

اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی

عزت‌الله جمشیدی^۱، میرحسین سید عامری^{۲*}، همایون عباسی^۳

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۶/۲۶) تاریخ پذیرش: (۹۷/۱۲/۰۵)

The Effect of Organizational Governance on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderator Trust Orgonazition

E. Jamshidi¹, M. H. Seyed Ameri^{2*}, H. Abbasi³

1. Ph.D. of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

2. Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran

Received: (2018 September 17)

Accepted: (2019 February 24)

Abstract

The purpose of this study was the effect of organizational governance on employees innovative behavior in ministry of sports and youth of Iran with role moderator trust orgonazition. The research method was descriptive survey and it is one type of apply research. The statistical population included all employees the ministry of sports and youth that their number was 400 people through proportional stratified random sampling, and 230 people were selected as statistical sample. For data collection we used to three questionnaires of innovative behaviour scott and bruce (1994), organizational governance hatamleh (2017), and orgonazition trust paliszkievicz (2010). For data analyze, we used to structural equation modeling (SEM) and path analysis by the amos24 software. The results of the research showed that there is a positive relationship between organizational governance and innovative behavior. Also, the role of organizational trust moderating variable in the relationship between the dimensions of organizational governance and innovative behavior is confirmed. Therefore, managers of sports organizations, along with the necessary steps to improve organizational governance indicators, should try to make changes in the structure, processes, culture, technology and their strategies, strengthen trust in the organizational space and provide stakeholders with trust in the organization, to cause the updated their employees' innovative behavior.

Keywords

Orgonazition Trust, Organizational Governance, Innovative Behavior, Ministry of Sports and Youth.

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی می باشد. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۴۰۰ نفر) بودند که از طریق نمونه گیری تصادفی - طبقه ای متناسب، ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها از سه پرسشنامه استاندارد رفتار نوآورانه (اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، حکمرانی سازمانی (حاتمله، ۲۰۱۷) و اعتماد سازمانی (پالیسز کیوسز، ۲۰۱۰) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به وسیله نرم افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نقش متغیر تعدیل گر اعتماد سازمانی در رابطه بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه مورد تأیید است. بنابراین مدیران سازمان های ورزشی در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص های حکمرانی سازمانی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی نفعان به سازمان را فراهم سازند، تا باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان شوند.

کلید واژه‌ها

اعتماد سازمانی، حکمرانی سازمانی، رفتار نوآورانه، وزارت ورزش و جوانان.

مقدمه

در دهه های گذشته محققان بسیاری به رفتار کارکنان در محیط های کاری توجه کرده و انواع گوناگونی از رفتار ها را مورد تحلیل قرار داده اند. در سال های اخیر به طور فزاینده، اندیشمندان غربی بر اهمیت این نوع رفتارها تاکید داشته اند. اهمیت کاربردی رفتار نوآورانه این است که کارایی و اثر بخشی سازمانی را از طریق سهیم شدن در تحول منابع، نوآوری و انطباق پذیری در محیط های پیچیده، دارای ابهام و کار تیم محور ارتقا می بخشد. نمونه های از این تلاش ها شامل مشارکت با همکاران، انجام وظایف بیشتر بدون شکایت، وقت شناسی، کمک داوطلبانه به دیگران، استفاده موثر از زمان، صرفه جویی در منابع، به اشتراک گذاشتن ایده ها و مثبت نشان دادن سازمان می باشند (اسکات و بروس، ۱۹۹۴: ۵۸۰). بدین لحاظ، آن چه امروزه در بین سازمان ها و مؤسسات آموزشی به لحاظ تربیت نیروی انسانی مولد، توجه متخصصان امر را به خود جلب کرده است؛ رفتار خلاقانه و نوآورانه کارکنان و متخصصان این گونه از مؤسسات بوده است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۶۰). در کشور ما سازمان های ورزشی از جمله سازمان های هستند که نقش بسیار ارزنده ای در امر ورزش کشور را دارا می باشند و بهبود عمل این سازمان ها باعث پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور می شود (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۱۳). به علاوه در دنیای ورزش نیز زمانی که سازمان های ورزشی با موارد مثل فساد، دوپینگ، تبانی در مسابقه و سوء مدیریت مواجه شدند، موضوع حکمرانی سازمانی به یک ضرورت بدل و محققان و سازمان های غیر ورزشی مثل شورای اروپا، سازمان های بین المللی ورزش مثل کمیته بین المللی المپیک و سازمان های ملی ورزش در کشور های مختلف این موضوع را در برنامه های خود قرار دادند. در واقع با توجه به اصول اساسی المپیک، سازمان های ورزشی درون جنبش المپیک شامل: کمیته بین المللی المپیک^۱ (IOC)؛ فدراسیون های بین المللی^۲ (IFS)؛ کمیته های ملی المپیک^۳ (NOCS)؛ باشگاه ها؛ ورزشکاران؛ مربیان؛ حقوق دان های ورزشی؛ کادر فنی و دیگر سازمان های ورزشی به رسمیت شناخته شده از طریق IOC باید در مورد این که اصول حکمرانی خوب در ورزش اجرا و عملیاتی شود مسئولیت بپذیرند؛ و البته این مستندات به مؤسسات فرامیلتی مثل شورای اروپا داده می شود (الم، ۲۰۱۳: ۶). مقوله حکمرانی

سازمانی در جمهوری اسلامی ایران نیز در حوزه های مختلف سیاسی فرهنگی و اجتماعی کم و بیش از روند تغییر و تحولات جهانی بی نصیب نخواهد ماند، زیرا نهاد های اجتماعی - قانونی عهده دار مسئولیت های اداره امور کشور همانند دیگر جوامع در معرض نقادی صاحب نظران داخلی و خارجی قرار خواهند گرفت (گزارش شفافیت بین المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). با مفروض دانستن بی طرفی سازمان های بین المللی و گزارش های آن ها درباره میزان تطابق شاخص های حکمرانی سازمانی خوب در مورد جمهوری اسلامی ایران، باید به این نکته اشاره شود که موقعیت حکمرانی در کشور ما نا مطلوب ارزیابی شده است (گزارش شفافیت بین المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). از آن جا که حکمرانی سازمانی مفهومی پیچیده و اقتضائی است، در هر کشور می توان آن را بر اساس اقتضانات و نیاز های نهادی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی پیاده سازی کرد و برای ارتقاء و بهبود آن هیچ نسخه از پیش تعیین شده ای وجود ندارد (میدری و خیرخواهان، ۱۳۸۲). بنابراین یکی از مواردی که در کشور های در حال توسعه خصوصا کشور ایران که وضعیت حکمرانی در آن مطلوب گزارش نمی شود، باید مورد توجه قرار گیرد تلاش برای استقرار حکمرانی سازمانی خوب است، طوری که نیاز به بررسی و شناخت اجزای حکمرانی خوب در حوزه های مختلف حس می شود، و این شناخت و بررسی در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی می تواند زمینه را برای پویایی جامعه و حرکت به سوی توسعه فراهم نمود (گزارش شفافیت بین المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). ورزش نیز به عنوان یک پدیده فرهنگی و اجتماعی از این قائده مستثنی نخواهد بود. بنابراین، توجه به شاخص های حکمرانی سازمانی در بروز رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان جهت بازنگری در فرآیند های سازمانی و حرکت در مسیر دست یابی به توسعه همه جانبه به همراه خواهد داشت. واژه حکمرانی سازمانی با دو جهت گیری عمده مطرح می شود: یکی به معنای فرایند هایی که به واسطه آن ها سازمان ها هدایت و کنترل می شود و دیگری نگرشی اقتصادی است که مسئله جدایی مالکیت از کنترل را در حوزه های مختلف مورد بررسی قرار می دهد (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹). اولین مقاله ای که واژه "حکمرانی سازمانی" در آن بکار رفت در سال ۱۹۶۰ توسط ریچارد ایلس نگاشته شد که ساختار و عملکرد سیاست های سازمانی را مد نظر قرار می داد هر چند که مفهوم حکمرانی سازمانی پیشتر در اوایل قرن بیستم و در کتاب های اقتصادی مورد اشاره قرار گرفته بود. در تعریف سنتی حکمرانی سازمانی، از آن به عنوان مسیری که از طریق آن، سازمان

