی، شیوه خاص اندیشیدن است که می‌توان آن را مهارت معماری استراتژی دانست، حتی برنامه ریزی راهبردی نیز ابزاری برای پیاده سازی استراتژی‌های خلق شده از طریق تفکر راهبردی می‌باشد. استراتژی یک برنامه نیست، بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن قرارداد (هامل و پراهالاد<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). تفکر راهبردی برای سازمان، چشم انداز می‌آفریند و مدیران را در تصمیم‌گیری صحیح پیش از عمل کمک می‌نماید تا در راستای این چشم انداز تصمیمات صحیحی را اتخاذ نمایند. متأسفانه، عدم وجود برداشت صحیح از

<sup>1</sup> Oosterhoutetal

<sup>2</sup> O'Shannassy

<sup>3</sup> Strategic Thinking

<sup>4</sup> Stacey

<sup>5</sup> Hamel & Prahalad

ماهیت تفکر راهبردی در میان مدیران موجب می‌شود تا آنان به دستاوردهای تفکر راهبردی دستیابی نداشته باشند (میتزبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴).

تفکر راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوران‌اندیشی خاصی باعث درک بهتر سازمان و محیط آن می‌شود و به خلاقیت‌های مکرر منجر می‌گردد. همچنین، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم می‌آورد و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود (آقا زاده، ۱۳۸۳). از طرفی، تفکر راهبردی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت هر سازمانی تلقی می‌شود و کارکرد اصلی آن کمک به خلق و دستیابی به چشم‌انداز است. خلق چشم‌انداز به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و سمت و سوی مطلوب حرکت سازمان را مشخص و جهت می‌بخشد. خلق چشم‌انداز بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز از رقباست (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹). ازدیدگاه میتزبرگ، تقویت تفکر راهبردی به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود و مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر راهبردی هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آن‌ها سازمان را به گونه‌ای که باید باشد - نه به گونه‌ای که هست - می‌نگرند. به این ترتیب، می‌توان تفکر راهبردی را پیش‌درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست (میتزبرگ، ۱۹۹۴). سازمان‌هایی که برنامه ریزی راهبردی مدون و شفاف داشته باشند، داشتن تفکر راهبردی امری غیر واقع و بحث‌آن‌بی‌مورد است. براساس پژوهش‌های لیدکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، تفکر راهبردی دارای پنج ویژگی (نگرش سیستمی<sup>۳</sup>، عزم راهبردی<sup>۴</sup>، تفکر فرضیه‌محور<sup>۵</sup>، فرصت‌طلبی هوشمندانه<sup>۶</sup> و تفکر به موقع<sup>۷</sup>) اصلی و برجسته است (لیدکا، ۱۹۹۸).

همچنین، یکی از نظام‌های مدیریتی فعال که تاکنون نقشی چشمگیر در پرورش و بالندگی منابع انسانی سازمان‌ها داشته، نظام مدیریت مشارکتی<sup>۸</sup> است. این نظام مدیریتی در حکم نظامی اثربخش، چه در ابعاد نظری و چه در ابعاد ابعاد عملی در اکثر سازمان‌های موفق جهان از جایگاهی والا برخوردار است. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی همه‌افزادی است که با سازمان یا سطوح مختلف مدیریتی آن آمیخته و عجین شده است. بدین طریق یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای حصول به اهداف سازمان به وجود می‌آید و همه‌افزادی که به هر نحوی با سازمان در ارتباط هستند، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری، فعالانه اندیشیده و حاصل آن در قالب طرح‌ها و پیشنهادهایی به آن سازمانا رئه می‌شود (پور رضا، ۱۳۸۹). در این راستا، درحوزه تحول

<sup>1</sup> Mintzberg

<sup>2</sup> Liedtka

<sup>3</sup> SystemPerspective

<sup>4</sup> IntentFocus

<sup>5</sup> HypothesisDriven

<sup>6</sup> IntelligentOpportunism

<sup>7</sup> ThinkinginTime

<sup>8</sup> Participative Management

سازمان، برنامه‌های ایجاد تغییر به گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. افزایش مشارکت کارکنان از عمده ترین هدف‌های اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان به شمار می‌آیند. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. مشارکت، نوعی اکسیر قدرتمند است که مورد علاقه افراد است و به گونه قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد (فرنچوآچیل، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵).

در سال‌های اخیر، فدراسیون‌های ورزشی در ایران تلاش‌های قابل توجهی را جهت بهبود وضعیت عملکردی خود نموده‌اند، اما عملکرد این فدراسیون‌ها از دیدگاه بسیاری از صاحب نظران و با توجه به نتایج آن‌ها در عرصه‌های بین‌المللی در سطح مناسبی قرار ندارد و همواره ضعف سیستم‌های مدیریتی در فدراسیون به عنوان یکی از مهم ترین دلایل ضعف عملکردی فدراسیون در نظر گرفته شده است (عیدی، ۱۳۹۰). در این راستا، می‌توان به لزوم داشتن تفکر راهبردی، بازنگری در تشکیلات و ساختار ورزش و سرمایه گذاری شایسته جهت توسعه فرهنگ مشارکت در سازمان‌های ورزشی اشاره کرد (قالیباف، ۱۳۸۹). در حال حاضر، وضعیت تفکر راهبردی و کاربرد آن، از یک سو و ضعف در توسعه مدیریت مشارکتی و شکل‌گیری فرهنگ‌های منخرپ در بین کارکنان از سوی دیگر، از معضلاتی است که گریبان گیر فدراسیون‌های ورزشی است. البته عدم وجود رقیب سازمانی، احتمال کم توجهی به موضوعات تفکر راهبردی و مدیریت مشارکتی در این بخش را افزایش می‌دهد (رشید لمیر و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین، تفکر راهبردی و مدیریت مشارکتی در فدراسیون‌های ورزشی کاملاً به هم وابسته هستند و درک وضع موجود آن‌ها و همچنین رابطه آن‌ها با یکدیگر می‌تواند در موفقیت این فدراسیون‌ها نقش به‌سزایی داشته باشد. در این راستا، سوال اصلی این پژوهش این است که مدیریت مشارکتی تا چه میزان می‌تواند بر بهبود تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی کشور موثر باشد. محقق در نظر دارد مدل مناسبی از روابط بین متغیرهای مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی ارائه نماید.

