

مقاله پژوهشی:

طراحی مدل هوش راهبردی به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان

وحید زارع^۱، مهوش نوربخش^۲، پریوش نوربخش^۳، رضا شجاع پریوز کفچه^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های هوش راهبردی به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان است. در این پژوهش از روش کمی و کیفی (آمیخته اکتشافی) جهت تحقق اهداف پژوهش استفاده شد. با مرور نظام‌مند پیشینه‌های تحقیق و همچنین انجام تکنیک دلفی با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مولفه‌ها و شاخص‌ها استخراج شد. پژوهشگر در روش نمونه‌گیری هدفمند از افرادی که بیشترین اطلاعات را در رابطه با موضوع پژوهش دارا بودند، در قالب نمونه‌گیری نظری، استفاده کرد. در بخش کمی نیز به تعداد ۲۱۰ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع و از آنان در خصوص مدل مورد نظر و روابط بین متغیرها، نظرخواهی به عمل آمد. در نهایت مدل ارائه شده هوش راهبردی شامل ۶ مولفه (هوش کلان محیطی، هوش منابع سازمانی، هوش رقابتی، هوش فرآیندهای سازمانی، هوش راهبردی مدیران و مدیریت دانش) و ۱۳۳ شاخص است. که توسط نمونه آماری مورد تأیید قرار گرفته و روابط بین آن نیز بر اساس نرم افزار اسمارت پی ال اس تأیید شد. با توجه به اهمیت این موضوع، به تصمیم‌گیران ورزش پیشنهاد می‌شود، جهت عملیاتی کردن اهداف کلان وزارتخانه در حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و همچنین بهبود تصمیمات راهبردی از هوش راهبردی استفاده کنند.

کلید واژه‌ها: راهبرد، مدیریت راهبردی، هوش راهبردی، وزارت ورزش و جوانان.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران، نویسنده مسئول. ایمیل: mahvashnoorbakhsh@yahoo.com
۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران
۵. استادیار مدیریت استراتژیک، دانشگاه کردستان، ایران

مقدمه

تمام اقداماتی که سازمان‌ها انجام می‌دهند به منظور رسیدن به رقابت‌پذیری راهبردی و کسب بازدهی بیش از متوسط سازمانی است. زمانی سازمان به رقابت‌پذیری راهبردی می‌رسد که به تدوین و اجرای راهبرد پردازد که ارزش‌آفرینی می‌کند. اگر رقباء قادر به کپی برداری نباشند، یا تقلید از این راهبرد خیلی هزینه‌بر باشد، سازمان به مزیت رقابتی پایدار دست یافته‌است (هیت، ایرلند و هاسکیسون، ۲۰۰۵). هدف اصلی راهبرد، تلاش برای ایجاد و تقویت موقعیت رقابتی بلند مدت و عملکرد مالی آن است؛ که این امر با رقابت متفاوت از رقباء و به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار، امکان‌پذیر است (تامسون، پتراف، گامبل و استریکلند، ۲۰۱۲). جهان پیرامون ما در برگیرنده اطلاعات فراوان و بی‌پایانی است. این اطلاعات اساساً در ذهن ما وجود ندارند و در اغلب موارد این اطلاعات با ادراک متعارف ما تناسب ندارند و یا با هر تجربه و یا زمینه‌های فعالیت ما تطابق ندارند (کوسا، ۲۰۱۱: ۴۵۹).

امروزه برای اینکه سازمان‌ها در محیط رقابتی به حیات خود ادامه دهند، به ابزارهای جدیدی جهت تصمیم‌گیری و اداره سازمان‌ها نیازمندند. از جمله این ابزارها، نظام‌های هوش راهبردی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها است. این نظام‌ها در فضای کسب و کار به سرعت در حال رشد هستند تا از طریق آن، مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها بتوانند تصمیمات هوشمندانه‌تری اتخاذ کنند. هوش راهبردی، فرایندی است که محصول آن «اطلاعات تحلیل شده» است. هدف از این هوش، بهره‌گیری از اطلاعات هوشمندانه از محیط درون و بیرون سازمان برای پشتیبانی و هدایت تصمیمات سازمانی در جهت کسب مزیت رقابتی است (حسینی، سلیمی‌فر و یداللهی، ۱۳۹۱: ۲۱).

بنابراین می‌توان گفت که ما همواره در معرض تغییرات قرار می‌گیریم تغییر و تحول داده‌های خام به داده‌های راهبردی که به صورت ویژه کوتاه و مختصر بوده اما از سرعت بالایی برخوردار بوده و به روز هستند و همچنین معتبر و تأثیر عمیقی بر روی تحولات

۱ Hitt

۲ Ireland and Hoskisson

۳ Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland

۴ Kuosa

تجاری و اجتماعی دارند. هوشمندی راهبردی یک رشته جدید در زمینه مشاوره تجاری است که هدف آن رسیدگی به مقولات وسیع، پیچیده و بغرنج تحولات به شکل قابل درک و فهم است (کوسا، ۲۰۱۱: ۴۵۹).

هوش راهبردی به‌عنوان فعالیت نیازسنجی و برنامه‌ریزی، گردآوری، تحلیل و توزیع و استفاده از اطلاعات با تأکید بر اهداف و توانایی‌های سازمان در نظر گرفته می‌شود. در این فرایند اطلاعات در باره محیط درونی و بیرونی سازمان و همچنین تفسیر و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از محیط به‌طور قابل توجهی بر تصمیم‌های مدیریتی در آینده تأثیر می‌گذارد و موفقیت سازمان را در پی دارد (رواج و سانتی، ۲۰۰۱: ۵۲۲).

اساس هوش راهبردی بر این استوار است که بتواند با تغییر در روش برنامه‌ریزی راهبردی سازمان و تفکر راهبردی مدیران، با ماهیت پویای محیط خارجی و انبوه داده‌های کسب و کار کنار آید؛ به‌تعبیردیگر، هوش راهبردی شکل امروزی از مدیریت راهبردی است که می‌تواند به کسب و کار در موفقیت در بازارهای متلاطم کمک کند و به این انتقاد همیشگی که «راهبردها در اجرا، دچار مشکل هستند» را مرتفع کند. در اصل هوش راهبردی می‌تواند در عملیاتی کردن اهداف کلان وزارت ورزش و جوانان در حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و همچنین بهبود تصمیمات راهبردی نقش بسزایی در ورزش ایفاء نماید. مدیران ورزش ایران در همه رده‌ها باید از داده‌ها و اطلاعات که هوش راهبردی در اختیارشان قرار می‌دهد در جهت تحقق اهداف سیاست‌های ابلاغی نظام، هیأت دولت بهره‌گیرند. با توجه به اینکه که مدل بومی در مورد هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ارائه نشده است، بنابراین، ضرورت انجام این تحقیق احساس شد. هدف کلی این تحقیق طراحی مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان است. و اهداف فرعی آن عبارتند از:

۱. شناسایی مولفه‌های هوش راهبردی
۲. بررسی هماهنگی بین دیدگاه‌های خبرگان
۳. طراحی مدل هوش راهبردی

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

مفهوم شناسی

الف: راهبرد

افکار راهبردی در طول تاریخ وجود داشته است، زمانی که اولین مورخان راهبردهای زندگی و مرگ را ترکیب کردند و آنها را به خرد و راهنمایی برای رفاه بشر تبدیل کردند. بعدها، به محض رشد جوامع و شروع درگیری‌ها، راهبرد به‌طور عمده در قالب نظامی مورد استفاده قرار گرفت. مفهوم استراتژی از یونانیان باستان آمده است. کلمه استراتژی از واژه یونانی stratego می‌آید که به معنی «برنامه‌ریزی برای نابودی دشمنان شخص از طریق استفاده موثر از منابع است» (بورنز، ۲۰۰۹).

راهبرد به آینده می‌پردازد، این آینده بلندمدت و غیرحتمی است. تدارکات ایجاد می‌شود، برنامه‌ها برقرار می‌شوند، و اقداماتی همراه با تدارک برای اقدامات جایگزینی بایستی انجام شوند که بایستی آینده‌ای متشکل از مشخصات غیرمنتظره باشد (مک‌گی، ۲۰۰۶).

تامسون، پتراف، گامبل و استریکلند (۲۰۱۲) راهبرد برنامه عملی مدیریت است که برای موفقیت و سودآوری عمل می‌کند، بر اساس یک آرایه مجتمع از انتخاب‌ها استوار است (بویکانویو، ۲۰۱۶: ۳). وچیوتو و رودا (۲۰۱۰) معتقدند که فرمول‌بندی راهبرد به‌شدت با تجزیه و تحلیل تکرار احتمالی محیط کسب و کار در ارتباط است. آنها تأکید می‌کنند که این امر از اهمیت خاصی برخوردار است که سرعت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها را به وجود آوریم تا توسعه روند و مقابله با آنها به‌طور مناسب شکل گیرد. با این حال، آنچه موجب چالش شده است این محیط تجاری است که با تغییر مداوم مشخص می‌شود.

این تغییرات به‌شدت در مناطقی که یک سازمان در آن کنترل کمی دارد، روی می‌دهد. مانند: مقررات دولتی، حرکت رقیب، اقتصاد کلان و روند جمعیتی. اگر چه یک سازمان توانایی کنترل این متغیرها را ندارد، اما بر نحوه انجام کسب و کار در آینده تأثیرگذار است.