1. International Olympic Committee
2. International federations
3. National Olympic Committees

را در ساختار حکمرانی شرکت ایجاد می کند، همچنین نتایج نشان داد برای ارتقاء نوآوری، بهتر است تعداد افرادی که در روند تصمیم گیری مربوط به اجرای ایده های جدید دخیل هستند، کاهش یابد. آن چه در این جا اهمیت دارد این است که علیرغم اهمیت روز افزون این پدیده و نقش فزاینده آن در سازمان ها در ایران کمتر به این موضوع پرداخته شده است. شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به گونه ای است که لزوم توجه به حل مشکلات و تنگنا ها در حال و آینده به خوبی احساس می شود. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت های گذراندن اوقات فراغت با ورزش و نیز افزایش سطوح ورزش قهرمانی، پرورشی و همگانی را به مراتب بیشتر و بیشتر می کند. آن چه در شرایط کنونی و محیط پیچیده و رقابتی سازمان تربیت بدنی بیش از پیش احساس می شود، پرداختن به مقوله نوآوری است، زیرا مسلماً کارکنان نوآور با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع را برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه های ارائه خدمات بهینه و منابع انسانی فراهم و شیوه های جدید ایجاد کنند و در نتیجه با نوآوری سازمانی خود بر توسعه و افزایش محصولات و خدمات جدید سازمان بیفزایند (ویلیامز، ۲۰۰۱: ۶۳). دولتی، درویشی و لطفی (۱۳۹۲) نیز با بررسی داده های گزارش شده از سازمان بین المللی وضعیت حکمرانی در ایران را بررسی نمودند که رتبه ایران در سال ۲۰۰۸ میلادی، در بین ۱۷۹ کشور مورد بررسی ۱۱۸ و در سال ۲۰۱۱ نیز رتبه ایران ۱۶۷ بوده است، بنابراین این رتبه ها می تواند بیانگر وضعیت نامطلوب ایران و بدتر شدن آن با گذشت زمان می باشد. مهرابی (۱۳۹۶)، به طراحی مدل حکمرانی در فدراسیون های ورزشی با شاخص های استخراج شده در ۸ بعد (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت جویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، اثر بخشی) بیان کرد که این عوامل بر رفتار حکمرانی در فدراسیون های ورزشی تأثیر گذارند و مدل ترسیم شده در این خصوص از کیفیت مناسبی برخوردار است. پژوهش های اندکی درباره نقش اعتماد در نوآوری سازمانی انجام شده است. به اعتقاد کلگ، آنسورت، اپیتروپاکی و پارکر، اعتماد موجب ایجاد نوآوری در سازمان می شود. آن ها معتقدند که اعتماد با استفاده از ایده های جدید در سازمان هایی که خواهان جذب ایده های بکر هستند، ارتباط معناداری دارد. همچنین علاقه قلبی به سازمان و اشتراک در منافع و زیان ها، با پیشنهاد ایده های جدید به طور مؤثری ارتباط دارد (کلج و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۰۹). اعتماد به سرپرستان نیز در ایجاد رفتارهای نوآورانه

منافع سرمایه گذاران را حراست می نماید یاد شده است. اما در تعاریف نوین، حکمرانی سازمانی، غالب کاری یا قوانین یا رویه هایی است که هیئت مدیره مسئولیت پذیری و پاسخگویی، انصاف و برابری (عدالت)، کارایی و اثر بخشی، مشارکت و شفافیت را در ارتباط میان سازمان و ذینفعانش (تامین کنندگان مالی، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه) تضمین می نمایند (ارتوک و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۷۷). حکمرانی سازمانی سیستمی است که فعالیت های سازمان به واسطه آن هدایت و کنترل می شود. تلاش حکمرانی سازمانی توسعه انصاف و برابری، شفافیت و پاسخگویی سازمان است. حکمرانی سازمانی را ترجمه ای برای واژه پاسخگویی دانسته اند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹). به طور نمونه، در مطالعه های آیریکیان و محمود (۲۰۱۲) به نقش افزایش درجه اعتراض و پاسخگویی در نوآوری پرداخته شده که براساس آن افراد می توانند در محیطی آرام و به دور از ترس، ایده های خود را آزادانه بیان کرده و از این طریق نوآوری کنند. همچنین، آزبورن (۱۹۹۸)، تعهد مدیریت ارشد به نوآوری را به عنوان عامل کلیدی برای سازمان های نوآورانه مورد توجه قرار داد. وشور و بدلیم^۴ (۲۰۱۰)، به بررسی ویژگی های حکمرانی سازمانی، نوآوری و عملکرد در سازمان های غیر دولتی یک رابطه مثبت و مستقیم بین نوآوری و عملکرد را ثابت کردند. در این راستا، سیستم حکمرانی سازمانی ممکن است تعیین کننده مهم برای عملکرد باشد. حکمرانی شامل مسئولیت برای عملکرد سازمانی و جهت گیری و عمدتاً یک فرماندهی سازمانی است که نزدیک به مفهوم مدیریت است. ما می توانیم استدلال کنیم که نوآوری ها ممکن است در دو سطح در عملکرد سازمانی غیر انتفاعی ظهور یابد: نوآوری ها در مدیریت و نوآوری در ارائه خدمات، و بنابراین ما از این قالب برای مفهوم نوآوری استفاده خواهیم کرد. علاوه بر این، می توانیم روابط ممکن بین آن خوشه ها (تحقیق توضیحی) را در نظر بگیریم. اولاً، یک رابطه ممکن بین ویژگی های حکمرانی سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. دوم، رابطه مستقیم بین ویژگی های حکمرانی سازمانی و نوآوری وجود دارد. سوم، بین نوآوری و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. باکارا و رازین^۵ (۲۰۰۶)، به بررسی رابطه بین نوآوری و ساختار حکمرانی شرکتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در آن ساختار حکمرانی شرکت بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر می گذارد و به نوبه خود، نوآوری تغییرات

4. Verschuere & Beddeleem

5. Baccara and Razin

در رساله دکتری خود به سطح پاسخ‌گویی اداری و حکمرانی سازمانی (واضح بودن و شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و ارتباط آن‌ها در ادارات آموزش و پرورش اردن از دیدگاه رهبران اداری آن به این نتایج دست یافت که میزان سطح پاسخ‌گویی اداری و حکمرانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش اردن در حد متوسط بود. همچنین نتایج نشان داد که بین میزان استفاده از پاسخ‌گویی اداری و استفاده از حکمرانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بال بونی و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۷)، در تحقیقی به تأثیر تعدیل‌گری اعتماد بر مکانیزم کنترل رسمی به عنوان مکانیسم‌های حکمرانی در عملکرد اتحادیه‌های بین‌المللی شرکت‌های ایتالیایی و شرکای خارجی آن، درک ما از تعامل کنترل رسمی اعتماد با در نظر گرفتن ماهیت چند بعدی کنترل رسمی - هر دو خروجی و کنترل فرآیند و بررسی نقش اعتماد به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین این دو نوع متفاوت از کنترل و عملکرد اتحاد است. بنابراین اعتماد تأثیر کنترل رسمی بر عملکرد اتحاد را با کاهش ارتباط کنترل خروجی و افزایش کنترل فرآیند، تعدیل می‌کند. لی و یانگ^{۱۱} (۲۰۱۷)، در پژوهشی اثر دوگانه تعامل رابطه‌ای و اعتماد بر حکمرانی اتحاد را بررسی کردند. نتایج نشان می‌دهد تعامل اقتصادی ارتباطی و تعامل اجتماعی ارتباطی به ترتیب به اعتماد مبتنی بر بازدارندگی و اعتماد مبتنی بر دانش منجر می‌شود. تعامل اقتصادی ارتباطی و اعتماد مبتنی بر بازدارندگی، تمایل به همکاری حقوق صاحبان سهام سلسله‌مراتبی را تقویت می‌کند. در حالی که تعامل اجتماعی ارتباطی و اعتماد مبتنی بر دانش، احتمال انتخاب همکاری‌های سهام را کاهش می‌دهند. پارت^{۱۲} (۲۰۱۵)، به بررسی حکمرانی بازی‌های المپیک در کانادا، یافته‌های تحقیق نکاتی را برجسته کرد، پنج بخش اصلی رویکرد کانادایی برای حکمرانی بازی‌های المپیک و دیگر رویداد‌های ورزشی عمده، یعنی تمرکز بر روی مشارکت ذینفعان برنامه‌ریزی شده و هماهنگ شده در سطح ملی، ساختار کمیته سازماندهی برای بازی‌های المپیک، مهارت‌های رهبری و هماهنگی، جمع‌آوری و انتشار دانش و نوآوری است. اسمیت^{۱۳} (۲۰۰۵)، در بررسی تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر روی نوآوری در لیگ‌های ورزش حرفه‌ای نشان داد که از مجموع عوامل درون سازمانی و برون سازمانی،