بررسی و شناسایی ابعاد تفکر راهبردی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که میزان تفکر استراتژیک در فدراسیون فوتبال ایران به عنوان پیش‌نیاز و مکمل تدوین برنامه استراتژیک در فدراسیون فوتبال ایران مطرح می‌باشد (احراری، ۱۳۹۲). همچنین وضعیت مطلوب تفکر سیستمی در بین مدیران ارشد دانشگاه علوم پزشکی تهران (امینی و همکاران، ۱۳۹۲) تفاوت معنی‌داری بین میزان برخورداری از تفکر راهبردی براساس مدرک تحصیلی و تفکیک دانشکده‌ها و عدم تفاوت بین میزان برخورداری از تفکر راهبردی مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رتبه علمی و جنسیت (کاظمی، جوادی پور و نوروز زاده، ۱۳۹۰)، نقش مثبت برنامه ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی دولتی و غیرانتفاعی و بستگی مدیریت و برنامه ریزی راهبردی سازمان به رهبری، فرهنگ، پیچیدگی محیط و غیره

نشان می دهد (کرامادیس و تکیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). بررسی مدل تفکر راهبردی با چهار عنصر (تفکر سیستمی، خلاقیت، مشاهده و عمل یادگیری) به روش متاآنالیز (کمانگر و همکاران، ۲۰۱۳)، ارائه مدل برای ارزیابی ظرفیت تفکر راهبردی با اثربخشی در سازمان‌های ایرانی (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷)، رتبه بندی تاثیر مولفه‌های تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و فرصت طلبی در سنجش تفکر راهبردی (معمایی، ۱۳۹۱)، سنجش و شکاف معنی‌داری بین اهمیت عوامل با وضع موجود تفکر راهبردی در مدیران شهرداری تهران بر اساس مدل جینلیدکا (منوریان، آقازاده و شهامت نژاد، ۱۳۹۱) و استفاده از متفکران راهبردی در هیئت مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی برای کسب مزیت رقابتی سازمان (کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) نمونه هایی از پژوهش در این زمینه اند.

همچنین، مرور پژوهش‌های انجام شده پیرامون نقش تفکر راهبردی حاکی از تاثیر مثبت مولفه‌های تفکر راهبردی بر فرآیند تصمیم‌گیری (سالارینهند، ۱۳۹۰)، تاثیر مشارکت در تصمیم‌گیری بر عملکرد شغلی و نگرش کارکنان و تاثیر مثبت یک چشم انداز بر مدیریت جامع کیفیت و بهره‌وری (پریراواسبورن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، رابطه مثبت و معنادار بین توانمندسازی (مسئولیت‌پذیری کارکنان، انگیزش، مشارکت، دانش و مهارت)، رابطه مثبت و معنادار بین تفکر راهبردی و تحول سازمانی (ثابت پور، ۱۳۹۲)، رابطه معنی‌دار و مثبت بین سبک رهبری تیمی و مشارکتی با میزان تفکر استراتژیک (سعادت، صیادی و آهنگری، ۱۳۹۲)، تاثیر معنادار مشارکت در برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد سازمانی (صادقی، ۱۳۹۲)، رابطه معنادار بین مولفه‌های تفکر راهبردی (نگرش سیستمی، تمرکز بر اهداف، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر به موقع، تفکر فرضیه‌محور و آمادگی پرسنل برای تغییر راهبردی (قربانی و کیانی، ۲۰۱۲) و تاثیر معنادار رهبری تحول‌آفرین بر میزان تفکر استراتژیک (گل محمدی، کفچه و سلطان پناه، ۱۳۹۲) می‌باشد.

جمع‌بندی تحقیقات انجام شده در حوزه تفکر راهبردی و مدیریت مشارکتی نشان می‌دهد که این موضوع از پیشینه پژوهشی زیادی در سازمان‌های ورزشی برخوردار نیست. عمده پژوهش‌های انجام شده در زمینه بررسی سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با متغیرهایی چون: چابکی سازمانی، هوش هیجانی، عملکرد بازاریابی، بهره‌وری منابع انسانی و استقرار مدل EFQM سنجیده شده است. بررسی رابطه بین هر یک از آن‌ها نشان می‌دهد که چه در داخل و چه در خارج از کشور مطالعات اندکی وجود دارد و تحقیقات اندک انجام شده بیشتر در حوزه سازمان‌های غیر ورزشی می‌باشد و سازمان‌های ورزشی کمتر با رویکردی جامع مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته‌اند. علاوه بر این، مدل و ابزار مورد استفاده در این پژوهش تاکنون توسط محققان داخلی و خارجی برای بررسی نقش مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی مورد پژوهش قرار نگرفته و از این بعد نیز این پژوهش دارای نوآوری است. بنابراین با عنایت به مراتب فوق، ضرورت مطالعه و بررسی مولفه‌های مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی

<sup>1</sup> Kriemadis & Theakou

<sup>2</sup> Clark

<sup>3</sup> Pereira & Osburn

در سطح فدراسیون‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. به عبارت دیگر، این سوال مطرح می‌شود که آیا در صورت داشتن فرهنگ مشارکت جویانه، بستر مناسب‌تری برای بهبود تفکر راهبردی فراهم می‌شود یا خیر؟ از سوی دیگر، مشارکت فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی و تاکتیکی سازمان است که به صورت رسمی یا غیررسمی، به شکل مستقیم یا غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدودی مشخص اتفاق می‌افتد. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان است و در نظر دارد از ایده‌ها، پیشنهادات، ابتکارات و خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آن‌ها در حل مسائل و مشکلات سازمان با هدف بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند (رهنورد، ۱۳۷۹). به طور کلی می‌توان گفت مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران اشاره دارد که در آن تمام کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مشکلات و مسائل سازمان، با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند. (حضور، ۱۳۸۵)