۱ Burns

۲ Mc Gee

۳ Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland

۴ Vecchiato and Roveda,

بنابراین اهمیت مهمی برای نظارت بر این متغیرها و توجه به آنها در تصمیم‌گیری‌ها است (بویکانویو، ۲۰۱۶: ۳).

ب: مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی، یک اصطلاح گسترده‌تر از راهبرد است و می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات مدیریتی و اقدامات یک سازمان که می‌تواند برای تسهیل مزیت رقابتی و عملکرد بلندمدت‌تر مورد استفاده قرار گیرد، مطرح شود (هانگر و هلن؛ ۲۰۱۱). پیرس و رایبسون^۲ (۲۰۰۵) مدیریت راهبردی را به شرح ذیل تعریف می‌کنند «به‌عنوان مجموعه تصمیم‌گیری‌ها و اقداماتی که منتج به تدوین و اجرای برنامه‌های طراحی شده برای رسیدن به اهداف شرکت می‌شوند» در حالی که ملاحی، فریناس و فینلای^۳ (۲۰۰۵) به شکل حداقلی مدیریت راهبردی را به شرح ذیل تعریف می‌کنند «فرایند تنظیم جهت‌گیری بلندمدت برای سازمان».

در حالی که مدیریت راهبردی به‌صورت طبیعی پویا است، اما از مجموعه کاملی از تعهدات، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات لازم برای سازمان برای رسیدن به رقابت‌پذیری راهبردی تشکیل شده است و بازده‌های بالاتر از میانگین به دست می‌آورد. ورودی‌های راهبرد مشتق از تحلیل محیط داخلی و بیرونی هستند، که برای تشکیل و اجرای راهبرد اثربخشی لازم را دارند. فرایند مدیریت راهبردی برای انطباق با شرایط دائماً در حال تغییر بازار و ساختار رقابتی با سازمان‌های دائماً در حال تکامل منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی استفاده شده است (هیت و دیگران، ۲۰۰۵).

ج: هوش راهبردی

هوش از قدیمی‌ترین مفاهیم روانشناسی است که در متون علمی درباره آن بحث‌های متعددی شده است. عامه مردم، هوش را توانایی یادگیری و درک موقعیت‌های جدید می‌دانند. در بیان روزمره، شخص با هوش با صفت‌های مانند: دقیق، زیرک، تیزهوش، برجسته و مانند

اینها توصیف می‌شود. هوش به استعداد تشکیل الگویی دقیق و واقعی از خود فرد و توانایی استفاده از آن برای استفاده ثمربخش در طول زندگی اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۹۱). با مطالعه گسترده ادبیات حوزه علوم مختلف انواع هوش را که بیشترین کاربرد در علوم روانشناسی و مدیریت داشته است، به‌طور مختصر در جدول شماره (۱) بیان می‌شود:

جدول شماره ۱: انواع هوش

ردیف	انواع هوش	تعریف
۱	هوش فرهنگی	بر قابلیت‌های خاصی تمرکز دارد که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخش در شرایط فرهنگی بیش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفیدند (نائیچی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۶).
۲	هوش هیجانی (عاطفی)	به کارگیری قابلیت‌های عاطفی خود و دیگران، در رفتار فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج تعریف کرد (کبیری، ۱۳۷۵).
۳	هوش اجتماعی	هوش اجتماعی می‌تواند به ارتقای سطح بهداشت روانی جامعه و سازمان کمک کند. سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل پدیده‌هایی نظیر: اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروه‌های اجتماعی، احساس هویت جمعی، گروهی و احساس وجود تصویری مشترک از آینده دانست (حق شناس و دلوی، ۱۳۸۶).
۴	هوش معنوی	هوش معنوی رهبری، به معنای ایجاد انرژی، الهام بخشی و روح‌بخشی در کار و زندگی است (عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶).
۵	هوش سیاسی	عبارت است از هنر مدیریت سیاست‌ها و درک و فهم عمیق اینکه چه سیاست‌ها و کدام نوع احساسات سیاسی بوجود آمده در سازمان با راهبردهای موجود برای مدیریت کردن بهینه آمیخته شود (بلیکه، اسپینیدر، لیو و فریمر، ۲۰۱۱).
۶	هوش سازمانی	هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که مفاهیم آن براساس نظریه‌های هوش انسانی مطرح شده است (گلین، ۱۹۹۶).
۷	هوش رقابتی	هوش رقابتی را به‌عنوان فرایندی که سازمان‌ها توسط آن اطلاعاتشان را در مورد رقیب و محیط رقابتی جمع‌آوری می‌کنند، که ترجیحاً از این اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌شان با هدف تعدیل فعالیت‌ها برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنند (رایت، اید و فلیشر، ۲۰۰۹).

ردیف	انواع هوش	تعریف
۸	هوش کلان محیطی	این نوع هوش، در برگیرنده عوامل فرهنگی- اجتماعی، سیاسی، قانونی، فناوری، اقتصادی و زیست محیطی است که تأثیر مستقیمی بر سازمان می‌گذارد (فلیشر و بلنکهورن، ۲۰۰۳).
۹	هوش فرایندهای سازمانی	این نوع هوش، دربرگیرنده حوزه وسیعی از کاربردها در زمینه نظارت بر فرایندها، تجزیه و تحلیل آنها به‌منظور بهینه‌سازی، پیش‌بینی، بررسی همگونی و کشف فرایندهای سازمان است که از اتخاذ تصمیمات مناسب در سازمان حمایت می‌کند (کلاستلانو، دمدیروس، مدینگل و وبرواترزا، ۲۰۰۹).
۱۰	هوش منابع سازمانی	این هوش می‌تواند برای مدیریت اطلاعات عملیاتی کسب و کار به‌منظور برنامه‌ریزی منابع سازمان مانند منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، تولید و مدیریت زنجیره تأمین به‌کار روند (چو، تریپورامالو و چو، ۲۰۰۵).
۱۱	هوش کسب و کار (تجاری)	هوش کسب و کار (BI) را به‌عنوان یک اصطلاح کلیدی تعریف می‌کند که شامل برنامه‌ها، زیرساخت‌ها، ابزارها و شیوه‌های خوبی است که دسترسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات را برای بهبود و بهینه‌سازی تصمیم‌ها و عملکرد فراهم می‌کند (گارتنر، ۲۰۱۳).
۱۲	هوش راهبردی مدیران	مک کوبی در کتاب با عنوان هوش راهبردی: ابزار مفهومی برای رهبری تغییر، مدلی را معرفی کرد که در آن مولفه‌های آینده‌نگری، تفکر نظامی، چشم‌انداز برای طراحی سازمان ایده‌آل، مشارکت (همکاری) و ایجاد انگیزه ارائه شد (مک کوبی، ۲۰۱۵).
۱۳	هوش بازار	در واقع هوش بازار گردآوری، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعاتی است که با بخش‌های بازار موجود و بازارهای جدید سازمان ارتباط دارد. به‌علاوه، هوش بازار چهار بعد اساسی را در بر می‌گیرد: هوش مرتبط با رقبا، هوش مرتبط با محصول، ادراک بازار و ادراک مشتریان (تریم و لیف، ۲۰۰۷).
۱۴	هوش عملیاتی	این نوع هوش در دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت بر سازمان تأثیر می‌گذارد و به تجزیه و تحلیل رویدادهای خاص در زمان مناسب کمک می‌کند. مزیت هوش عملیاتی واکنش سریع اما کوتاه مدت این نوع هوش به رویدادها است (فلیشر و بنسوسن، ۲۰۰۷).

۱) Castellanos, de Medeiros, Mendling and Weber Weijters

۲) Chou, Tripuramallu and Chou

۳) Business Intelligence

۴) Gartner

۵) Maccoby

۶) Trim and Lee

۷) Fleisher and Bensoussan

تعریف	انواع هوش	ردیف
هوش تاکتیکی در سطوح وظیفه‌ای به کار گرفته می‌شود و از اتخاذ تصمیمات در سازمان حمایت می‌کند. این تصمیمات نفوذ و تأثیر کمتری نسبت به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دارد. به علاوه، این نوع هوش شامل تدوین و اجرای سیاست‌ها است (فلیش و بنسوسن، ۲۰۰۷). مثلاً این نوع هوش از فرایندهای فروش در سازمان حمایت کنند.	هوش تاکتیکی	۱۵
هوش راهبردی برای اطلاعات دقیق و صحیح، سر بزنگاه افراد مناسب را انتخاب می‌کند، به طوری که این افراد قادر به تصمیم‌گیری آگاهانه کسب و کار در مورد وضعیت و آینده کسب و کار خود می‌باشند (زیکسو و کای، ۲۰۰۹).	هوش راهبردی	۱۶

جهان در حال حاضر به سوی رقابت شدید که در آن تقاضا از طریق عرضه کسب و کار از بین رفته‌است، متمایل شده است. شناخت بهتر از رقابت و نیروهای سازمان که بر موفقیت آن تأثیر می‌گذارد، برای زنده ماندن در چنین شرایطی رقابتی، مهم است. سازمان‌ها باید بدانند که چگونه، ساختار رقابتی خود را حفظ کنند؛ و چگونه به تغییرات در داخل و خارج از صنایع خود واکنش نشان دهند (جکیک، ۲۰۱۴: ۱). سازمان‌ها بایستی یک فرآیند را برای تبدیل اطلاعات به هوش عملیاتی، که از آن تصمیمات راهبردی و تاکتیکی می‌تواند حاصل شود، داشته باشد. جمع‌آوری اطلاعات و تبدیل این داده‌های خام یکی از ویژگی‌های اساسی کسب و کار می‌باشد (جکیک، ۲۰۱۴: ۱).