زیردستان بسیار مؤثر است (تان و تان، ۲۰۰۰: ۲۴۱). در پژوهش‌های موجود، فقط جنبه‌های خاصی از اعتماد، مورد بررسی قرار گرفته است. برخی پژوهشگران، توسعه محصول جدید، برخی رفتارهای نوآورانه و برخی نیز اشتراک دانش را بررسی کرده‌اند. با توجه به مطالب مذکور، می‌توان بیان کرد که میزان فراوان اعتماد، تأثیر مثبتی بر کیفیت، اثر بخشی دانش سازمانی و ایجاد نوآوری دارد، اما تنوع در محتوای پژوهش‌ها موجب شده است که هنوز در این زمینه، کمبودهای زیادی وجود داشته باشد و قابلیت تعمیم، به طور جدی وجود نداشته باشد (الون و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۰). کلج و همکارانش بیان کرده‌اند که تلاش بیشتر برای ایجاد نوآوری (با ایجاد ایده‌های جدید و کمک به استفاده از آن‌ها) هنگامی انجام می‌شود که آن‌ها تجارب مسئولیتی و پاسخ مثبت را از دیگران داشته باشند که این موضوع به اعتماد بین کارمندان مرتبط است (کلج و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۰۹). چوان یو و همکاران^۶ (۲۰۱۸)، در تحقیقی یک مطالعه تجربی بر روی اعتماد سازمانی، روابط سازمان کارمند و رفتار نوآورانه از دیدگاه یکپارچه تبادل اجتماعی و پایداری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که خلاقیت به طور مثبت رفتار نوآورانه را از طریق اعتماد سازمانی پیش‌بینی می‌کند و یک محیط نوآورانه، تأثیر غیر مستقیم رابطه‌ی کارکنان سازمان را بر رفتار نوآورانه از طریق اعتماد سازمانی تعدیل می‌کند. یانگ و همکاران^۷ (۲۰۱۷)، به بررسی ارتباط حکمرانی بیمارستان با نوآوری در تایوان به این نتیجه رسیدند که در حکمرانی بیمارستان، شفافیت اطلاعات و تصمیم‌گیری استراتژیک بر نوآوری تأثیر گذاشته است و برای تسهیل نوآوری، هیئت‌مدیره بیمارستان می‌تواند شفافیت اطلاعات را افزایش دهد و در هنگام تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری‌های تفکر استراتژیک در ابتکارات نوآورانه بهبود بخشد. کرفت^۸ (۲۰۱۷)، در تحقیقی به بررسی حکمرانی ورزش: فلسفه سیاسی، بررسی توزیع قدرت در انجمن‌ها و نهاد‌های انسانی پرداخت. رسوائی‌های اخیر که در بالای بدنه سازمان‌های حاکم بر ورزش نشان داد. حتی بیشتر، آن را در معرض شخصیت سیاسی توزیع قدرت به راه انداخته در ورزش، به همین دلیل که مجازات برای جلوگیری از آن کافی نیست. لازم است در ورزش توزیع قدرت را تغییر دهیم، مدل‌های کنترل قدرت سیاسی در ورزش را اصلاح کنیم و کل سیستم حکمرانی را در ورزش بازبینی کنیم. حاتمله^۹ (۲۰۱۷)،

10. Balboni & et al
11. Li & Yang
12. Parent
13. Smith

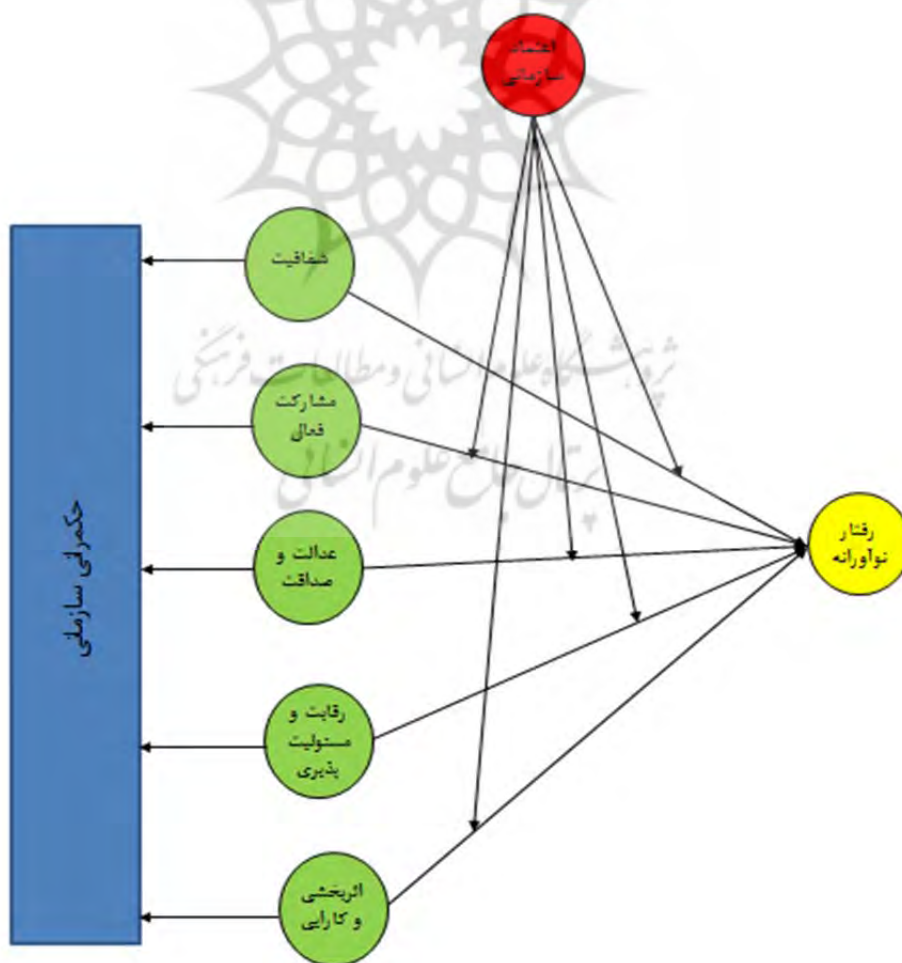
6. Chuan Yu & et al
7. Yang & et al
8. Krefit
9. Hatamleh

می توانند خود را در یک دنیای پیچیده ورزشی هدایت کنند. ورزش علاوه بر تقویت سلامت عمومی از طریق فعالیت فیزیکی، توانایی انتقال ارزش ها را دارد؛ همچنین در یکپارچگی، انسجام اقتصادی و اجتماعی سهیم بوده و زمینه تفریح و شادی را فراهم می آورد (الم، ۲۰۱۳: ۶). در ایران، سازمان های ورزشی ماهیت غیر انتفاعی دارند و حیات آن ها بسیار وابسته به منابع مالی است که به صورت سالانه و به وسیله دولت تامین می شود. تامین این منابع متعدد و ذینفعان اصلی سازمان های ورزشی مانند کارکنان و ورزشکاران و مربیان، محیط داخلی پیچیده ای را برای سازمان های ورزشی ایجاد می کند (چاپلیت، ۲۰۰۸: ۱۷۷). ابهام در اهداف و اهداف متناقض از دیگر ویژگی های ذاتی سازمان های ورزشی است. در عمل اکثر سازمان های ورزشی دو هدف اصلی یعنی پرورش ورزشکاران سطح نخبه و توسعه ورزش مورد نظر در سطح جامعه را پیگیری می کنند (چلادورای و همکاران، ۱۹۸۱: ۸۱). در حالی که هدف اصلی و اولیه وزارت ورزش و جوانان ترویج و ارتقاء ورزش همگانی در سطح جامعه و تقویت ورزش قهرمانی و تربیت نیروی انسانی متخصص در رشته های ورزشی در درون کشور است و به همین دلیل تربیت ورزشکار نخبه ممکن است به طور دقیق انعکاس دهنده فلسفه وجودی آن ها نباشد و از طرف دیگر، سنجش میزان تحقق هدف اولیه در درون جامعه بسیار دشوار و پیچیده است. عامل دیگری که موجب ایجاد ابهام در وزارت ورزش و جوانان می شود، موضوع منابع انسانی است. ذینفعان مختلف یعنی هیئت مدیره، کارکنان داوطلب و رسمی، فدراسیون ها، هیئت ها، ادارات ورزش و جوانان استان ها، داوران، مربیان و ورزشکاران باید با همدیگر همکاری و مشارکت داشته باشند تا این که بتوانند در ارائه خدمات موفق باشند. بنابراین، قضاوت در خصوص حکمرانی سازمان های ورزشی وابسته به این موضوع است که روابط بین چنین گروه های متعدد سازمانی تا چه میزان موفق است و چگونه هیات مدیره قوانین را تصویب و فعالیت های رهبری را هدایت می کند (هوی و کوسکلی، ۲۰۰۷: ۱). به همین دلیل در تحقیق حاضر تلاش شده شاخص های حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان که به عنوان یکی از جدید ترین رویکرد های هدایت سازمان های ورزشی است و سازمان های ورزشی بین المللی متعددی چون کمیته بین المللی المپیک، سازمان ورزش و سرگرمی نیوزلند، کمیسیون ورزش های استرالیا و غیره در این حوزه پیش قدم بوده و زمینه تئوریک بحث را فراهم نموده اند شناسایی و معرفی شود و با توجه به اهمیت تربیت بدنی و ورزش در کشور، هنوز هم در زمینه مدیریت سازمان های