با توجه به این که فدراسیون‌های ورزشی زیر نظر مستقیم وزارت ورزش و جوانان قرار دارند و با نظارت دقیق وزیر در اجرای رئوس اهداف فعالیت می‌کنند، تحقق اهداف وزارتخانه متبوع در سطح کلان با عملکرد صحیح این فدراسیون‌ها رخ خواهد داد. بدین ترتیب، با توجه به حجم گسترده وظایف، برخورداری روسا و کارکنان فدراسیون از تفکر راهبردی، مهم‌ترین عامل موفقیت و اثربخشی در فدراسیون ورزشی می‌باشد. همچنین، باعث رشد و شکوفایی ورزش کشور از نظر حرفه‌ای و بعد سلامت در جامعه در افق چشم انداز خواهد شد. همگام با این روند، در فدراسیون‌های ورزشی نیز دلایلی از جمله عضویت در فدراسیون بین‌المللی، برنامه ریزی برای شرکت تیم‌ها و نفرات در رویدادهای جهانی و بین‌المللی، احساس نیاز به داشتن تفکر راهبردی بیش از پیش احساس می‌شود. با وجود گذشت بیش از دو دهه از معرفی تفکر راهبردی و لزوم توجه به آن در بین مدیران سازمان‌ها هنوز تحقیقات اندکی در خصوص قابلیت تفکر راهبردی روسای فدراسیون‌های وجود دارد. بنابراین در این پژوهش تلاش گردیده است تا میزان قابلیت مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی در بین روسا و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی مشخص گردد. همچنین، میزان رابطه مدیریت مشارکتی روسا و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی با تفکر راهبردی، به صورت مدلی عرضه شود.

## **روش‌شناسی پژوهش**

این پژوهش به لحاظ هدف، از نوع کاربردی، از نظر روش، از نوع علی-ارتباطی و به لحاظ زمانی، مقطعی می‌باشد. در این پژوهش از روش‌های آماری توصیفی-استنباطی استفاده گردید. جامعه آماری شامل ۹۰۰ نفر از رؤسا، نواب رئیس، دبیران کل، مدیران کمیته‌ها و کارشناسان تمامی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران است. نمونه آماری شامل ۲۶۹ نفر از رؤسا، نواب رئیس، دبیران کل، مدیران کمیته‌ها و کارشناسان در ۲۲ فدراسیون

منتخب ورزشی (اسکواش، اسکی، بدمینتون، بسکتبال، بوکس، تکواندو، تنیس روی میز، تیراندازی، جودو، دو و میدانی، ژیمناستیک، شطرنج، شنا و شیرجه، فوتبال، قایقرانی، کاراته، کشتی، هاکی، هندبال، والیبال، وزنه‌برداری و ووشو) می باشد که بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> به صورت تصافی ساده انتخاب شده اند. در این تحقیق برای سنجش مدیریت مشارکتی از پرسش نامه مدیریت مشارکتی ۱۶ گویه‌ای (لباف و رنجبر، ۱۳۸۱) و برای سنجش تفکر راهبردی از پرسش نامه استاندارد ۲۸ گویه‌ای لیدکا (۱۹۹۸) استفاده گردید که با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد ۱-۵ نمره گذاری شده‌اند.

روایی پرسشنامه‌های مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی به صورت روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تاییدی (CFA) که برازش متغیرهای پنهان را تایید کرد، پایایی پرسشنامه‌های مدیریت مشارکتی  $\alpha=0/88$  و تفکر راهبردی  $\alpha=0/96$  از طریق ضریب اعتبار (آلفای کرونباخ) تعیین شد. در این پژوهش برای برازش متغیرهای پنهان و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش‌های مدل سازی معادله‌های ساختاری (مدل اندازه گیری، مدل ساختاری و تحلیل مسیر) استفاده شد. در انجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری LISREL نیز استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

### توصیف متغیرهای مورد بررسی

در این بخش متغیرهای مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی بر اساس شاخص‌های مرکزی و پراکندگی توصیف می‌شوند.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد بررسی

| S     | $\bar{X}$ | R   | Max | Min | متغیر و مولفه  |
|-------|-----------|-----|-----|-----|----------------|
| ۱۵/۳۵ | ۵۵/۴۵     | ۶۸  | ۸۰  | ۱۶  | مدیریت مشارکتی |
| ۲۱/۱۹ | ۹۲/۲۲     | ۱۱۲ | ۱۴۰ | ۲۸  | تفکر راهبردی   |

n ۲۶۹=

اطلاعات جدول فوق شاخص‌های مرکزی متغیرهای مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی را توصیف می‌کند. میانگین مدیریت مشارکتی ( $\bar{X}=55/45$ ) و انحراف معیار آن ( $S=15/35$ ) و میانگین تفکر راهبردی ( $\bar{X}=92/22$ ) و انحراف معیار آن ( $S=21/19$ ) است. براین اساس، وضعیت مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب در وضعیت مطلوبی می‌باشد.

تدوین مدل ساختاری مدیریت مشارکتی که شامل اثر مستقیم مولفه‌ها بر روی متغیر مدیریت مشارکتی می‌باشد (جدول ۲). مدل ساختاری تفکر راهبردی که شامل اثر مستقیم مولفه‌ها بر روی متغیر تفکر راهبردی می‌باشد، در

<sup>۱</sup> Krejcie & morgan

جدول ۴ نشان داده شده است. در صورتی که مقدار  $t$  بزرگتر از ۵ یا کوچکتر از -۵ باشد (در سطح خطای ۰/۰۱) رابطه معنادار مثبت یا منفی خواهد بود.