هوش راهبردی می‌تواند به عنوان اطلاعات مهم راهبردی به شمار آید که در نتیجه بتواند این امر را برای مدیران بشکلی فراهم کند که به صورت تصویربرداری شده، تجزیه و تحلیل شده، هضم شده و به طور معناداری باشد؛ این می‌تواند دیدگاه‌ها، تعهدات و اقدامات مدیران را نیز تحت تأثیر قرار دهد (ایکسو و کای، ۲۰۰۹: ۱۲۶). ولز^۳ (۲۰۱۲) به سطوح مختلف هوش راهبردی نیز اشاره می‌کند. میزان حداقلی هوش دارای قدرت تشخیص نمی‌باشد که آیا آنها نیاز به تغییر دارند یا خیر؛ و حتی دارای قدرت تغییر هم نیستند، حتی اگر آنها قصد داشته باشند که آنرا انجام دهند. سازمان‌های هوشمند دارای قابلیت پاسخ‌گویی هستند و با عوامل بیرونی در تعامل هستند، اما هوشمندانه‌ترین تغییر حتی سریع‌تر از آنچه که بوده،

این شکل‌دهی محیط را می‌تواند به نفع خود تمام کند. هنگامی که محیط تغییر چندانی ندارد، سازمان‌های هوشمند بر روی رقباء ضعیف خود برتری خواهند یافت. زمان فرار هست و بیشتر هم به این سوء متمایل و محتمل می‌باشد که بتوانند طوفان را تحت تأثیر قرار دهند (ولز، ۲۰۱۲: ۱۰).

د: وزارت ورزش و جوانان

وزارت ورزش و جوانان در تاریخ ۸ دی ماه ۱۳۸۹ پس از ادغام سازمان تربیت‌بدنی و سازمان ملی جوانان در مجلس هشتم تشکیل شد. این سازمان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. و در نمودار تشکیلاتی شامل: ۶ معاونت (توسعه ورزش همگانی و حرفه‌ای، فرهنگی و توسعه ورزش همگانی، توسعه ورزش بانوان، امور جوانان، امور حقوقی مجلس و استان‌ها و توسعه مدیریت و منابع) و ۴ سازمان تابعه و ۵۱ فدراسیون و ۳۱ اداره کل ورزش و جوانان در استان‌ها می‌باشد. که اهداف وزارت مذکور عبارتند از:

- پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد؛
- توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگ ساختن فعالیت‌های تربیت‌بدنی و تفریحات سالم؛
- ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه و ترویج ورزش قهرمانی به‌منظور تحقق اهداف نظام؛
- حل مسائل جوانان؛
- اعتلا و رشد نسل جوان کشور؛
- استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان (سایت وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران؛ ۱۳۹۸).

امروزه در کشور ایران، متولی اصلی ورزش کشور، وزارت ورزش و جوانان به حساب می‌آید. این وزارتخانه عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل ورزش در فدراسیون‌ها و ادارات

کل ورزش و جوانان است. این وزارتخانه و زیر مجموعه‌های آن برای توفیق دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف خود نیازمند یکسری توانمندی‌ها و ابزارهای توسعه مدیریت راهبردی از قبیل هوش راهبردی می‌باشند. مبانی هوش راهبردی می‌تواند در عملیاتی کردن اهداف کلان وزارتخانه نقش بسزایی ایفاء کند. بنابراین مدیران ورزش ایران در همه رده‌ها باید از داده‌ها و اطلاعات که هوش راهبردی در اختیارشان قرار می‌دهد در جهت تحقق اهداف سیاست‌های ابلاغی نظام، هیأت دولت بهره‌گیرند. این مسایل، اهمیت پرداختن به این موضوع را در وزارت ورزش و جوانان دو چندان می‌کند.

الگوها و مدل‌های هوش راهبردی

با توجه به گزارشات لیوئیتز (۲۰۰۶) هوش راهبردی شامل جمع‌آوری انواع مختلف از هوش‌های مصنوعی است که باعث ایجاد همکاری بین هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش می‌شود، که این موضوع در راستای ارائه اطلاعات و دانش با ارزش افزوده جهت تصمیم‌گیری راهبردی سازمان بکار گرفته می‌شود (لیوئیتز، ۲۰۰۶: ۱۸۹). گیچارد (۲۰۱۱) مدل هوش راهبردی را با چهار مولفه معرفی می‌کند که در آن مولفه‌های: خلاقیت و نوآوری، هوش هیجانی، خرد و دانش و همچنین مهارت‌های هوش ارائه شد. رنه و کروجر (۲۰۱۱) مدل هوش راهبردی را به‌عنوان ابزاری برای مدیریت راهبردی در صنعت بیمه آفریقای جنوبی معرفی کردند که در آن مولفه‌های: هوش کسب و کار، هوش رقابتی، مدیریت دانش ارائه شد؛ مدل معرفی شده در نهایت باعث بهبود در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی می‌گردد. آقا، اتوا و کیوان (۲۰۱۴) مدل هوش راهبردی را معرفی کردند که در آن مولفه‌های: انگیزش، چشم‌انداز و پیش‌بینی ارائه شد. اسماعیلی (۲۰۱۴) عوامل مؤثر بر هوش راهبردی را شامل: هوش منابع انسانی، هوش فرایند سازمانی، هوش فناوری، هوش اطلاعاتی، هوش منابع مالی، هوش رقیب و هوش مشتری بیان کرد. اخیراً بویکانویو (۲۰۱۶) مدل هوش راهبردی را معرفی کرد که در آن مولفه‌های: هوش بازار، هوش کسب و کار، هوش رقابتی، مدیریت دانش ارائه شد.

مدیریت با هوش راهبردی منجر به بهبود قابل توجه در کنترل، وضوح، ارتباطات و بهبود سودآوری، کاهش هزینه‌ها و شهرت سازمان می‌گردد که به‌عنوان یک شریک تجاری پاسخگو، مسئول و قابل اعتماد مورد توجه قرار می‌گیرد (آهلگرن، ۲۰۰۹: ۱۶). تصمیم‌گیری خوب مستلزم آن است که مدیران در مورد محیط اطراف و آثار آن بر عملکرد سازمان‌های خود آگاه باشند (بویکانویو، ۲۰۱۶: ۴). پس از مطالعه و بررسی تحقیقات پیشینه مدل‌های هوش راهبردی به‌طور مختصر در جدول شماره (۲) بیان شود.

جدول شماره ۲: انواع مدل‌های هوش راهبردی

نام محقق	سال	مدل‌های هوش راهبردی
حسینی، سلیمی‌فرد و یدالهی	۱۳۹۱	هوش منابع سازمانی، هوش اطلاعاتی، هوش فرایندهای سازمانی، هوش کلان محیطی و هوش مرتبط به بازار
حکاک و شریعت نژاد	۱۳۹۴	هوش منابع انسانی، هوش اطلاعاتی، هوش مالی، هوش فرایندهای سازمانی، هوش تکنولوژیکی، هوش رقیب، هوش مشتریان و هوش اقتصادی
کسکه و شوکت آبادی	۱۳۹۵	هوش هیجانی، خلاقیت، خرد و عقل، هوش عملی، هوش فرهنگی و هوش اجتماعی
شاه حسینی، حیدری و زنهاری	۱۳۹۵	اطلاعات داخلی: منابع، دارایی، سودآوری، محصولات، اهداف و راهبرد، مدیریت عملکرد؛ اطلاعات تعامل شامل: مدیریت ریسک، فرصت‌ها، سناریوها و الگوهای تغییر، نقاط ارتباطی؛ اطلاعات صنعت بانکداری شامل: رقیب، بازار و مشتریان؛ اطلاعات محیط کلان شامل: اطلاعات اقتصادی، اطلاعات صنایع مختلف، اطلاعات قوانین، اطلاعات سیاسی و اطلاعات تکنولوژیکی.
لیبویتیز	۲۰۰۶	هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش
گیچارد	۲۰۱۱	خلاقیت و نوآوری، هوش هیجانی، خرد و دانش، مهارت‌های هوش
آقا، اتوا و کیوان	۲۰۱۴	انگیزه، چشم‌انداز و پیش بینی
اسماعیلی	۲۰۱۴	هوش منابع انسانی، هوش فرایند سازمانی، هوش فناوری، هوش اطلاعاتی، هوش منابع مالی، هوش رقیب و هوش مشتری
مک کوبی	۲۰۱۵	آینده نگری، تفکر نظامی، چشم‌انداز برای طراحی سازمان ایده آل، مشارکت (همکاری) و ایجاد انگیزه
بویکانویو	۲۰۱۶	هوش بازار، هوش کسب و کار، هوش رقابتی و مدیریت دانش

با توجه به بررسی الگوها و مدل‌های هوش راهبردی و بررسی اهمیت موضوع و عدم ارایه مدلی در ورزش ایران، نیاز به طراحی مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان احساس می‌شود.