عوامل درون سازمانی تأثیر بیشتری بر نوآوری داشتند. به طوری که از عوامل درون سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، رهبری، ارزش های گروه، اندازه، سن و میزان تحصیلات کارکنان) سه عامل رسمیت، تمرکز و رهبری بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به نوآوری را به خود اختصاص دادند. یکی از حوزه هایی که به طور مستقیم از اعمال حکمرانی خوب تأثیر می پذیرد، حوزه ورزش است (شیلبری و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۴۹). از آغاز قرن ۲۱، موارد زیادی از فساد اداری، دوپینگ، و تبانی در ورزش، به عنوان سوء مدیریت و عدم بهره وری در نهاد های اداره کننده ورزش محرز شده که با حکمرانی خوب در ارتباط است. از زمان انتشار اعلامیه انجمن اتحادیه اروپا، در دسامبر سال ۲۰۰۰ و اولین کنفرانس بین المللی حکمرانی در ورزش در فوریه سال ۲۰۰۱ در بروکسل، بسیاری از سازمان های دولتی، سازمان های ورزشی و محققان تلاش کرده اند برای تعریف حکمرانی خوب در ورزش مجموعه ای از اصول مشخص در سطوح متفاوت محلی، ملی و بین المللی ارائه نمایند (فیرکینز و شیلبری، ۲۰۱۰: ۳۳۵). کمیسیون ورزش های استرالیا تصدیق کرده که حکمرانی اثر بخش در ورزش به رهبری، صداقت و قضاوت صحیح نیاز دارد. علاوه بر این حکمرانی اثر بخش، تصمیم گیری موثر تر، شفافیت سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال منابع صرف شده و فعالیت های انجام شده را تضمین خواهد کرد. از نظر عموم پذیرفته شده است که ساختار های حکمرانی تأثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمان های ورزشی دارد (چاپلیت، ۲۰۰۸: ۱۷۷). حکمرانی ضعیف علت های متنوعی دارد، از جمله بی تجربگی مدیر، سلايق متعارض، شکست مدیریت ریسک، کنترل مالی ناکافی یا نامناسب، و به طور کلی ضعف داخلی سیستم کسب و کار را نشان می دهد. شیوه حکمرانی غیر موثر نه تنها تأثیر منفی بر ورزش که در آن فعالیت می کند، دارد، بلکه به طور کلی ضعف اعتماد به صنعت ورزش را به همراه خواهد داشت (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۱۲). ساختار حکمرانی سازمان های ورزشی به ندرت همسان است و فرهنگ سازمانی و منابع حکمرانی سازمان های ورزشی نیز متنوع است (هوی و کوسکلی، ۲۰۰۷: ۱). اهمیت حکمرانی خوب در سازمان های ورزشی را نمی توان نادیده گرفت، مشابه با دنیای تجارت، پایداری اقتصادی در سازمان های بزرگ ورزشی تضمین می کند که این سازمان ها بتوانند به اهداف بلندمدت خود دست یابند، زیرا به نوعی تضمین می کند که پدیده ها در بلند مدت به کار خود ادامه دهند، انطباق با حکمرانی خوب نیز ابزاری است تا اطمینان حاصل شود که سازمان های ورزشی

ورزشی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش، کاستی‌هایی وجود دارد. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد زیرا ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی، موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی‌شان فراهم می‌آورد. اداره کردن ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و مدیریت سازمانی به مفهوم جدی نیاز دارد این پژوهش در پاسخ به نیاز به مقوله نوآوری در حوزه ورزش و متولیان این امر انجام شده تا از این طریق اطلاعات کافی را در زمینه بسترسازی مناسب سازمان برای طرح ایده‌های نو به مسئولان ارائه دهد. برای پرداختن به این مسئله مهم در سازمان‌ها، ایجاد جو و فضای مناسب در آن‌ها از جمله حکمرانی مطلوب در ورزش از اولویت برخوردار است. که با توجه به مواردی مثل تبانی در ورزش و فساد اداری باید به این موضوع توجه ویژه داشته و وضعیت حکمرانی را در وزارت ورزش و جوانان مورد بررسی قرار داد و با توجه به این که تا حالا تحقیقی در مورد حکمرانی

سازمانی و ابعادش در سازمان‌های ورزشی انجام نشده و کاستی‌های در این زمینه به منظور پر کردن این خلاء در ورزش، از این رو از اهداف انجام این تحقیق، بررسی تأثیر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیل‌گری اعتماد سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران است. همچنین رابطه بین مفاهیم هنوز برای بحث و گفتگو است و به طور فزاینده‌ای نیز از این سوال پرسیده می‌شود که کدام ویژگی‌های حکمرانی سازمانی منجر به نوآوری و یا بهبود عملکرد می‌شود. ما با ارائه پیشنهاد برنامه تحقیقاتی خود، برخی از چالش‌های تحقیق را آشکار می‌بینیم. علاوه بر این، به نظر می‌رسد اطلاعات کلی بسیار کمی مربوط به رابطه بین اعتماد، نوآوری و حکمرانی سازمانی در پژوهش‌های اروپا وجود دارد و در داخل کشور نیز تا حالا تحقیقی در این زمینه انجام نشده است، بنابراین محقق در پی تبیین این رابطه در وزارت ورزش و جوانان است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۳۹۶ (۴۰۰ نفر)، بود و نمونه آماری به شیوه نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم، به تعداد ۲۳۰ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان، انتخاب شدند و منظور از طبقات - کارشناسان (رسمی و قرار دادی) - و مدیران (مدیران بخش‌ها، معاونین، و روسای گروه‌ها) می‌باشند. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های پژوهش بین ۲۵۰ نفر از جامعه مورد نظر توزیع شد؛ که از این تعداد ۲۳۰ پرسشنامه، سالم برگشت داده شد و در تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. ابزارهای تحقیق نیز شامل: الف) پرسشنامه استاندارد رفتار نوآورانه (اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، با ۶ گویه که رفتار نوآورانه را در مقیاس هفت‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، تا اندازه زیادی موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، تا اندازه زیادی مخالفم، کاملاً مخالفم) می‌سنجد. ب) پرسشنامه استاندارد حکمرانی سازمانی و ابعاد آن در رساله دکتری (حاتمله، ۲۰۱۷)، با ۴۰ گویه که پنج بعد حکمرانی سازمانی، شفافیت ۱۰ گویه، مشارکت فعال ۵ گویه، رقابت و مسئولیت‌پذیری ۸ گویه، عدالت و صداقت ۱۰ گویه و کارایی و اثر بخشی ۷ گویه را در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد. ج) پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی (پالیسیز کیوسز، ۲۰۱۰)، با ۱۵ گویه که اعتماد سازمانی را در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظر، مخالفم، کاملاً مخالفم) می‌سنجد. برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت ورزشی بهره‌گیری شد و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد، که میزان آن برای پرسشنامه رفتار نوآورانه ۰/۹۰، برای پرسشنامه حکمرانی سازمانی ۰/۹۳، برای پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰/۹۴ بود. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت تشخیص توزیع نرمال داده‌ها و مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای SPSS ۲۳ و AMOS ۲۴ استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