جدول ۲: مقادیر مدل اثر مستقیم مولفه‌ها بر روی متغیر مدیریت مشارکتی

| P          | t     | خطای استاندارد | مقدار استاندارد شده | مقدار برآورد | اثر مستقیم متغیرها در مدل          |
|------------|-------|----------------|---------------------|--------------|------------------------------------|
| $P < 0/01$ | ۱۸/۱۷ | ۰/۲۳           | ۰/۸۸                | ۰/۸۴         | هدف گذاری بر روی مدیریت مشارکتی    |
| $P < 0/01$ | ۲۰/۹۱ | ۰/۰۹           | ۰/۹۵                | ۰/۹۹         | تصمیم گیری بر روی مدیریت مشارکتی   |
| $P < 0/01$ | ۱۹/۸۶ | ۰/۱۴           | ۰/۹۳                | ۰/۹۴         | حل مشکلات بر روی مدیریت مشارکتی    |
| $P < 0/01$ | ۱۸/۶۳ | ۰/۲۰           | ۰/۸۹                | ۰/۸۳         | تغییر و تحول بر روی مدیریت مشارکتی |

n ۲۶۹=

نتایج به دست آمده از مدل ساختاری (جدول ۲) نشان می‌دهد، مولفه‌های هدف گذاری بر روی مدیریت مشارکتی، ( $\beta=0/88$   $t=18/17$   $P,<0/01$ )، تصمیم گیری بر روی مدیریت مشارکتی ( $\beta=0/95$   $t=20/91$   $P,<0/01$ )، حل مشکلات بر روی مدیریت مشارکتی ( $\beta=0/93$   $t=19/86$   $P,<0/01$ )، تغییر و تحول بر روی مدیریت مشارکتی ( $\beta=0/89$   $t=18/63$   $P,<0/01$ ) اثر مستقیم و معنی‌داری دارند.

جدول ۳: شاخص‌های آزمون برازندگی در مدل ساختاری مدیریت مشارکتی

| عنوان شاخص  | مقدار | دامنه مورد قبول | نتیجه     |
|-------------|-------|-----------------|-----------|
| $\chi^2$    | ۳/۷۸  | $P > 0/05$      | تایید مدل |
| $\chi^2/df$ | ۱/۸۹  | $\chi^2/df < 3$ | تایید مدل |
| RMSEA       | ۰/۰۵۸ | $RMSEA < 0/08$  | تایید مدل |
| SRMR        | ۰/۰۰۶ | $SRMR < 0/05$   | تایید مدل |
| GFI         | ۰/۹۹  | $GFI > 0/90$    | تایید مدل |
| AGFI        | ۰/۹۶  | $AGFI > 0/80$   | تایید مدل |
| NFI         | ۱/۰۰  | $NFI > 0/90$    | تایید مدل |
| NNFI        | ۰/۹۹  | $NNFI > 0/90$   | تایید مدل |
| CFI         | ۰/۹۹  | $CFI > 0/90$    | تایید مدل |
| IFI         | ۱/۰۰  | $IFI > 0/90$    | تایید مدل |
| RFI         | ۰/۹۹  | $RFI > 0/90$    | تایید مدل |

n ۲۶۹=

نتایج به دست آمده از مدل ساختاری (جدول ۳) نشان می‌دهد، مقادیر تمامی شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب

و قابل قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد ( $P > 0/05$  ,  $\chi^2_{(2)} = 3/78$  ,  $\chi^2/df = 1/89 < 3$  ;  $RMSEA = 0/05 < 0/08$  ;

$SRMR = 0/006 < 0/05$  ;  $GFI = 0/99 > 0/90$  ;  $AGFI = 0/96 > 0/80$  ;  $NFI = 1/00 > 0/90$  ;  $NNFI = 0/99 > 0/90$  ;



شاخص‌های آزمون برازندگی، دارای نکویی برازش هستند.  $(CFI=0/99 > 0/90$ ؛  $|FI|=1/00 > 0/90$ ؛  $RFI=0/99 > 0/90$ ). بر این اساس، مقادیر مدل ساختاری مدیریت مشارکتی و

جدول ۴: مقادیر اثر مستقیم مولفه‌ها در مدل ساختاری تفکر راهبردی

| P          | t     | خطای استاندارد | مقدار استاندارد شده | مقدار برآورد | اثر مستقیم متغیرها در مدل               |
|------------|-------|----------------|---------------------|--------------|---|
| $P < 0/01$ | 17/13 | 0/27           | 0/86                | 0/72         | نگرش سیستمی بر روی تفکر راهبردی         |
| $P < 0/01$ | 18/85 | 0/17           | 0/91                | 0/71         | عزم راهبردی بر روی تفکر راهبردی         |
| $P < 0/01$ | 17/67 | 0/25           | 0/87                | 0/77         | تفکر فرضیه محور بر روی تفکر راهبردی     |
| $P < 0/01$ | 19/18 | 0/15           | 0/92                | 0/75         | فرصت طلبی هوشمندانه بر روی تفکر راهبردی |
| $P < 0/01$ | 17/75 | 0/23           | 0/88                | 0/76         | تفکر به موقع بر روی تفکر راهبردی        |

$n = 269$

نتایج به دست آمده از مدل ساختاری (جدول ۴) نشان می‌دهد، مولفه‌های نگرش سیستمی بر روی تفکر راهبردی ( $\beta=0/86$   $t=17/13$   $P,<0/01$ )، عزم راهبردی بر روی تفکر راهبردی ( $\beta=0/91$   $t=18/85$   $P,<0/01$ )، تفکر فرضیه محور بر روی تفکر راهبردی ( $\beta=0/87$   $t=17/67$   $P,<0/01$ )، فرصت طلبی هوشمندانه بر روی تفکر راهبردی ( $\beta=0/92$   $t=19/18$   $P,<0/01$ ) و تفکر به موقع بر روی تفکر راهبردی ( $\beta=0/88$   $t=17/75$   $P,<0/01$ ) اثر مستقیم و معنی‌داری دارند.