پیشینه تحقیقات

با مطالعه منابع و مقالات متعددی که در آنها به نقش، تأثیر و عوامل هوش راهبردی در منابع لاتین اشاره شده‌است. در داخل کشور در این زمینه در وزارتخانه‌ها و علی‌الخصوص در ورزش مدلی طراحی نشده‌است. علی‌الحال به ۴ نمونه در این رابطه اشاره می‌شود: بارنز در سال ۲۰۱۹ تحقیقی با عنوان «پیچیدگی، نه یک نظام: تکامل سازمانی برآورد هوش راهبردی در کانادا، از سال ۱۹۴۳ تا ۲۰۰۳» ارائه داد. اسناد و مدارکی که اخیراً منتشر شده‌است، برای نخستین بار تکامل سازمانی برآورد هوش راهبردی در کانادا را، شرح داده‌است. طی بررسی‌های ۶۰ ساله‌ای که در این مقاله آمده‌است، گروه‌های تحلیلی در برآورد راهبردی و ساختار کمیته اطلاعاتی بین‌دپارتمانی، با تغییرات زیادی رو به‌رو بوده‌اند. این تغییرات تقریباً همواره به‌صورت روز افزون به وجود آمده‌اند - که توسط عوامل بروکراتیک و منابع محدود شکل گرفته‌اند - تا اینکه با ابتکار عمل‌هایی که توسط بینش وسیع‌تر نقش برآورد راهبردی در حمایت از سیاست خارجه و سیاست دفاعی کانادا، به وجود آمده باشند. این مطالعه سازمانی، پایه و بنیادی را برای تحقیقاتی که باید زودتر از این‌ها روی عملکرد هوش خارجی در کانادا صورت می‌گرفت، ارائه می‌کند. تحلیل روی کشور عراق نشان می‌دهد که اگر توانایی کانادایی‌ها را برای تولید برآورد هوش راهبردی داشته باشند تا بتوانند مانند آنها از سیاست‌های خارجی و سیاست‌های دفاعی‌شان حمایت کنند، چقدر ارزشمند خواهد بود.

پالاسیوس^۱ در سال ۲۰۱۸ تحقیقی با عنوان «نقش هوش راهبردی در دوران آینده» ارائه داد. هوش کلاسیک (قدیمی) مفهوم ناچیزی بیرون از دنیای مدرن و عادی که در آن متولد

شده و توسعه یافته، دارد. هوش به‌طور کلی و به‌ویژه هوش راهبردی به سختی می‌توانند با دنیای جدید که اهداف متفاوتی دارند و با قوانین بازی که هر روز در حال تغییر هستند، سازگار بشوند. با وجود رویارویی با رقابت‌های روز افزون از تأمین‌کنندگان بینش راهبردی، هوش تمام سعی خود را می‌کند تا با الزامات دوران جدید، سازگار بشود. افراد حرفه‌ای ممکن است گاهی به خاطر تأثیر ناچیزی که بر روی تصمیم‌گیری دارند، ناامید بشوند، اما با این حال در زمینه حفظ توانایی قابل توجه‌شان در مفید بودن، موفق بوده‌اند. عموماً، تصمیم‌گیرنده‌های سطح بالا هنوز به هوش اعتماد دارند که در سطح راهبردی، عملکردهای ضروری دارند. از آنچه در این مقاله توضیح دادیم، اینطور می‌توان نتیجه گرفت که اجرای هوش راهبردی و جایگاهش در فرآیند تصمیم‌گیری، دقیقاً آن چیزی نیست که نظریه هوش می‌گوید، و نیز آن چیزی نیست که افراد حرفه‌ای بخواهند.

استفان در سال ۲۰۱۷ تحقیقی با عنوان «چرا تجزیه و تحلیل هوشمند راهبردی تأثیر محدودی در سیاست خارجی آمریکا دارد؟» انجام داده است. بر اساس این مقاله تجزیه و تحلیل هوشمند اغلب نادیده گرفته می‌شود، زیرا این یک گام تکراری در فرآیند تصمیم‌گیری به‌شمار می‌رود و به‌عنوان یک مکمل است اما جایگزین ارزیابی سیاستگذاری نمی‌شود. بسیاری از تجزیه و تحلیل‌های هوشمند، ارزیابی‌های سیاستگذاری را تأیید می‌کنند اما اگر ارزیابی‌ها متفاوت باشد، سیاست‌گذاران تفسیرهای خود را نسبت به تجزیه و تحلیل هوشمند خواهند داشت. یافته‌های این مقاله سبب می‌شود تا محققان یک نگرش مهم در محدودیت‌های تجزیه و تحلیل هوشمند در فرآیند سیاست خارجی کسب کنند و همچنین توصیه‌هایی برای افزایش تأثیر مثبت آن در سیاست ذکر شده است.

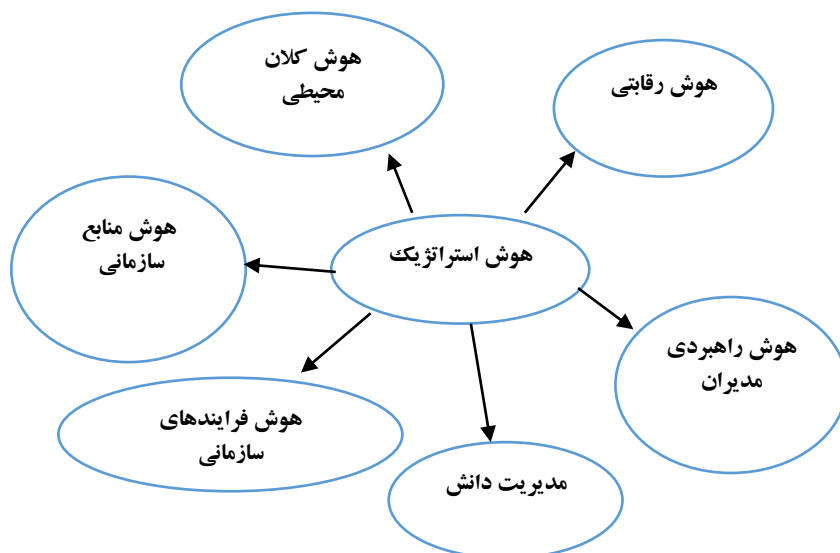
بویکانویو در سال ۲۰۱۶ تحقیقی با عنوان «بررسی هوش راهبردی به‌عنوان ابزاری مدیریتی در صنعت معدن در آفریقای جنوبی» ارائه داد. هدف کلی این تحقیق، استفاده از هوش راهبردی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت راهبردی در صنعت معدن بود. مشخص شد که هوش راهبردی مربوط به هوش تجاری، هوش رقابتی، هوش بازاریابی و مدیریت دانش

است. بسیاری از خطرات و چالش‌هایی که سازمان‌های صنعت معدن با آن روبرو هستند، با معرفی هوش راهبردی در اسرع وقت در فرآیندهای مدیریت راهبردی قابل پیش‌بینی هستند. هوش راهبردی به معنای داشتن اطلاعات صحیح در دست افراد مناسب در زمان مناسب است تا بتواند آنها را در تصمیم‌گیری راهبردی کسب و کار آگاهانه در مورد آینده سازمان بگذارد. بنابراین، هوش راهبردی تمام اطلاعاتی است که یک سازمان برای محیط‌های خرد و کلان خود به آن نیاز دارد تا بتواند از ظرفیت کلی فکری کلیه فرآیندهای موجود خود برخوردار باشد، پیش‌بینی و مدیریت تغییر برای آینده، توسعه راهبردهای رقابتی و بهبود سودآوری.

با توجه به مطالب ارایه شده، می‌توانیم به این نتیجه برسیم که مبحث هوش راهبردی یکی از راه‌های سازگاری با شرایط حاکم در کشور، جوامع بین‌المللی، آسیایی و جهانی بوده که منجر به توسعه و ارتقاء وزارت ورزش و جوانان برای رسیدن به سیاست‌های کلان نظام، استانداردهای جوامع بین‌المللی و همچنین اهداف کلان و چشم‌انداز وزارت مذکور می‌شود.

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به آنچه در پژوهش‌های پیشین بیان شد، هوش راهبردی مفهومی است که به‌طور سنتی در زمینه‌های نظامی و دفاعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه کاربردهای تجربی در زمینه‌های دانشگاهی و اجرایی نیز دارد. بنابراین مفهوم کاربردی و جامع هوش راهبردی به معنای داشتن اطلاعات صحیح در دست افراد مناسب در زمان مناسب است تا بتواند آنها را در تصمیم‌گیری راهبردی کسب و کار آگاهانه در مورد آینده سازمان بگذارد. مفهوم هوش استراتژیک به‌عنوان ابزار توسعه راهبردی در وزارت ورزش و جوانان واژه‌ای است که بنیان نظری مدل را تشکیل می‌دهد. با توجه به مدل‌های ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق در شکل شماره (۱) ارائه می‌شود.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان

روش‌شناسی تحقیق

هدف این پژوهش، طراحی مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان است. به‌منظور پاسخگویی به سوالات پژوهش از رویکرد تحقیق آمیخته استفاده شد. پژوهش‌های آمیخته، پژوهش‌هایی هستند که با ترکیب دو روش پژوهش کیفی و کمی انجام می‌شود. در روش‌های پژوهش آمیخته، پژوهشگر با کمک مجموعه روش‌هایی که اساس آن را پارادایم‌های مختلف تشکیل می‌دهد، موقعیت نامعین را بررسی و فرآیند آن را ساده و به مسئله پژوهشی پاسخ می‌دهد (بازرگان، ۱۳۹۱: ۱۵).