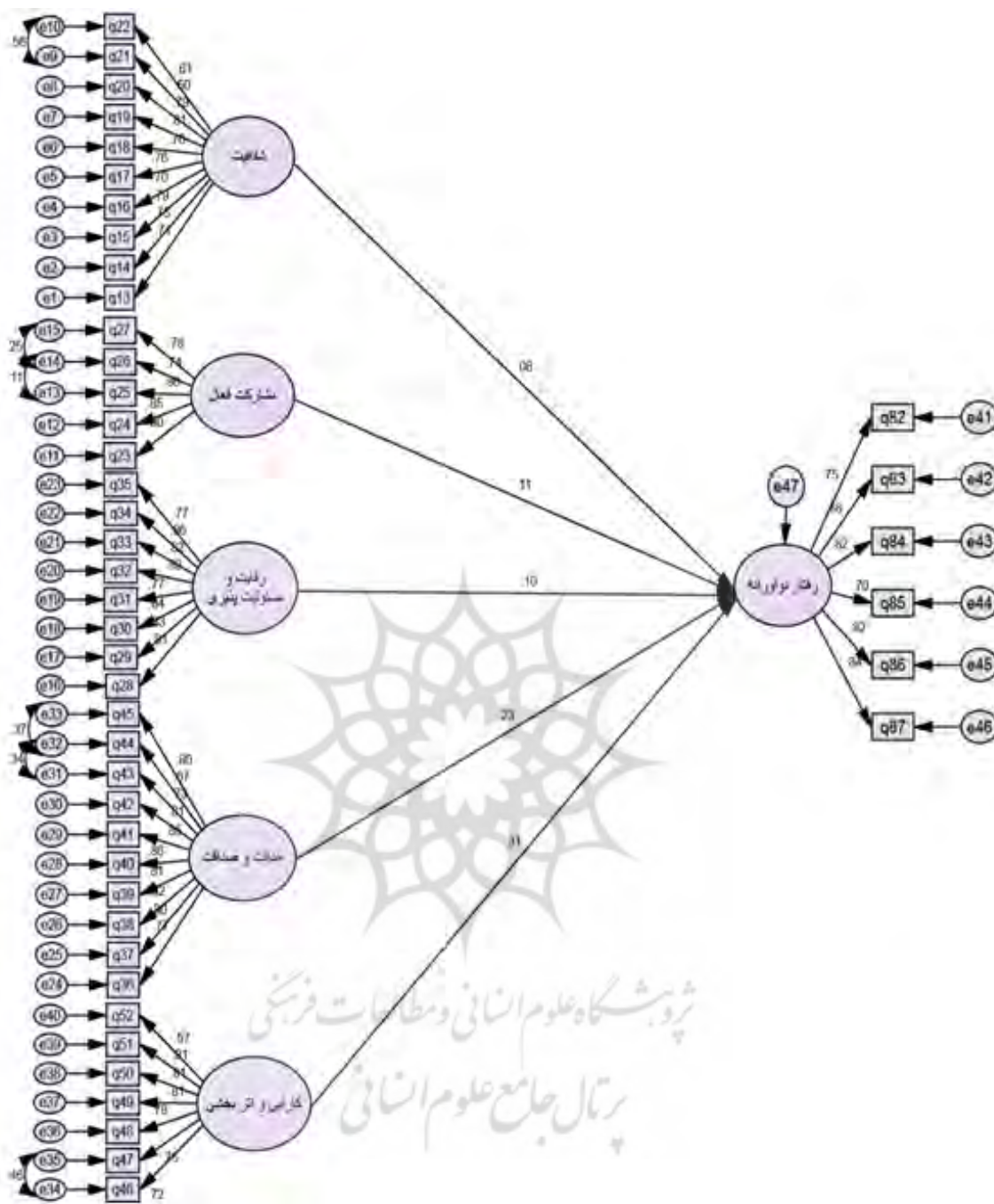
خلاصه اطلاعات توصیفی

در پژوهش مذکور از نظر جنسیت، ۴۷/۳ درصد نمونه‌ها (مرد) و ۵۲/۷ درصد (زن) بودند. همچنین از نظر سنی ۳/۳ درصد (زیر ۳۰ سال) و ۴۵/۴ درصد (۳۱ تا ۴۰ سال)، بودند. از نظر سطح تحصیلات بیشتر پاسخ دهندگان یعنی ۳۵/۹ درصد دارای

مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند. و از نظر سابقه خدمت بیشتر پاسخ دهندگان یعنی ۴۹/۱ درصد دارای سابقه خدمتی ۱۱ تا ۲۰ سال بودند.

خروجی نتایج آموست مقادیر شاخص‌های برازش مدل را به شرح جدول زیر نشان داده است.

مطابق با جدول شماره ۱، می‌توان گفت که ضریب مسیر بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۰۸، ۰/۱۱، ۰/۱۰، ۰/۲۳، ۰/۳۲ می‌باشد. همچنین مقدار آماری t (ضریب تاثیر معناداری) برای این مولفه‌ها به ترتیب برابر با ۱/۱۵، ۱/۶۰، ۱/۵۵، ۳/۳۳، ۴/۳۶ می‌باشد و چون این مقادیر به جزء مقدار مولفه‌های (عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) در دامنه $\pm 1/96$ قرار گرفته‌اند، لذا معنی‌دار نیستند و فرضیه تحقیق در خصوص سه تا از مولفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری) با رفتار نوآورانه رد می‌شود. و تنها مقدار ضریب تاثیر معناداری دو تا از مولفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) با رفتار نوآورانه (خارج از بازه $\pm 1/96$) بودند، لذا این فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد مولفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) بر رفتار نوآورانه تاثیر مثبت و معنادار داشت و این دو رابطه تأیید می‌شود. به عبارتی در حکمرانی سازمانی مولفه‌های عدالت و صداقت بر رفتار نوآورانه اثر مثبت و معنادار داشت و همچنین مولفه کارایی و اثر بخشی بر رفتار نوآورانه از نظر کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معنادار داشت. یعنی هر اندازه وزارت ورزش و جوانان نسبت به کارکنان عدالت برقرار کند و کارایی و اثر بخشی سازمان را بالا ببرد به احتمال ۹۹ درصد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد. ضمناً با توجه به اطلاعاتی که از کارکنان وزارت ورزش و جوانان دریافت شد مولفه‌های حکمرانی در سازمان بسیار پایین است یعنی هر اندازه مسئولان نسبت به این مولفه‌ها بی‌توجه باشند و زمانی که سازمان‌های ورزشی از حکمرانی سازمانی نا مطلوبی برخوردار هستند در نتیجه تاثیر به‌سزایی بر رفتار نوآورانه کارکنان نخواهد گذاشت و حتی ممکن است باعث کاهش رفتار نوآورانه کارکنان شود، چون با توجه به مبانی نظری هر اندازه سازمان از حکمرانی سازمانی مطلوبی برخوردار باشد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد و سازمان‌های ورزشی باید تمهیداتی را به کار گیرند تا با برقراری حکمرانی خوب انگیزه کارکنان را برای بروز رفتار نوآورانه افزایش دهند.



شکل ۲. مدل ساختاری ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه در حالت ضرایب استاندارد

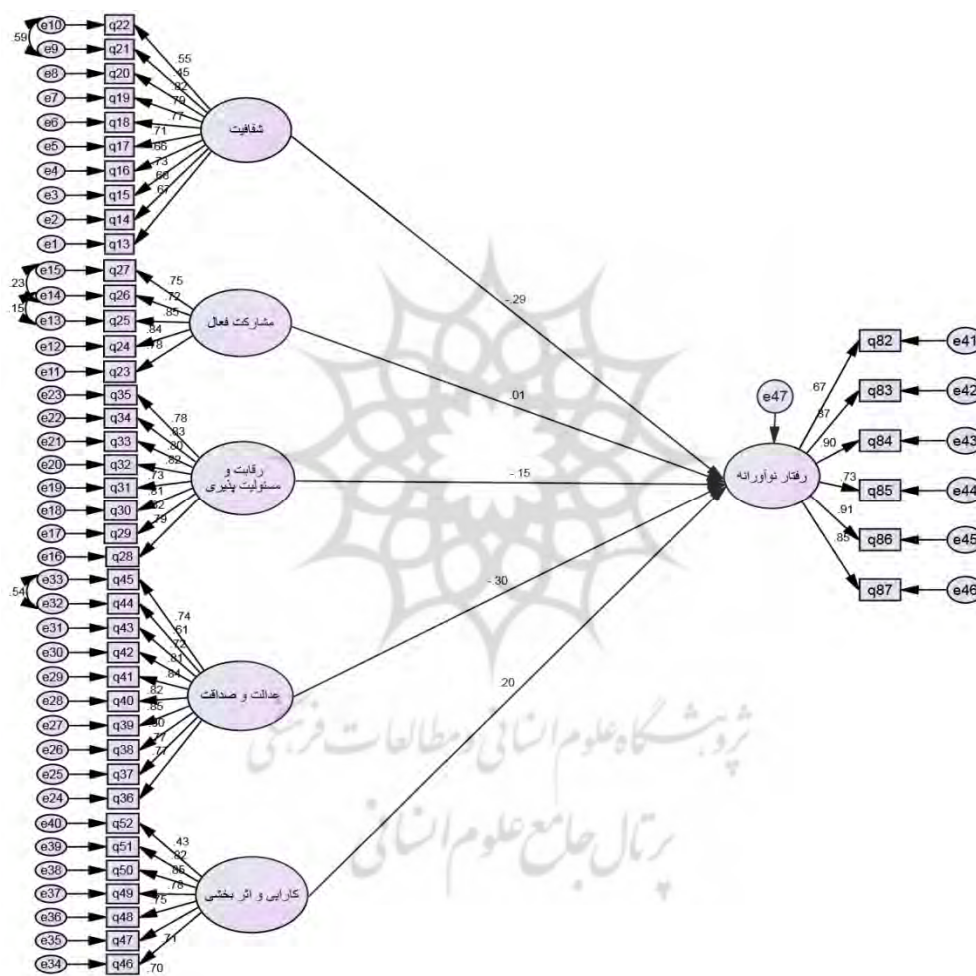
جدول ۱. نتایج خروجی مدل در خصوص تاثیر ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه

نتیجه	t-value	ضریب مسیر (β)	متغیر ملاک	متغیر پیش بین
رد	۱/۱۴۷	۰/۰۷۶	رفتار نوآورانه	شفافیت
رد	۱/۵۸۹	۰/۱۰۷	رفتار نوآورانه	مشارکت فعال
رد	۱/۵۵۳	۰/۱۰۲	رفتار نوآورانه	رقابت و مسئولیت پذیری
تائید	۳/۳۳۲	۰/۲۲۵	رفتار نوآورانه	عدالت و صداقت
تائید	۴/۳۶۰	۰/۳۱۵	رفتار نوآورانه	کارایی و اثر بخشی

*ملاک تائید عامل‌ها بالاتر بودن T-Statistic از (±۱/۹۶) می‌باشد.