جدول ۵: شاخص‌های آزمون برازندگی در مدل ساختاری تفکر راهبردی

| عنوان شاخص  | مقدار | دامنه مورد قبول | نتیجه     |
|-------------|-------|-----------------|-----------|
| $\chi^2$    | 1/54  | $P > 0/05$      | تایید مدل |
| $\chi^2/df$ | 0/77  | $\chi^2/df < 3$ | تایید مدل |
| RMSEA       | 0/001 | $RMSEA < 0/08$  | تایید مدل |
| SRMR        | 0/004 | $SRMR < 0/05$   | تایید مدل |
| GFI         | 1/00  | $GFI > 0/90$    | تایید مدل |
| AGFI        | 0/98  | $AGFI > 0/80$   | تایید مدل |
| NFI         | 1/00  | $NFI > 0/90$    | تایید مدل |
| NNFI        | 1/00  | $NNFI > 0/90$   | تایید مدل |
| CFI         | 1/00  | $CFI > 0/90$    | تایید مدل |
| IFI         | 1/00  | $IFI > 0/90$    | تایید مدل |
| RFI         | 1/00  | $RFI > 0/90$    | تایید مدل |

$n = 269$

نتایج به دست آمده از مدل ساختاری (جدول ۵) نشان می‌دهد، مقادیر تمامی شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب و قابل قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد ( $P > 0/05$ ،  $\chi^2_{(2)}=1/54$ ؛  $\chi^2/df=0/77 < 3$ )

؛NFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛AGFI=۰/۹۸>۰/۸۰ ؛GFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛SRMR=۰/۰۰۴<۰/۰۵ ؛RMSEA=۰/۰۰۱<۰/۰۸  
 تفکر راهبردی و شاخص‌های آزمون برازندگی، دارای نکویی برازش هستند.  
 (RFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛IFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛CFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛NNFI=۱/۰۰>۰/۹۰). بر این اساس مقادیر در مدل ساختاری

جدول ۶: مقادیر مدل اثر مستقیم مدیریت مشارکتی بر روی تفکر راهبردی

| P      | t     | مقدار استاندارد شده | مقدار برآورد | اثر مستقیم متغیر در مدل            |
|--------|-------|---------------------|--------------|------------------------------------|
| P<۰/۰۱ | ۱۵/۶۶ | ۰/۹۳                | ۰/۹۱         | مدیریت مشارکتی بر روی تفکر راهبردی |

n = ۲۶۹

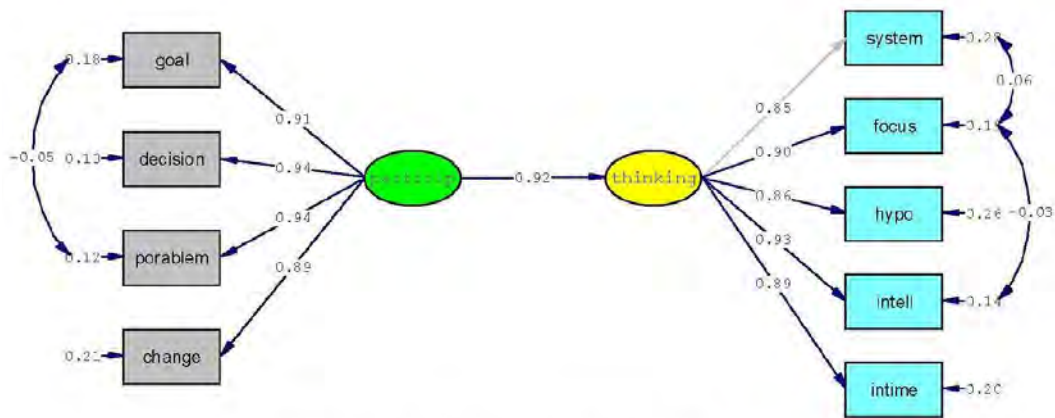
نتایج به دست آمده در تحلیل مسیر (جدول ۶) نشان می‌دهد مدیریت مشارکتی و مولفه‌های آن بر روی تفکر راهبردی، اثر مستقیم و معنی‌داری دارند ( $\beta=۰/۹۳$   $t_{15/66}$   $P<۰/۰۱$ ).

جدول ۷: شاخص‌های آزمون برازندگی مدل مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی

| عنوان شاخص  | مقدار | دامنه مورد قبول | نتیجه     |
|-------------|-------|-----------------|-----------|
| $\chi^2$    | ۳۸/۱۸ | $P > ۰/۰۵$      | تایید مدل |
| $\chi^2/df$ | ۱/۸۱  | $3\chi^2/df <$  | تایید مدل |
| RMSEA       | ۰/۰۵۵ | $RMSEA < ۰/۰۸$  | تایید مدل |
| SRMR        | ۰/۰۱۲ | $SRMR < ۰/۰۵$   | تایید مدل |
| GFI         | ۰/۹۷  | $GFI > ۰/۹۰$    | تایید مدل |
| AGFI        | ۰/۹۳  | $AGFI > ۰/۸۰$   | تایید مدل |
| NFI         | ۰/۹۹  | $NFI > ۰/۹۰$    | تایید مدل |
| NNFI        | ۰/۹۹  | $NNFI > ۰/۹۰$   | تایید مدل |
| CFI         | ۱/۰۰  | $CFI > ۰/۹۰$    | تایید مدل |
| IFI         | ۱/۰۰  | $IFI > ۰/۹۰$    | تایید مدل |
| RFI         | ۰/۹۹  | $RFI > ۰/۹۰$    | تایید مدل |