در مرحله اول، داده‌های کیفی بر اساس راهبرد پژوهش دلفی، گردآوری شده‌است و سپس داده‌های کمی بر اساس راهبرد پژوهش میدانی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری جمع‌آوری شده‌است. تعداد نمونه مورد استفاده در مرحله دلفی برای این پژوهش، تعداد ۱۲ نفر می‌باشند. پژوهشگر در روش نمونه‌گیری هدفمند از افرادی که بیشترین اطلاعات را در رابطه با موضوع پژوهش دارا بودند، در قالب نمونه‌گیری نظری، استفاده کرد. انتخاب این افراد به‌گونه‌ای است که همه‌ی افراد خبره، دارای تجربه و دانش کافی در رابطه با هوش

راهبردی و مدیریت راهبردی باشند. در نهایت در بخش کمی، جهت طراحی مدل هوش راهبردی به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، پرسشنامه‌های ۱۳۳ سوالی طراحی شده از بخش دلفی، در بین ۲۱۰ نفر از اعضای مدیران و کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان به صورت تصادفی، پخش و سپس پاسخ‌های آنها تحلیل شد. حبیبی و عدنور (۱۳۹۶) حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری را تعداد ۲۰۰ نمونه توصیه می‌کنند. در این پژوهش با در نظر گرفتن ۱۰ درصد بیشتر؛ در نهایت ۲۱۰ پرسشنامه مناسب جهت تحلیل گردآوری شد. در مرحله اول؛ با توجه به اصلاح و تعدیل نظریه‌هایی علوم انسانی و رفتاری در طول زمان، پژوهشگران کیفی به جای واژه روایی و پایایی از واژه‌های دیگری مانند مقبولیت، قابلیت انتقال و تأییدپذیری را به کار می‌برند. در این راستا، به منظور اعتبار دادن به نتایج این پژوهش، معیارهای ارزشیابی گابا و لینکون (۱۹۸۵) مدنظر قرار گرفت که شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری می‌باشد (کرسول؛ ۲۰۰۷: ۵۳).

برای بررسی پایایی در مرحله دوم، از آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده از آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از سوالات که در تمامی موارد بالاتر از مقدار ۰/۸ بوده است مشخص شد که تمامی سوالات پرسش‌نامه قابلیت اعتماد بالایی دارند. پس از مشخص شدن نرمال نبودن داده‌ها با کمک آزمون کالموگراف - اسمیرنوف، با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، ارتباط بین متغیرها مورد آزمون قرار گرفت و با استفاده از الگوی معادلات ساختاری روابط علی آنها تبیین شده است. پایایی پرسش‌نامه به کمک آلفای کرونباخ به تأیید رسید و روایی محتوای آن نیز با استفاده از نظرات خبرگان و روایی همگرا نیز با استفاده از شاخص‌های متوسط واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی بررسی گردید که در جدول شماره ۴ مقادیر مربوط به آنها نشان داده شده است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های جمعیت‌شناختی بیانگر آن است که ۵۷/۱ درصد پاسخ‌گویان مرد هستند؛ همچنین ۹۰/۵ درصد کارکنان در رده سنی ۳۱ تا ۵۰ سال هستند؛ ۷۶/۱۹ درصد پاسخ‌دهنده‌ها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند؛ ۷۶/۱۹ درصد کارکنان متأهل هستند؛ سابقه کار ۴۲/۹ درصد پاسخ‌گویان بین ۱۱ تا ۲۰ سال است و در نهایت ۸۵/۷ درصد آنها دارای استخدام رسمی هستند.

در بخش دلفی، بعد از شناسایی و استخراج عوامل موثر بر هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، مدیران و خبرگان در حوزه هوش و مدیریت راهبردی جهت عضویت گروه دلفی انتخاب شدند. در دور اول روش دلفی، نظر اعضای گروه دلفی درباره هر یک از عوامل موثر بر هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان دریافت شد و همچنین از آنها خواسته شد به عواملی که در پرسشنامه اولیه نیامده‌است، اشاره کنند. لازم به ذکر است که در این مرحله تعدادی از خبرگان به ۹ عدد شاخص اشاره کردند که خارج از یافته‌های پژوهشگر می‌باشد که این شاخص‌ها در پرسشنامه دور دوم دلفی آورده شده‌است. و ضریب کندال برابر با ۰/۷۱۸ بدست آمد، که نشان می‌دهد تقریباً ۷۲ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد. در دور دوم روش دلفی؛ میانگین نظر اعضای دور قبل به آنها ارائه شد و مجدد نظر اعضای گروه دلفی درباره عوامل موثر مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان دریافت گردید، در این دور مقدار ضریب کندال که بیانگر میزان توافق مشارکت‌کنندگان می‌باشد، ۰/۸۲۷ است که نشان از افزایش دارد؛ بنابراین تقریباً ۸۳ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد. بدین‌منظور، دلفی برای به حداقل رساندن اختلاف نظر خبرگان، یک دور دیگر ادامه پیدا می‌کند. و در نهایت در دور سوم روش دلفی؛ میانگین نظر اعضای دور دوم به آنها ارائه شد و مجدد نظر اعضای گروه دلفی درباره عوامل موثر مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان دریافت جهت رسیدن به توافق نهایی دریافت شد. پس از مصاحبه ضریب اجماع، پژوهشگر تصمیم به خاتمه فرایند دلفی گرفت. نتایج مشاهده شده از

گردآوری نظر خبرگان در دور سوم، نشان می‌دهد که مقدار ضریب کندال که بیانگر میزان توافق مشارکت‌کنندگان می‌باشد، $0/857$ است که نشان از افزایش دارد؛ که نشان می‌دهد تقریباً ۸۶ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد. از آنجایی که مقدار ضریب هماهنگی در دور سوم نسبت به دور دوم تنها به میزان $0/021$ افزایش پیدا کرد و با توجه به اینکه اجتماع و اتفاق نظر اعضا در دو دور، رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد، بنابراین، می‌توان به تکرار دوره‌های دلفی پایان داد. پس از اتمام فرایند دلفی پرسشنامه‌ای جهت بررسی مدل هوش راهبردی به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان طراحی گردید و در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه که از مرحله دلفی و با نظر خبرگان به دست آمده است شامل ۱۳۳ گویه می‌باشد. که این گویه‌ها شامل شش متغیر هوش کلان محیطی (۴۰ گویه)، هوش منابع سازمانی (۲۰ گویه)، هوش رقابتی (۲۳ گویه)، هوش فرایندهای سازمانی (۵ گویه)، هوش راهبردی مدیران (۲۴ گویه)، مدیریت دانش (۲۱ گویه) است.

آزمون نرمال بودن و بررسی فرضیات پژوهش

قبل از بررسی مدل، به وضعیت نرمال بودن متغیرها، می‌پردازیم. نتایج حاصل از بررسی آزمون کالموگراف-اسمیرنوف نشان می‌دهد، هر یک از متغیرهای مورد بررسی سطح معنی‌داری متغیرها کمتر از سطح آلفا است (یعنی کمتر از $0/05$)، و توزیع داده‌ها نرمال نیست. با توجه به غیر نرمال بودن داده‌های متغیرهای اصلی پژوهش، برای آزمون فرضیات پژوهش از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. در Smart PLS آزمون مدل شامل دو بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و الگوی ساختاری، است. آزمون الگوی اندازه‌گیری به بررسی روایی و اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری می‌پردازد.

در آزمون مدل، اعتبار سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. جهت بررسی اعتبار سازه‌ها فرنل و لارکر (۱۹۸۱) روشی را معرفی کرده‌اند که شامل اعتبار هر یک از گویه‌ها، پایایی

ترکیبی (CR) هر یک از سازه‌ها و متوسط واریانس استخراج شده^۱ (AVE) است. در مورد اعتبار هر یک از گویه‌ها، مقدار بار عاملی $0/4$ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه-گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است، در پژوهش حاضر از تعداد ۱۳۳ گویه مورد نظر، برای متغیر هوش کلان محیطی، تعداد یازده سوال؛ برای متغیر هوش رقابتی، تعداد یک سوال؛ برای متغیر هوش فرایندهای سازمانی، تعداد یک سوال؛ برای متغیر هوش راهبردی مدیران، تعداد یک سوال؛ به علت پایین بودن مقدار بار عاملی کمتر از $0/4$ از تحلیل کنار گذاشته شدند؛ همچنین جهت بررسی پایایی هر یک از گویه‌ها، بار عاملی هر نشانگر با سازه خود باید دارای مقادیر تی بالاتر از $1/96$ باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است (هاولند، ۱۹۹۹: ۱۹۶). در صورتی که نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه دارای تی کمتر از $1/96$ باشند از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری برخوردار نیستند و از این رو باید از فرایند تحلیل کنار گذاشته شوند که برای سوالات این پژوهش تمامی مقادیر بالاتر از $1/96$ می‌باشد.

همچنین پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها باید از $0/7$ بیشتر باشد که در متغیرهای این پژوهش، بالاتر از $0/89$ می‌باشند. گفن و استراب (۲۰۰۵) مقادیر متوسط واریانس استخراج شده $0/4$ و بیشتر را توصیه می‌کنند و این امر به معنای آن است که سازه‌ی مورد نظر حدود ۴۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. که در این پژوهش این مقادیر برای هر یک از متغیرهای هوش کلان محیطی، هوش منابع سازمانی، هوش رقابتی، هوش فرایندهای سازمانی، هوش راهبردی مدیران، مدیریت دانش و هوش راهبردی به ترتیب، $0/528$ ، $0/612$ ، $0/474$ ، $0/693$ ، $0/56$ ، $0/598$ و $0/455$ به دست آمده است.