جدول ۲- شاخص های برازش مدل

نتیجه	دامنه مورد قبول	اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی	مدل شاخص ها
مطلوب	< ۳	۱/۹۴	CMIN/DF
مطلوب	> ۰/۹۰	۰/۹۲	CFI
مطلوب	> ۰/۹۰	۰/۹۲	NFI
مطلوب	> ۰/۸۰	۰/۸۳	GFI
مطلوب	> ۰/۸۰	۰/۸۲	AGFI
مطلوب	< ۰/۱	۰/۰۴۵	RMSEA



شکل ۳. مدل ساختاری ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با تعدیل گری اعتماد سازمانی (پایین) در حالت ضرایب استاندارد

(NFI) و شاخص نیکویی برازش انطباقی^{۱۷} (AGFI) در حالت مطلوب و جذر برآورد واریانس خطای تقریب^{۱۸} (RMSEA) کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند ، بدین معنی که مدل تحقیق حاضر

نتایج جدول شماره ۲، نشان می دهد که شاخص کای دو به درجه آزادی CMIN/DF برابر با ۱/۹۴ ، شاخص تناسب تطبیقی^{۱۴} (CFI) ، شاخص نیکویی برازش^{۱۵} (GFI) ، شاخص برازش هنجاری^{۱۶}

17. Adjusted Goodness – of – fit Indexes
18. Root Mean Square Error of Approximation

14. Comparative Fit Index
15. Goodness of Fit Index
16. Norm Fit Index

دارای برآزش مطلوبی است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند.

مطابق با جدول شماره ۳، می‌توان گفت که ضرایب مسیر بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با $-0/29$ ، $0/01$ ، $-0/15$ ، $-0/30$ ، $0/20$ می‌باشد. همچنین مقدار آماری t (ضریب تاثیر معناداری) برای این مولفه‌ها به ترتیب برابر با $-3/17$ ، $0/09$ ، $-1/86$ ، $-3/39$ ، $2/34$ می‌باشد. چون مقادیر ضریب تاثیر معناداری (مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری) در دامنه $\pm 1/96$ قرار گرفته‌اند، لذا در این دو رابطه اعتماد سازمانی پایین، اثر معنی داری ندارد. به عبارتی در حکمرانی سازمانی وقتی که میزان اعتماد سازمانی پایین است تنها مولفه‌های (شفافیت، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) بر رفتار نوآورانه اثر مستقیم و معناداری داشتند، چون مقدار ضریب تاثیر معناداری این مولفه‌ها (خارج از بازه $\pm 1/96$) قرار داشت.

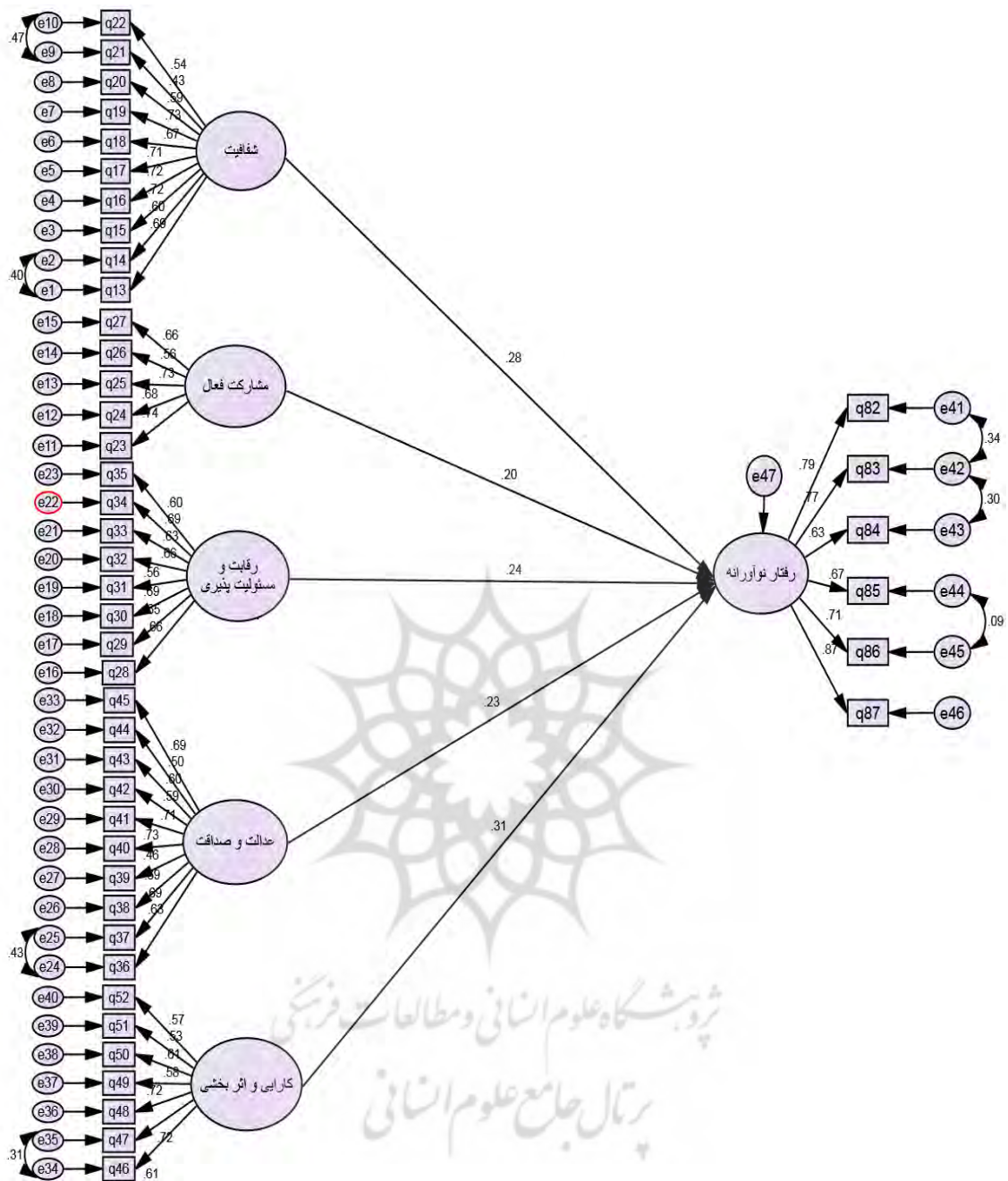
مطابق با جدول شماره ۴، می‌توان گفت که ضرایب مسیر بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با $0/28$ ، $0/20$ ، $0/24$ ، $0/23$ ، $0/31$ می‌باشد. همچنین مقدار آماری t (ضریب تاثیر معناداری) برای این مولفه‌ها به ترتیب برابر با $2/37$ ، $0/94$ ، $0/89$ ، $1/01$ ، $2/40$ می‌باشد. و چون ضریب تاثیر معناداری مولفه‌های (مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری، عدالت و صداقت) در دامنه $\pm 1/96$ قرار گرفته‌اند، لذا معنی دار نیستند. ولی مقدار ضریب تاثیر معناداری شفافیت و کارایی و اثر بخشی با رفتار نوآورانه (خارج از بازه $\pm 1/96$) بودند. بنابراین این مولفه‌ها زمانی که اعتماد سازمانی بالا است بر رفتار نوآورانه تاثیر معناداری دارند. به علاوه به این دلیل که مولفه‌های حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از نظر شرکت کنندگان بسیار ضعیف گزارش شده و حتی این میزان آن قدر ضعیف یا به عبارتی حکمرانی سازمانی در این سازمان بسیار ضعیف تشخیص داده شده که با اعتماد سازمانی بالا نیز بعضی از مولفه‌ها نتوانسته بر رفتار نوآورانه تاثیر معناداری داشته باشند که این باعث کاهش رفتارهای

نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان می‌شود و دلیل این امر بی توجهی مسئولان به این مولفه‌ها در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. به عبارتی در حکمرانی سازمانی وقتی که اعتماد سازمانی بالا است تنها مولفه‌های شفافیت و کارایی و اثر بخشی بر رفتار نوآورانه از نظر کارکنان وزارت ورزش و جوانان به ترتیب اثر مثبت و معناداری داشت. یعنی در وزارت ورزش و جوانان هر چه اعتماد سازمانی بالاتر باشد شفافیت افزایش پیدا می‌کند و منجر به بروز رفتارهای نوآورانه در کارکنان می‌شود. در رابطه بین کارایی و اثر بخشی بر رفتار نوآورانه، اعتماد سازمانی بالاتر موجب کارایی و اثر بخشی بیشتر می‌شود و در نتیجه منجر به افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود. مدیران سازمان‌های ورزشی باید با فراهم کردن زمینه فرهنگ اعتماد سازی در کارکنان اعتماد سازمانی را در سازمان‌های خود مهیا سازند البته با پیش نیازهای از قبیل شفاف سازی قوانین و مقررات و پاسخگویی مدیران در قبال ذی نفعان سازمان و مسئولیت پذیری و همچنین با برقراری عدالت در بین کارکنان باعث بهبود کارایی و اثر بخشی سازمان‌های ورزشی شوند که زمینه بروز ایده‌ها جدید و رفتارهای نو و ابتکاری را برای کارکنان فراهم کنند.