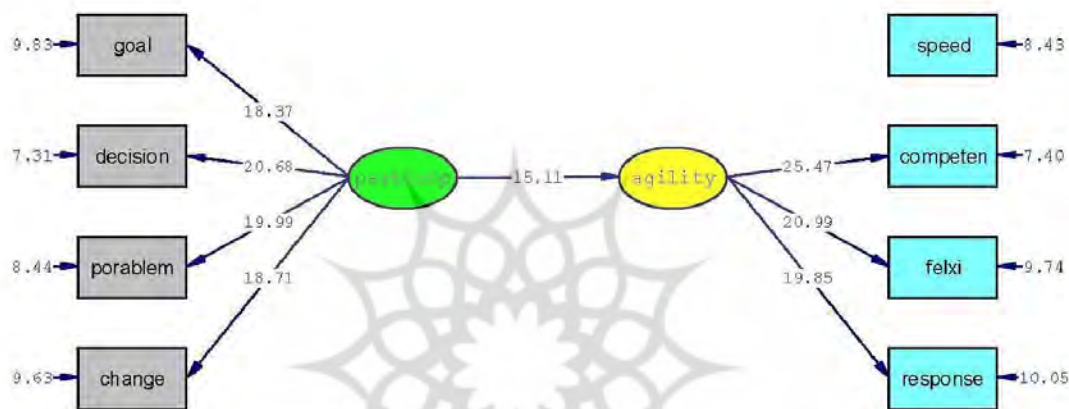
n ۲۶۹=

نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر (جدول ۷) نشان می‌دهد، شاخص‌های آزمون برازندگی مبین برازندگی مدل تاثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی هستند ( $\chi^2_{(21)}=۳۸/۱۸$  ,  $P>۰/۰۵$  )؛  $\chi^2/df=۱/۸۱<۳$  ؛  
 ؛NFI=۰/۹۹>۰/۹۰؛AGFI=۰/۹۳>۰/۸۰ ؛GFI=۰/۹۷>۰/۹۰؛SRMR=۰/۰۱>۰/۰۵ ؛RMSEA=۰/۰۵<۰/۰۸  
 ؛NNFI=۰/۹۹>۰/۹۰؛CFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛IFI=۱/۰۰>۰/۹۰؛RFI=۰/۹۹>۰/۹۰). لذا می‌توان گفت مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی تاثیر مستقیم و معنی‌داری دارد.



Chi-Square=51.31, df=23, P-value=0.00062, RMSEA=0.068

شکل ۱: مقادیر استاندارد شده مدل مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی



Chi-Square=48.61, df=19, P-value=0.00021, RMSEA=0.076

شکل ۲: مقادیر t مدل مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی

## بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق، بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی می‌باشد. نتایج نشان داد که میانگین مدیریت مشارکتی ( $\bar{X}=55/45$ ) و انحراف معیار آن ( $S=15/35$ ) است. بر این اساس، وضعیت مدیریت مشارکتی در فدراسیون‌های منتخب در وضعیت مطلوبی قرار دارد. مولفه‌های هدف گذاری ( $\beta=0/88$ )، تصمیم‌گیری ( $\beta=0/95$ )، حل مشکلات ( $\beta=0/93$ ) و تغییر و تحول ( $\beta=0/89$ ) بر مدیریت مشارکتی اثر مستقیم معنی‌داری دارند ( $P<0/01$ ). پس می‌توان نتیجه گرفت که همه شاخص‌های آزمون برازندگی مدل ساختاری مدیریت مشارکتی، دارای نیکویی برازش هستند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که میانگین تفکر راهبردی ( $\bar{X}=92/22$ ) و انحراف معیار آن ( $S=21/19$ ) است. بر این اساس وضعیت مدیریت مشارکتی و تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب در وضعیت مطلوبی می‌باشد. مولفه‌های نگرش سیستمی ( $\beta=0/86$ )، عزم راهبردی ( $\beta=0/91$ )، تفکر فرضیه محور ( $\beta=0/87$ )، فرصت‌طلبی

هوشمندانه ( $\beta=0/92$ ) و تفکر به موقع ( $\beta=0/88$ ) بر تفکر راهبردی اثر مستقیم معنی‌داری دارند ( $P<0/01$ ). پس می‌توان نتیجه گرفت که همه شاخص‌های آزمون برازندگی مدل ساختاری تفکر راهبردی، دارای نیکویی برازش هستند. این نتیجه با نتایج تحقیق احراری (۱۳۹۲) مبنی بر وضعیت مطلوب تفکر راهبردی در فدراسیون فوتبال ایران، پژوهش امینی و همکاران (۱۳۹۲) در خصوص وضعیت مطلوب تفکر سیستمی در بین مدیران ارشد ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران، بررسی مدل تفکر راهبردی توسط کمانگر و همکاران (۲۰۱۳)، سنجش تفکر راهبردی توسط مشبکی و خزاعی (۱۳۸۷)، تاثیر مولفه‌های تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و فرصت طلبی بر تفکر راهبردی توسط معمایی (۱۳۹۱)، سنجش تفکر راهبردی در مدیران شهرداری تهران توسط منوریان، آقازاده و شهامت نژاد (۱۳۹۱) بر اساس مدل جینلیدکا همخوانی دارد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که تفکر راهبردی و مولفه‌های آن در سازمان‌های متخلف دارای وضعیت متفاوتی می‌باشند و برازش مدل ساختاری نشانگر این است که همه شاخص و ابعاد تفکر راهبردی اعم از نگرش سیستمی، عزم راهبردی، تفکر فرضیه محور، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر به موقع و در مجموع تفکر راهبردی در وضعیت مطلوب می‌باشد که با نتایج پژوهش کاظمی، جوادی پور و نوروز زاده (۱۳۹۰)، کرامادیس و تکیو (۲۰۰۷) و کلارک (۲۰۱۲) تایید می‌گردد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدیریت مشارکتی و مولفه‌های آن بر روی تفکر راهبردی، اثر مستقیم و معنی‌داری دارند ( $\beta=0/93$   $t=15/66$   $P<0/01$ ). نتایج آزمون مدل معالات ساختاری (تحلیل مسیر) مبین نیکویی برازش مدل تاثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی هستند و می‌توان گفت مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی تاثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق سالاری نهند (۱۳۹۰) در خصوص تاثیر مثبت مولفه‌های تفکر راهبردی بر فرآیند تصمیم‌گیری، پژوهش پیراواسبورن (۲۰۰۷) مبنی بر تاثیر مشارکت در تصمیم‌گیری بر عملکرد شغلی، نگرش کارکنان بر داشتن یک چشم‌انداز، پژوهش ثابت پور (۱۳۹۲) پیرامون رابطه مثبت و معنادار بین توانمندسازی کارکنان و تفکر راهبردی و رابطه مثبت و معنادار بین تفکر راهبردی و تحول سازمانی، تحقیق سعادت، صیادی و آهنگری (۱۳۹۲) پیرامون رابطه معنی‌دار و مثبت بین سبک رهبری تیمی و مشارکتی با میزان تفکر راهبردی، همچنین نتایج پژوهش صادقی (۱۳۹۲) مبنی بر تاثیر معناداری مشارکت در برنامه ریزی راهبردی با عملکرد سازمان، نتیجه پژوهش قربانی و کیانی (۲۰۱۲) در خصوص رابطه معنادار بین مولفه‌های تفکر راهبردی و آمادگی کارکنان برای تغییر راهبردی، همچنین نتایج گل محمدی، کفچه و سلطان پناه (۱۳۹۲) مبنی بر تاثیر معناداری رهبری تحول‌آفرین بر میزان تفکر استراتژیک هم خوانی دارد.