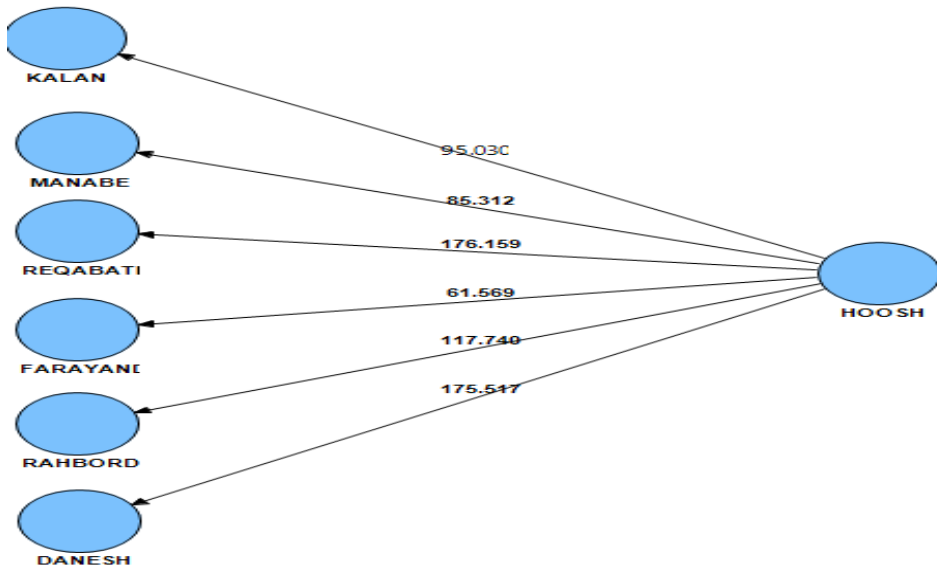
^۱ Composite Reliability (CR)

^۲ Average Variance Extracted (AVE)

^۳ Hulland

بررسی الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش

بررسی الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر (Beta) و مقادیر R^2 امکان‌پذیر است. ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر R^2 نشانگر واریانس تبیین‌شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. چن (۱۹۹۸) سه مقدار R^2 ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی کرده‌اند، مقدار R^2 متغیر هوش راهبردی توسط مولفه‌های آن ۰/۸۱۱ می‌باشد که نشان از مناسب بودن این مقدار می‌باشد. شکل شماره (۲) همچنین جدول شماره (۳) نتایج آزمون الگوی ساختاری و آزمون فرضیه‌ها را ارائه می‌کند.



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش درحالت اعداد معنی‌داری

با توجه به شکل شماره (۲)، در سطح اطمینان نود و پنج درصد، مقادیر آماره‌ی (T-VALUE) برای تمامی متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است. بنابراین فرض صفر رد و معناداری تمامی فرضیه‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۳: نتایج آزمون مدل ساختاری

مسیر	ضریب مسیر	مقدار تی	سطح معنی داری
متغیر هوش راهبردی بر هوش کلان محیطی	۰/۸۹	۹۵/۰۳	۰/۰۰۱
متغیر هوش راهبردی بر هوش منابع سازمانی	۰/۸۵۵	۸۵/۳۱	۰/۰۰۱
متغیر هوش راهبردی بر هوش رقابتی	۰/۹۴۳	۱۷۶/۱۶	۰/۰۰۱
متغیر هوش راهبردی بر هوش فرآیندهای سازمانی	۰/۸۰۷	۶۱/۵۷	۰/۰۰۱
متغیر هوش راهبردی بر هوش راهبردی مدیران	۰/۹۰	۱۱۷/۷۴	۰/۰۰۱
متغیر هوش راهبردی بر مدیریت دانش	۰/۹۰۷	۱۷۵/۵۲	۰/۰۰۱

بررسی کیفیت مدل ساختاری

برای بررسی کیفیت مدل ساختاری از شاخص واریانس اعتبار افزونگی^۱ یا همان ضریب Q^2 استفاده می‌شود. این معیار، توسط استون^۲ (۱۹۷۴) و گیسر^۳ (۱۹۷۵) پیشنهاد شد و قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را تعیین می‌کند. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برآزش ساختاری قابل قبول باشند، قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را نیز دارند؛ بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید می‌شوند. در جدول شماره (۵)، مقادیر شاخص واریانس اعتبار افزونگی آورده شده است. از آنجایی که شاخص واریانس اعتبار افزونگی تمامی متغیرهای مکنون وابسته، مثبت می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری از کیفیت مناسب برخوردار است؛ یعنی متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته را داراست.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف. نتیجه‌گیری

هوش راهبردی در وزارت ورزش و جوانان متشکل از انواع مختلفی از هوش است که یک هم‌افزایی و تعامل بین هوش کلان محیطی، هوش منابع سازمانی، هوش رقابتی، هوش

فرآیندهای سازمانی، هوش راهبردی مدیران و مدیریت دانش ایجاد می‌کند تا اطلاعات و دانش ارزش افزوده برای اتخاذ تصمیمات راهبردی سازمان را فراهم کند. در این بخش به بحث و بررسی عوامل شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان پرداخته می‌شود.

اولین عامل شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان هوش کلان محیطی است. حسینی، سلیمی‌فرد و یدالهی (۱۳۹۱) در مدل خود از هوش کلان محیطی به‌عنوان یکی از مولفه‌ها جهت اندازه‌گیری هوشمندی راهبردی سازمانی نام برده‌اند. هوش کلان محیطی، اطلاعاتی را که برای سازمان فراهم می‌آورد، کافی و مناسب می‌باشد و سپس این اطلاعات را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد (کاوالکتی؛ ۲۰۰۵: ۸). تجزیه و تحلیل محیطی به‌عنوان فرایند شناسایی، گردآوری، پردازش و تفسیر اطلاعات درباره عوامل بیرونی موثر در سودمندی برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان به حساب می‌آید (زنگ، مجید و فو؛ ۲۰۱۲: ۱۲۵). از دیدگاه فلیشر و بلنکهورن^۳ (۲۰۰۳) محیط کلان تأثیر مستقیمی بر سازمان می‌گذارد. سازمان از این طریق قادر به شناسایی علائم و نشانه‌های محیطی بوده و عدم اطمینان‌ها را کنترل کند و به موفقیت و بقای سازمان در بازار کمک می‌کند (ژانگ، مجید و فو، ۲۰۱۲: ۱۴۴). بنابراین، طبق بررسی‌های به عمل آمده، هوش کلان محیطی یکی از مولفه‌های مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان به حساب می‌آید. این نوع هوش، فرایندی مدیریتی است که علائم و نشانه‌های محیطی را شناسایی کرده و عدم اطمینان‌ها را کنترل می‌کند و برای بقاء و موفقیت وزارت ورزش و جوانان، مهم و حیاتی است.

یکی دیگر از عوامل شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، هوش منابع سازمانی است. اسماعیلی (۲۰۱۴) از هوش منابع انسانی و منابع مالی به‌عنوان عوامل موثر بر هوش راهبردی در

۱Cavalcanti

۲Zhang, Majid and Foo

۳Fleisher and Blenkhorn

سازمان نام می‌برد. حسینی، سلیمی فرد و یدالهی (۱۳۹۱) هوش مرتبط با منابع به‌عنوان یکی از اجزای مدل اندازه‌گیری هوشمندی راهبردی سازمانی خود اشاره کردند. حکاک و شریعت نژاد (۱۳۹۴)، از هوش منابع انسانی و هوش مالی به‌عنوان عوامل موثر بر هوشمندی راهبردی نام برده‌اند. اگر چه تعدادی از پژوهش‌های پیشین تأکید به این دارند که نظام‌های هوشمند بسیاری بر گردآوری و تحلیل منابع اطلاعاتی برون‌سازمانی اشاره دارند (مک‌گوناگل و ولا؛ ۱۹۹۹: ۶)، اما کاولکانتی^۲ (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان داد که هوش ناشی از منابع درونی سازمان در مقایسه با منابع بیرونی، سهم بالاتری در موفقیت و سودآوری کسب و کار و سهم بازار سازمان دارد. بنابراین می‌توان بیان کرد که شناخت از محیط درونی که شامل منابع سازمانی (منابع مالی، منابع فیزیکی و منابع انسانی)، فرایندها و عملیات‌های سازمانی و نظام‌های اطلاعاتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. وجود نظام‌های هوشمند می‌تواند در تجزیه و تحلیل این اطلاعات و قرار دادن آنها در اختیار تصمیم‌گیرندگان موفقیت سازمان در بازار را تسهیل کند (حسینی، سلیمی فرد و یدالهی، ۱۳۹۱: ۴۶). با توجه به تخصصی شدن، افزایش فعالیت‌ها و وظایف واحدهای متعدد درون وزارت ورزش و جوانان، اهمیت و نیاز به ابزارهایی به‌منظور برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل اطلاعات و استخراج گزارش‌های مناسب و مرتبط با منابع سازمانی به‌وجود می‌آید.