در خصوص نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی در رابطه بین مولفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) با رفتار نوآورانه در کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نتایج جدول ۵، می‌توان گفت: متغیر اعتماد سازمانی تمام رابطه‌ها ی بین مولفه‌های حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه را تحت تاثیر قرار داده و تعدیل می‌کند، یعنی بین اعتماد سازمانی پایین با اعتماد سازمانی بالا در این رابطه‌ها اختلاف بارزی وجود دارد و چون این اختلاف (خارج از بازه $\pm 1/96$) Z-score و معنادار است. پس نتیجه می‌گیریم اعتماد سازمانی می‌تواند رابطه بین مولفه‌های حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه کارکنان را تعدیل کند. یعنی می‌توان گفت در وزارت ورزش و جوانان هر چه میزان اعتماد سازمانی بالاتر باشد به احتمال ۹۹ درصد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

جدول ۳. نتایج خروجی مدل در خصوص تاثیر (ابعاد حکمرانی سازمانی) بر رفتار نوآورانه با تعدیل گری اعتماد سازمانی پایین

معنی داری	برآورد استاندارد	نسبت بحرانی	خطای معیار	برآورد غیر استاندارد	فرضیات تحقیق
۰/۰۰۲	-۰/۲۸۶	-۳/۱۷۴	۰/۱۲۶	-۰/۳۹۹	شفافیت <--- رفتار نوآورانه
۰/۹۳۰	۰/۰۱۴	۰/۰۸۸	۰/۰۸۲	۰/۰۰۷	مشارکت فعال <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۶۳	-۰/۱۵۳	-۱/۸۵۹	۰/۰۸۹	-۰/۱۶۶	رقابت و مسئولیت پذیری <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۰۰۱	-۰/۲۹۷	-۳/۳۹۲	۰/۱۰۲	-۰/۳۴۶	عدالت و صداقت <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۱۹	۰/۲۰۰	۲/۳۳۹	۰/۱۱۰	۰/۲۵۸	کارایی و اثر بخشی <--- رفتار نوآورانه



شکل ۴. مدل ساختاری ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با تعدیل گری اعتماد سازمانی (بالا) در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۴. نتایج خروجی مدل در خصوص تاثیر (ابعاد حکمرانی سازمانی) بر رفتار نوآورانه با تعدیل گری اعتماد سازمانی بالا

معنی داری	برآورد استاندارد	نسبت بحرانی	خطای معیار	برآورد غیر استاندارد	فرضیات تحقیق
۰/۰۱۸	۰/۲۸۱	۲/۳۶۷	۰/۱۹۹	۰/۴۷۱	شفافیت <--- رفتار نوآورانه
۰/۳۴۵	۰/۲۰۲	۰/۹۴۴	۰/۳۵۴	۰/۳۳۴	مشارکت فعال <--- رفتار نوآورانه
۰/۳۷۲	۰/۲۴۳	۰/۸۹۳	۰/۴۵۹	۰/۴۱۰	رقابت و مسئولیت پذیری <--- رفتار نوآورانه
۰/۲۷۳	۰/۲۲۷	۱/۰۹۷	۰/۳۸۹	۰/۴۲۷	عدالت و صداقت <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۱۶	۰/۳۰۹	۲/۴۰۳	۰/۲۶۱	۰/۶۲۸	کارایی و اثر بخشی <--- رفتار نوآورانه

جدول ۵. نتایج اثر تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی بین مولفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) با رفتار نوآورانه

z-score	اعتماد بالا		اعتماد پایین		متغیرها
	معنی داری	برآورد استاندارد	معنی داری	برآورد استاندارد	
*** ۶/۹۳۸	۰/۰۱۸	۰/۲۸۱	۰/۰۰۲	-۰/۲۸۶	شفافیت <--- رفتار نوآورانه
*** ۲/۶۷۱	۰/۳۴۵	۰/۲۰۲	۰/۰۹۳	۰/۰۱۴	مشارکت فعال <--- رفتار نوآورانه
*** ۳/۷۷۹	۰/۳۷۲	۰/۲۴۳	۰/۰۶۳	-۰/۱۵۳	رقابت و مسئولیت‌پذیری <--- رفتار نوآورانه
** ۲/۰۰۲	۰/۲۷۳	۰/۲۲۷	۰/۰۰۰۱	-۰/۲۹۷	عدالت و صداقت <--- رفتار نوآورانه
*** ۲/۸۰۵	۰/۰۱۶	۰/۳۰۹	۰/۰۱۹	۰/۲۰۰	کارایی و اثر بخشی <--- رفتار نوآورانه

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر مثبتی دارد. ضریب استاندارد بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۰۸، ۰/۱۱، ۰/۱۰، ۰/۲۳، ۰/۳۲ می‌باشد. همچنین مقدار آماری t (ضریب تاثیر معناداری) برای این مولفه‌ها به ترتیب برابر با ۱/۱۵، ۱/۶۰، ۱/۵۵، ۳/۳۳، ۴/۳۶ می‌باشد و چون ضریب تاثیر معناداری این مقادیر به جزء مقدار مولفه‌های (عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) در دامنه $\pm ۱/۹۶$ قرار گرفته‌اند، لذا معنی‌دار نیستند و فرضیه تحقیق در خصوص سه تا از مولفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری) با رفتار نوآورانه رد می‌شود. و تنها مقدار ضریب تاثیر معناداری دو تا از مولفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) با رفتار نوآورانه (خارج از بازه $\pm ۱/۹۶$) بودند، لذا این فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد مولفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) بر رفتار نوآورانه تاثیر مثبت و معنادار داشت و این دو رابطه تایید می‌شود. یعنی هر اندازه وزارت ورزش و جوانان نسبت به برقراری حکمرانی سازمانی مطلوب تلاش کند به احتمال ۹۹ درصد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد. ضمناً با توجه به اطلاعاتی که از کارکنان وزارت ورزش و جوانان دریافت شد این سازمان از حکمرانی سازمانی نامطلوبی برخوردار است و زمانی که چنین شرایطی در سازمان‌های ورزشی حاکم باشد، کارکنان انگیزه‌ای برای شرکت در رفتارهای نوآورانه نخواهند داشت و حتی ممکن است باعث کاهش رفتار نوآورانه آن‌ها شود و با توجه به مبانی نظری هر اندازه سازمان‌ها از حکمرانی سازمانی مطلوبی برخوردار باشند میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد و سازمان باید

تمهیداتی را به کار گیرد تا بتواند با پیاده‌سازی شاخص‌های حکمرانی خوب زمینه‌ای بروز رفتار نوآورانه کارکنان را فراهم کند، تا بتوان از این طریق موجبات کارایی و اثر بخشی عملکرد سازمان‌های ورزشی را به وجود آورد. این بدان معنا است که مدیران سازمان‌های ورزشی هر اندازه نسبت به اصول حکمرانی سازمانی آگاه‌تر و این اصول در سازمان‌های ورزشی قابلیت اجرا داشته باشند باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان و تقویت عملکرد سازمان می‌شود. بررسی وضعیت حکمرانی سازمانی از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش نشان داد، میانگین حکمرانی سازمانی ($۲/۶۹ \pm ۰/۶۶$)، پایین‌تر از حد متوسط بود، و بر این اساس میانگین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت $۰/۶۸ \pm ۰/۷۵$ ، مشارکت فعال $۰/۷۷ \pm ۰/۶۱$ ، رقابت و مسئولیت‌پذیری $۰/۷۶ \pm ۰/۷۰$ ، عدالت و صداقت $۰/۷۶ \pm ۰/۶۶$ ، کارایی و اثر بخشی $۰/۷۳ \pm ۰/۷۰$)، بسیار پایین‌تر از حد متوسط بود. که با توجه به گزارش وضعیت نامطلوب و بسیار پایین حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، اثر بسیار ضعیفی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد که این اثر معنادار نیست. بنابراین باید وضعیت حکمرانی در سازمان‌های ورزشی را تقویت و توسعه دهیم تا شاهد ارتقاء رفتار نوآورانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی باشیم. هم‌سو با یافته این پژوهش در گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی در مورد جمهوری اسلامی ایران در حوزه عمومی و دولتی نیز موقعیت حکمرانی در شاخص‌هایی مانند شفافیت، حق اظهار نظر و پاسخ‌گویی و مشارکت و... نامطلوب ارزیابی شده بود (گزارش شفافیت بین‌المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). نتایج تحقیق هم‌سو با یافته‌های یانگ و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۷)، کرفت^{۲۰} (۲۰۱۷)، حاتمله^{۲۱} (۲۰۱۷)، ولی در این تحقیق میزان حکمرانی سازمانی