با عنایت به مراتب فوق، می‌توان نتیجه گرفت که فدراسیون‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها برای انطباق خود با شرایط متغیر از توانمندی تفکر راهبردی استفاده می‌نمایند که برای این امر نوع مدیریت حاکم بر فدراسیون‌ها نیز می‌تواند تاثیر گذار باشد و مدیریت به شیوه مشارکتی را ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. همچنین موفقیت در

حوزه تفکر راهبردی مستلزم این است که تیم‌های مدیریت ارشد و کارکنان یاد بگیرند که چگونه موارد پیچیده و متناقض را از طریق گفتگو با یکدیگر کشف کنند و از مزیت پتانسیل هم افزای چندین مغز به جای یک مغز برخوردار گردند. مدیرانی که به قابلیت تفکر راهبردی مجهز باشند، قادرند با ایجاد هم افزایی و ترکیب استعداد‌های کارکنان، راهکارهایی خلاقانه برای موفقیت سازمان بیابند. همچنین روسا و کارکنان فدراسیون با به کارگیری تفکر راهبردی و مولفه‌های آن در ساختار خود، ضمن ارتقای شایستگی و توانمندی کارکنان در دستیابی به کسب هدف‌ها و مقاصد سازمانی می‌توانند از مزایایی چون: دستیابی به تفکر و برنامه ریزی برای آینده، کاهش زمان ارائه خدمات، رضایت مشتریان و بهره‌وری سازمانی موثر و مفید برخوردار گردند. از جمله زمینه‌های توانمندی و شایستگی که کارکنان باید به کار گیرند، مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار توسط مدیران ارشد و تشکیل تیم‌های کاری می‌باشد. بدیهی است که آماده‌سازی ذهن مدیران بستر مناسبی را برای رواج تفکر راهبردی در سازمان‌ها فراهم می‌آورد و آنان را در کسب تسلط جهت تصمیم‌گیری راهبردی موثر یاری خواهد رساند.



## منابع

- احراری، اسماعیل. (۱۳۹۲). "سنجش تفکر استراتژیک در فدراسیون فوتبال ایران بر مبنای مدل تکمیلی دانشکده صنعتی امریکا". پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- استیسی، رالف. (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول. مصطفی جعفری و مهریار کاظمی موحد. چاپ اول، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا
- افراسیابی، فاطمه. (۱۳۹۱). "بررسی رابطه بین تفکر راهبردی با هوش هیجانی و هوش فرهنگی (مطالعه شرکت ملی پخش فراورده های نفتی منطقه فارس)". پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- آقا زاده، هاشم. (۱۳۸۳). "توسعه تفکر استراتژیک، یک قابلیت اصلی". ماهنامه تدبیر. مهر ماه، شماره ۱۴۹، صص: ۲۳-۱۸.
- امینی، مهسا و میردامادی، سیدمهدی. (۱۳۸۶). "بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها و مراتع کشور". یافته های نوین کشاورزی. سال دوم، شماره ۱.
- پوررضا، رسول. (۱۳۹۰). "مروری بر چالش های مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادها در سازمان های آموزشی ایران". فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۱۰۶، صص: ۱۵۹-۱۳۱.
- ثابت پور، محمد. (۱۳۹۲). "بررسی جایگاه توانمندسازی نیروی کار در تحول سازمان با رویکرد تفکر استراتژیک در گروه کارخانجات کشتی سازی کشور". پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- حضوری، محمد جواد. (۱۳۸۵). "بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر کارکنان دانشگاه پیام نور و ارائه راه کارهای استقرار نظام پیشنهاد". پیک نور. سال ششم، شماره اول، بهار ۱۳۸۷، صص ۱۴-۲۴.
- رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین و رشیدلمیر، امیر. (۱۳۹۲). "تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی". مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۴، زمستان، صص: ۱۹۸-۱۷۹.
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۹). "درجه مشارکت و نیازهای غالب افراد". مدیریت دولتی. شماره ۴۸ و ۴۹، تابستان و پاییز صص ۵۱-۴۳.
- سالاری نهند، ابراهیم. (۱۳۹۰). "شناسایی مولفه های تفکر استراتژیک و رابطه آنها در بهبود فرآیند تصمیمگیری مدیران: مطالعه موردی در سازمان حمایت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان". پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده) دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پردیس قم.