از عوامل دیگر شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، هوش رقابتی است. اسماعیلی (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف شناخت عوامل موثر بر هوش راهبردی در سازمان و شرکت‌هایی که از سیستم‌های هوش بهره می‌برند، از هوش منابع انسانی و منابع مالی به‌عنوان عوامل موثر بر هوش راهبردی در سازمان نام می‌برد. در مدل هوش راهبردی بویکانویو^۳ (۲۰۱۶) از هوش رقابتی به‌عنوان یکی از مولفه‌های آن نام برده شده‌است. در مدل هوش راهبردی رنه و کروجر (۲۰۱۱) هوش رقابتی به‌عنوان یکی از مولفه‌های مدل مورد نظر نام برده شده‌است و بیان

^۱McGonagle and Vella

^۲Cavalcanti

می‌شود که مدل مورد نظر در نهایت باعث بهبود فرایند تصمیم‌گیری راهبردی می‌شود. نتایج پژوهش اشتر، سبحانی و فرزام فر (۱۳۹۷) نشان داد که هوش رقابتی بر عملکرد مدیران تأثیر دارد. لیوئیتز (۲۰۰۶) مدل هوش راهبردی را به‌عنوان یک تعامل میان هوش کسب و کار، هوش رقابتی و مدیریت دانش تعریف می‌کند. که اطلاعات با ارزش افزوده و دانش لازم برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمانی را فراهم می‌کند (لیوئیتز، ۲۰۰۶: ۱۸). بنابراین، وزارت ورزش و جوانان می‌تواند هوش رقابتی را به‌عنوان فرایند جمع‌آوری اطلاعات در محیط رقابتی استفاده نماید و این اطلاعات را در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی با هدف تعدیل فعالیت‌ها برای بهبود عملکرد به کار برد.

از عوامل دیگر شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، هوش فرآیندهای سازمانی است. این نوع هوش، در برگرفته حوزه وسیعی از کاربردها در زمینه نظارت بر فرایندها، تجزیه و تحلیل آنها به‌منظور بهینه‌سازی، پیش‌بینی، بررسی همگونی و کشف فرایندهای سازمان است که از اتخاذ تصمیمات مناسب در سازمان حمایت می‌کند (کاستلانوس، دمديروس، مدینگل، وبر و ویتزر، ۲۰۰۹: ۲). اسماعیلی (۲۰۱۴)، حکاک و شریعت نژاد (۱۳۹۴) و حسینی و دیگران (۱۳۹۱) نیز در مدل خود به هوش فرآیندهای سازمانی اشاره داشته‌اند.

امروزه، به علت تمایل زیاد سازمان‌ها برای بهبود اثربخشی فرایندهای کسب و کار و واکنش سریع به تغییرات بازار در جهت دستیابی به مزیت رقابتی، هوش فرایندهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (کاستلانوس، دمديروس، مدینگل و وبر و ویتزر، ۲۰۰۹: ۲). توجه به هوش فرایندهای سازمانی، با هدف توسعه تکنیک‌ها و ابزارهای هوش کسب و کار برای نظارت، مدیریت، تجزیه و تحلیل و بهینه‌سازی برنامه‌های سازمان به کار می‌رود (گرگوری، کازاتی، کاستلانوس، دالی، سیال و شان، ۲۰۰۴: ۳۲۳؛ مانسمان، نمود و واسکول، ۲۰۰۷: ۲۶). به طوری که، این نوع هوش، نقش مهم ساسی در تجزیه و تحلیل نقاط تصمیم‌گیری در فرایندهای سازمانی دارد. این تجزیه و تحلیل می‌تواند به تحلیلگران برای طراحی مجدد فرایندها به‌منظور بهبود

^۱Castellanos, de Medeiros, Mendling, Weber and Weijters

^۲Grigori, Casati, Castellanos, Dayal, Sayal, and Shan

^۳Mansmann, Neumuth, and Scholl

کیفیت آنها کمک کند (گروگی و دیگران، ۲۰۰۴: ۳۲۳). کوسا (۲۰۱۱) معتقد است که اگر یک سازمان مصمم است که نسبت به رقبای خود موقعیت راهبردی داشته باشد، باید توان آن را داشته باشد که از فرایندهای سازمانی هوشمند بهره برداری نماید و از امکانات و فرایندهای هوشمند خود، بهتر از رقباء سود جوید. بنابراین وزارت ورزش و جوانان می‌تواند هوش فرآیندهای سازمانی را برای نظارت بر هم‌سویی و سازگاری فرایندهای عملیاتی با اهداف استراتژیک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یکی دیگر از عوامل شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، هوش راهبردی مدیران می‌باشد. هوش راهبردی در طول فرایند مدیریت راهبردی می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌های موجود را شناسایی کند و با آگاهی بهتر اجازه می‌دهد تصمیمات اثربخش‌تری گرفته شود که سازمان برای کسب سهم بیشتر بازار و موفقیت در برابر رقبا به آن تصمیمات نیاز دارد (آناستراین؛ ۲۰۱۳: ۱۱۲). آناستراین (۲۰۱۳) در پژوهش خود بیان می‌کند علاوه بر این که هوش راهبردی نقش اساسی در تمامی حوزه‌های مدیریتی داشته و پایه و اساسی برای برنامه‌ریزی آینده شرکت‌ها می‌باشد. مکوبی و اسکودر (۲۰۱۱) اعتقاد دارند که رویکرد اصلی هوش راهبردی در فرهنگ کار گروهی، اشتراک اطلاعات و استفاده از آنها توسط کارکنان توانا در تمامی سطوح سازمانی می‌باشد. رحمتیان و پورکیانی (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سطح هوش راهبردی مدیران و سطح موفقیت در سازمان‌های اجرایی رفسنجان ارتباط معناداری وجود دارد. بنابراین در وزارت ورزش و جوانان مدیرانی که از هوش راهبردی برخوردار هستند، راهبردهای مناسبی طراحی می‌کنند و این گونه به سازمان کمک می‌کنند و باعث رشد و پیشرفت کارکنان سازمان می‌شوند.

از عوامل دیگر شناسایی شده در مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، مدیریت دانش می‌باشد. رنه و کروجر (۲۰۱۱) مدل هوش راهبردی را معرفی کردند که در آن مدیریت دانش در کنار مولفه‌های هوش کسب

وکار، هوش رقابتی قرار دارد. در مدل هوش لیبویتز (۲۰۰۶) مدیریت دانش به‌عنوان جزئی از آن مدل وجود دارد. لیبویتز (۲۰۰۶) هوش راهبردی را به‌عنوان همگرایی و هم‌افزایی مدیریت دانش، هوش کسب و کار و هوش رقابتی در نظر می‌گیرد تا اطلاعات و دانش ارزش افزوده برای اتخاذ تصمیمات راهبردی سازمان را فراهم کند. اخیراً بویکانویو^۲ (۲۰۱۶) مدل هوش راهبردی را معرفی کرد که در آن مولفه‌های: هوش بازار، هوش کسب و کار، هوش رقابتی، مدیریت دانش ارائه شد. بنابراین، مدیران در وزارت ورزش و جوانان می‌توانند از مدیریت دانش به‌عنوان یک روش برای کنترل و هدایت دارایی‌های مشهود و به‌خصوص نامشهود سازمان استفاده کنند، به‌نحوی که با به‌کارگیری دانش داخل و خارج سازمان، تولید دانش، ارزش آفرینی، نوآوری و بهبود را در سازمان تسهیل کنند. مدیریت دانش، دانش مورد نیاز را برای موفقیت سازمان به‌کار می‌گیرد.

ب. پیشنهادها

- به کارگیری مدیران با هوش راهبردی بالا (آینده‌نگر، تدوین چشم‌انداز، تفکر نظامی، ایجاد انگیزه در پرسنل و مشارکت در امور محوله) در جهت رشد و توسعه وزارتخانه مذکور.
- برگزاری دوره‌هایی جهت آشنایی و آموزش مدیران سازمان‌های ورزشی با مقوله هوش راهبردی.
- مسئولان وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با استقرار کامل و مطلوب هوش راهبردی در سطح سازمان، عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند.
- ارزیابی دوره‌ای هوش راهبردی مدیران (به‌عنوان یکی از روش‌های مدیریت و کنترل مدیریت) بر اساس شرایط در وزارت ورزش و جوانان.
- ایجاد پایگاه‌هایی جهت جمع‌آوری اطلاعات درونی و بیرونی در وزارتخانه مذکور و همچنین استقرار نظام مدیریت داشبورد بر اساس شاخص‌های هوش راهبردی

برای مدیران ارشد در جهت بهینه سازی تصمیم‌گیری‌های کلان و تأثیرگذار در وضع موجود و آینده سازمان.

- هوش راهبردی، یک روش مدیریتی و کنترل مدیریتی است، اگر مدیران ارشد به تمامی داده‌های واقعی دسترسی نداشته باشند، نمی‌توانند به اجرای صحیح فرایند امیدوار باشند، مگر آنکه درک گسترده‌ای از مسائل و مشکلات مربوطه داشته باشند.
- مدل نهایی بر آمده از یافته‌های این پژوهش به‌عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌های کلان و برنامه‌های راهبردی وزارتخانه که منجر به مصرف بهینه زمان و ذخیره زمان، امکان شناسایی نقاط ضعف و قوت، کنترل اشتباهات، رشد سریع وزارتخانه برای بالا بردن راندمان، افزایش بهره‌وری وزارتخانه، جذب بهتر سرمایه، تأثیر عمیق بر فعالیت‌های تصمیم‌ساز، سرویس‌دهی بهتر به مشتریان و همچنین بهینه‌سازی در تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد در وزارت ورزش و جوانان می‌شود.
- با توجه به ابعاد به‌دست‌آمده هوش راهبردی، پیشنهاد می‌شود مدل هوش راهبردی به‌عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان مورد استفاده قرار گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اشتر، مریم؛ سبحانی، ایوب؛ فرزاد فر، صبا (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر هوش راهبردی بر عملکرد مدیران مطالعه موردی: (مطالعه موردی: شرکت پلی اکریل اصفهان). *چهارمین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت*، موسسه آموزشی عالی مهر اروند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۱)، مقدمه ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته (رویکردهای متداول در علوم رفتاری). تهران، انتشارات دیدار، چاپ اول.
- حبیبی، آرش؛ عدن ور، مریم (۱۳۹۶)، مدل یابی معائلات ساختاری و تحلیل عاملی (آموزش کاربردی نرم افزار Lisrel)، انتشارات سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- حسینی، سید یعقوب؛ سلیمی فرد، خداکرم؛ یدالهی، شهربانو (۱۳۹۱)، طراحی مدلی برای اندازه‌گیری هوشمندی راهبردی سازمانی و اندازه‌گیری میزان آن در بین شرکت‌های استفاده کننده از نرم‌افزارهای هوشمندی کسب و کار، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۲(۱)، ۲۱-۴۳.
- حسینی، فائزه سادات؛ و صبایغان، علی (۱۳۹۷)، بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و هوش راهبردی در سازمان تامین اجتماعی شهرستان کاشان، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- حق شناس، علی اصغر؛ دلوی، محمد رضا (۱۳۸۶)، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه. *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۸.
- حکاک، محمد؛ و شریعت نژاد، علی (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی عوامل موثر بر هوشمندی راهبردی سازمان، *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۲)، ۱۱-۴۳.
- سیف اللهی، ناصر؛ داوری، محمدرضا (۱۳۸۸)، مدیریت دانش در سازمان‌ها، انتشارات آزاد کتاب، چاپ اول.
- عابدی جعفری، حسن؛ رستگار، عباسعلی (۱۳۸۶)، ظهور معنویت در سازمان، مفاهیم، تعاریف، پیش فرض‌ها و مدل مفهومی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، شماره ۵.
- عبداللهی، امیرحسین (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر هوش راهبردی بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی (مطالعه موردی: دفتر مرکزی تهران)، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه پیام نور.

- علیپور، حامد؛ عابدینی نژاد، امین (۱۳۹۶)، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری رهبران ارشد (بررسی هوش راهبردی)، *هشتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز*، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق.
- کبیری، قاسم (۱۳۷۶)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات قلم.
- نائیچی، منصوره؛ عباسعلی زاده، محمدجواد (۱۳۸۶)، هوش فرهنگی، سازگاری با ناهمگونی‌ها، *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۶.

ب. منابع لاتین

- Agha, S., Atwa, E. & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry, *International Journal of Management Science*, 1(5), 65-72.
- Ahlgren, D. (2009). **Leveraging test data as a strategic management tool**, Evaluation engineering. Aug: 14-19.
- Anastrain, N. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2(18): 109-116.
- Barnes, A. (2019). A confusion, not a system: the organizational evolution of strategic intelligence assessment in Canada, 1943 to 2003. *Intelligence and National Security*, 34(4):464-479.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political skill - career success relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 41: 3026-3048.
- Boikanyo, H. (2016). **Investigating strategic intelligence as a management tool in the mining industry**, Thesis of Phd in Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North – West University.
- Burns, B. (2009). **Managing Change**. 5th Ed. New York, NY: Prentice Hall.
- Castellanos, M., de Medeiros, A., Mendling, J., Weber, B., & Weijters, A. (2009). **Business Process Intelligence**, IGI Global.
- Cavalcanti, E. P. (2005). The Relationship between Business Intelligence and Business Success, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(1). 6-15.
- Chin, W. (1998). **Issues and opinion on structural equation modeling**, MIS Quarterly, 22(1), vii-xvi.
- Chou, D. C., Tripuramallu, H. B., & Chou, A. Y. (2005). BI and ERP integration. *Information Management & Computer Security*, 13(5), 340-349.
- Creswell, J.W. (2007). **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage; 84-53.
- Johnson, L. K. & Barbara, S. (2015). Essentials of Strategic Intelligence. Praeger Security International. *Journal of Strategic Security*, 8(1): 79-82.

- Kruger, J. P. (2010). **A Study of Strategic Intelligence as a Strategic management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa**, University of South Africa.
- Djekic, M. (2014). **A brief overview of strategic intelligence**, Australian Science. <http://www.australianscience.com.au>.
- Esmaeili, M. R. (2014). A study on the effect of strategic intelligence on decision making and strategic planning, *International Journal of Asian Social Science*, 4(10): 1045-1061.
- Fleisher, C. S., & Blenkhorn, D. L. (2003). **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**, Westport: Pager Publishers.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2007). **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods**. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Press.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 18 (1): 39-50
- Frost, A. (2011). **Knowledge Management Definition**. Retrieved from **Knowledge Management Tools**, Website: <http://www.knowledge-management-tools.net>.
- Gardner, H. (1983). **Frames of mind: The theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books.
- Gartner. (2013). **IT Glossary**. <http://www.gartner.com>.
- Gefen, D., & Straub, D. (1997). **Gender differences in the perception and use of email: An extension to the technology acceptance model**, *MIS Quarterly*, 21(4): 389-400.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications, *Journal of the American Statistical Association*, 70 (350): 320-328.
- Glynn, M.A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, *Academy of Management Review*, 21 (4), 1081-1110.
- Grigori, D., Casati, F., Castellanos, M., Dayal, U., Sayal, M., & Shan, M. C. (2004). Business Process Intelligence, *Computers in Industry*, 53(3), 321-343.
- Guichard, J. L. (2011). **An application of ancient Chinese philosophical beliefs of leadership as defined within Sun Tzu's The Art of War: Creating and instrument to measure to the strategic intelligence of a leader**, USA: Regent University.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, Vol.20: 195-204.
- Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE publications Ltd, 14-178.
- Henseler, J. Ringle, CM. Sinkovics, R. R. (۲۰۰۹). path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing* 20: 277-319.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2005). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts**, 6th Edition. Mason, Ohio. : Thomson/South-Western.

- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1): 1-55.
- Kuosa, T. (2011). **Different approaches of pattern management and strategic intelligence**, science direct, 459-467.
- Liebowitz, J. (2006). **Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management**, Boca Raton, FL.: Auer Bach Publications. Taylor & Francis Group.
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (2007). **Essentials of Business Information Systems**. (7th Ed). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Maccoby, M., Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: a conceptual system of leadership for change, *International Society for Performance Improvement*, 50(3): 1- 9.
- Maccoby, M. (2015), **Strategic Intelligence, A Conceptual System Of Leadership For Change**, Oxford University Press is department of the University of oxford , First Published in Paperback 2017.
- Mansmann, S., Neumuth, T., & Scholl, M. H. (2007). Multidimensional Data Modeling for Business Process Analysis, *Proceedings of the ER*, 23-38.
- Marchand, D., & Hykes, A. (2007). **Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence**, In M. Xu, *Managing strategic intelligence: techniques and technologies* (pp. 1-13). UK: Idea Group Inc. University of Portsmouth.
- Mellahi, K., Frynas, J.G. & Finlay, P. (2005). **Global strategic management**. Oxford University Press.
- McGee, J. (2006). **Competitive Advantage**. IN Cooper, C.L. 2006. The Blackwell Encyclopedia of Management. Blackwell Publishing. Blackwell Reference online. Available from <http://www.blackwellreference.com>.
- McGonagle, J.J., & Vella, C.M. (1999). **The Internet Age of Competitive Intelligence**, Westport, CT: Quorum.
- Palacios, J.M. (2018). The Role of Strategic Intelligence in the Post- Everything Age, *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, ۲۰(۳), ۱۸۱-۲۰۳.
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2005). **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. 9th Edition. McGraw-Hill.
- Rahmatian, E., PourKiani, M. (2013). Studying the relationship between level of manager's strategic intelligence and level of organization success in executive organizations of Rafsanjan, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 3(9): 1261-1275.
- René, P. & Kruger, J. P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Affric, *European Business Review*, 23(6): 609 – 631.
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes, *European Management Journal*, vol. 19, pp. 552-559.
- Stephen, M. (۲۰۱۷). Why strategic intelligence analysis has limited influence on American foreign policy. *Intelligence and national Security*, Vol. 32, no. 6, 725–742.

- Stone, M. (1974). Cross validator choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*, 36 (2): 111-147.
- Tham, K.D., Kim, H.M. (2002). **Towards Strategic Intelligence with Ontology Based Enterprise Modelling and ABC**, Proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, NV.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2012). **Crafting and executing strategy: concepts and cases: Global edition**, New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Trim, P., & Lee, Y. I. (2007). A Strategic Marketing Intelligence Framework Reinforced by Corporate Intelligence. In M. Xu, *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*, (pp. 55-68). UK: Idea Group Inc: University of Portsmouth.
- Vecchiato, R., Roveda, C. (2010). Foresight in corporate organizations, *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(1):99-112.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2011). **Strategic management and business policy**. 13th ed. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- Wells, J.R. (2012). **Strategic IQ. Creating smarter corporations**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wright, S., Eid, E.R. & Fleisher, C.S. (2009). Competitive intelligence in practice: Empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10):941-964.
- Xu, M., & Kaye, R. (2009). **The nature of strategic intelligence: current practice and solutions**, *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 4:1-19.
- Zhang, X., Majid, S., & Foo, S. (2012). Environmental Scanning — An Emerging Discipline for LIS Education, *Library and Information Science Trends and Research: Asia-Oceania*, 2(6):125-147.
- <https://www.msy.gov.ir>.