- سعادت، امیدرضا؛ صیادی، سعید و آهنگری، شورش. (۱۳۹۲). "بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان". مدیریت بهره‌وری. سال هفتم، شماره ۲۶، پاییز، صص: ۳۲ - ۱۵.
- شیخ محمدی، مجید؛ تولیت زواره، محمدرضا. (۱۳۸۴). مدیریت مشارکت پذیر براساس نظام پیشنهادها. چاپ دوم، تهران: انیستیتو ایزایران
- صادقی، محمدرضا. (۱۳۹۲). "بررسی رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی با عملکرد سازمان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، دانشکده علوم انسانی و مدیریت.
- عیدی، حسین. (۱۳۹۰). "طراحی الگوی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی منتخب بر مبنای چهارچوب ارزش‌های رقابتی". رساله دکتری (چاپ نشده)، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۹). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. چاپ چهارم، تهران: فرا
- فرنچ، وندل و اچ بل، سسیل. (۱۳۸۵). مدیریت تحول سازمانی. الوانی و دانایی فر. تهران: نشر صفار
- قالیباف، محمدباقر. (۱۳۸۹). نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت. تهران: نشر نگارستان حامد. ص: ۳۶.
- کاظمی، مرجان؛ جوادی پور، محمد و نوروز زاده، رضا. (۱۳۹۰). "بررسی میزان برخورداری تفکر استراتژیک مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۰". فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد، واحد گرمسار، سال پنجم، شماره ۴، صص: ۱۵۱-۱۳۳.
- گل محمدی، عماد؛ کفچه، پرویز و سلطان پناه، هیرش. (۱۳۹۲). "سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی". مطالعات مدیریت راهبردی. پاییز، شماره ۱۵، صص: ۹۳-۱۱۴.
- لباف، حسن و رنجبر، رحیم. (۱۳۸۱). "بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان". فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۳۵ و ۳۶، صص: ۳۳-۵۰.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۸۲). "چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی". مرجع تصویب: قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی نظام و سند چشم انداز، تاریخ تصویب: ۱۳/۰۸/۱۳۸۰
- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). "طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی". نشریه مدیریت بازرگانی. دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان، صص: ۱۱۸-۱۰۵.
- معمایی، هاجر. (۱۳۹۱). "سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران براساس مدل گلدمن". پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری.

- منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم و شهامت نژاد، مینا. (۱۳۹۱). "سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران". مدیریت بازرگانی. دوره ۴، شماره ۱۲، تابستان، صص: ۱۴۶-۱۲۹.
- هداوند، سعید و صادقیان، شهره. (۱۳۸۶). "سازه های اثربخش در توان افزایی کارکنان". ماهنامه تدبیر. سال هجدهم، شماره ۱۸۰، صص: ۶۲-۵۴.
- Byeong-Joon, Moon. (2013). "**Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking**". Journal of Business Research, Vol 66, Issue 10, pp. 1698-1708
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1994). "**Competing for the Future**". Harvard Business Review, July- August, pp. 12-18.
- Kamangar, Farzad. Rohani, Reza. Salavati, Adel. Karimi, Mohammad Sharif. (2013). "**Developing Strategic Thinking**". Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(6), pp. 546-552 www.textroad.com
- Kriemadis T., Theakou E. (2007). "**Strategic planning models in sport organizations**". International Journal Sport Management, vol.32 (4), pp. 617-743.
- Liedtka, Jean. M. (1998). **Strategic Thinking: Can it be Taught?** Long Range Planning, 31(1), pp.120-129 .
- Mintzberg, H. (1994). "**The fall and Rise of Strategic Planning**". Harvard Business Review, 72(1), p-p. 107-114.
- Oosterhout, Maecel.Van; Waarts, Eric; Heck, Eric.Van & Hillegersberg, Joes.Van. (2007). "**Business Agility: Need, Readiness and Alignment with It Strategies**". Journal of Agile Information Systems, pp. 52-69
- O'Shannassy, Tim. (2003). **Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders**. Singapore Management Review 25(1), pp. 53-68.
- Pereira, G. M. Osburn, H.G. Pereira, G.M. & Osborn, H.G. (2007). "**Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis**". Journal of Business Psychology, 22, p-p.145-153.
- William, Clark. (2012). "**Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams**". The Journal of Practical Consulting. (JPC) Volume 4, Issue 1, pp. 32-42.



# **Effect of Participative Management on Strategic Thinking among Selected Iranian Sports Federations**

**Gholam Reza Shabani Bahar**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran

**Mahamood Goodarzi**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Habib Honari**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, Allame Tabatabaei University, Tehran, Iran

**Hamid Reza Maghsoudi Eiman**

Ph.D. Student in Sport Management, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran

*Received: 4 Feb. 2015*

*Accepted: 11 Mar. 2015*

The research was to study the effect of participative management on strategic thinking among selected Iranian sports federations. Measuring instruments included Participative Management Questionnaire (Labaf and Ranjbar, 1381) and Strategical Thinking Standard Questionnaire (Liedtka, 1998) were Applied with validity through Confirmatory Factor Analysis (CFA). Cronbach's Alpha Coefficients Participative Management Questionnaire (0.88) and Strategical Thinking Questionnaire was (0.96) determined. The statistical population of the research was including 900 directors and staff of sports federations in Islamic Republic of Iran. Sample of 269 were chosen randomly sampling on the basis of the Krejcie and Morgan. The research method is Causal Research that using Structural Equation Models (Structural Equation & path diagram) was analyzed by using LISREL statistical software. Results indicated that there was positive significant impact on some components of Participative Management (goal setting, decision making, problem solving and change). Also, there was positive significant impact on some components of Strategical Thinking (System Perspective, Intent Focus, Hypothesis Driven, Intelligent Opportunism and Thinking in Time). Totally, Participative Management was of positive significant impact on Strategical Thinking. Those sequential model fitting procedures indicated impacted participative management on strategical thinking among selected Iranian sports federations. Therefore, by setting goals and developing a cohesive participatory between managers and staffs of sports federations can be identified improving strategical thinking in sports federations on the future.

**Key words:** Participative Management, Strategical Thinking and Sport Federation