19. Yang & et al
20. Kreft
21. Hatamleh

و غیر تجاری، نهاد های آموزشی و آموزش در سطح محلی، ملی و بین المللی می باشند. این گروه ها به طور معمول دارای منافع و اولویت های مختلف در داخل و خارج از ورزش هستند. تمام گروه های درگیر در ورزش باید اطمینان داشته باشند که ورزش هایی که در آن ها دخیل هستند، به طور مؤثر و عادلانه در هر سطحی حکمرانی می شوند. برای این منظور، حکمرانی خوب در ورزش بر اساس نقش و مسئولیت های مشخص همه ی شرکت کنندگان و شفافیت (شکلی از ارتباط) و همچنین نحوه تعیین این نقش ها و مسئولیت ها، نظارت و اجرای آن توسط سازمان های حقیقی است. حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، به مطالعه رفتار شهرداری تهران در حوزه ورزش همگانی بر اساس اصول حکمروایی خوب در مورد گویه های ۷ اصل حکمروایی خوب شهری، در حوزه ورزش همگانی شامل اصول پایداری، سلسله مراتب تصمیم گیری، کارایی، برابری، شفافیت و پاسخگویی، امنیت، مشارکت مدنی و شهروندی در سطح نامطلوبی است. لذا رفتار و نحوه مدیریت شهرداری تهران در حوزه ی ورزش همگانی در تمامی اصول حکمروایی نامطلوب است. که با نتایج تحقیق حاضر هم سو می باشد. در خصوص نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی در رابطه بین مولفه های حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه (شفافیت با رفتار نوآورانه $Z\text{-score} = ۶/۹۴$) ، مشارکت فعال با رفتار نوآورانه $Z\text{-score} = ۲/۶۷$ = ، رقابت و مسئولیت پذیری با رفتار نوآورانه $Z\text{-score} = ۳/۷۹$ = ، عدالت و صداقت با رفتار نوآورانه $Z\text{-score} = ۲/۰۰$ = ، کارایی و اثر بخشی با رفتار نوآورانه $Z\text{-score} = ۲/۸۱$ =) در کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نتایج می توان گفت: متغیر اعتماد سازمانی تمام رابطه های بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه را تعدیل می کند، یعنی بین اعتماد سازمانی پایین با اعتماد سازمانی بالا در این رابطه ها اختلاف چشم گیری وجود دارد و این اختلاف معنادار است ، پس می توان گفت نقش تعدیل کنندگی اعتماد سازمانی در این رابطه ها مورد تأیید است. و فرضیه تحقیق در این مورد تأیید می شود. و با توجه به بررسی وضعیت اعتماد سازمانی از دیدگاه شرکت کنندگان در پژوهش نشان داد، میانگین اعتماد سازمانی $(۲/۷۴ \pm ۰/۹۰)$ ، پایین تر از حد متوسط بود، که نشان از عدم رضایت کارکنان در مورد این متغیر می باشد. نتایج نشان داد ضریب تاثیر معنی داری بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه در اعتماد سازمانی پایین برابر با $(-۰/۰۳)$ و در اعتماد سازمانی بالا برابر با $(۰/۰۵)$ می باشد، بنابراین متغیر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه تاثیر معنی داری ندارد. و ضریب تاثیر معنی داری در اعتماد سازمانی پایین بین ابعاد حکمرانی سازمانی

بسیار پایین تر از میانگین گزارش شد. پاران^{۲۲} (۲۰۱۵)، به بررسی حکمرانی بازی های المپیک در کانادا، یافته های تحقیق نکاتی را برجسته کرد، پنج بخش اصلی رویکرد کانادایی برای حکمرانی بازی های المپیک و دیگر رویداد های ورزشی عمده، یعنی تمرکز بر روی مشارکت ذینفعان برنامه ریزی شده و هماهنگ شده در سطح ملی، ساختار کمیته سازماندهی برای بازی های المپیک، مهارت های رهبری و هماهنگی، جمع آوری و انتشار دانش و نوآوری است که با یافته این تحقیق مطابقت ندارد چون در وزارت ورزش و جوانان بیشتر از سبک های مستبدانه و دموکراتیک استفاده می شود و اصول حکمرانی سازمانی در این وزارت قابلیت اجرا پیدا نکرده است. جبرارت و همکاران^{۲۳} (۲۰۱۴)، به بررسی حکمرانی خوب در سازمان های ورزش بین المللی: تجزیه و تحلیل از ۳۵ بدنه حکمرانی ورزش المپیک، نتایج نشان می دهد که عدم تعهد حسابرسی در بدنه حکمرانی ورزش. به طور خاص، عملکرد نظارت بر سازمان های عضو آن ها به شدت تحت تأثیر عدم وجود معیار های کلی و عینی و شفافیت در توزیع بودجه به اعضای خود است. با توجه به کنترل و توازن، مسلماً مهم ترین مسئله عدم وجود کمیته های اخلاق مستقل است. دوم، بررسی ما نشان می دهد که اکثر بدنه حکمرانی ورزش مشارکت ورزشکار را نهادینه کرده است. با این حال، در اکثریت قریب به اتفاق از سازمان ها، سهم قدرت تصمیم گیری رسمی به آن ها داده نشده است. سوم، با توجه به اعضای هیئت (نهاد های) اجرایی، تسلط نادرست و غلط قومی بر قاره اروپا و همچنین برتری مقامات مرد وجود دارد که با یافته این تحقیق هم خوانی دارد. حکمرانی مربوط به سه موضوع عمده است: چگونه یک سازمان اهداف و جهت گیری های استراتژیک را توسعه می دهد، چگونه هیئت مدیره سازمان عملکرد سازمان را نظارت می کند تا اطمینان حاصل کند که این اهداف استراتژیک را برآورده می کند و نحوه عملکرد هیئت مدیره در بهترین منافع اعضای سازمان است. حکمرانی خوب ورزش باید اصولی مانند (الف) نقش حکمرانی بر بدنه، (ب) ساختار، مسئولیت ها و جوابگویی، (ج) دموکراسی، انتخابات و انتصابات، (د) شفافیت و ارتباطات و (ه) انسجام و همبستگی باشد. ارائه حکمرانی خوب یا موثر در سازمان های ورزشی، به دلیل طیف وسیعی از مشارکت کنندگان شرکت کننده، یک کار چالش برانگیز است. این شرکت کنندگان شامل افراد و باشگاه ها، سازمان های تجاری

22. Parent

23. Geeraert & et al

دولتی توانمندی و برتری های دارد، پس طبیعتاً در همه ابعاد ورزش بسیار تأثیر گذارتر از دو رکن دیگر خواهد بود. به عنوان مثال دولت می تواند در به کار گیری منابع انسانی در سازمان های ورزشی تأثیر گذاری بیشتری داشته و فشار بخش دولتی نقش نهایی را در انتخاب ها ایفاء می نماید، در این شرایط بخش خصوصی با جامعه مدنی چون هم سطح و هم ارز دولت نیستند به راحتی نمی توانند نقش خود را ایفاء نمایند. در این زمینه خبرگان نیز بر تبعیت بخش ورزش و سازمان های ورزشی از ساختار سیاسی قدرت در ایران و کافی نبودن استقلال در این سازمان ها تأکید داشتند. در حالی که در عمل نقش و اندازه دولت در برخی از امور اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، خدماتی و زیربنایی، بزرگ تر از حد معمول بوده و همین امر سبب شده تا نقش نظارتی و حاکمیتی دولت تحت الشعاع امور تصدی گری قرار گیرد و با این حجم عظیم از فعالیت های دولت در مواردی حتی از وظایف اصلی خود نیز باز بماند. بنابراین به نظر می رسد در بسیاری حوزه ها از جمله حوزه حکمرانی ورزشی به یک مرحله گذار نیاز است تا در این مرحله، دولت با فراهم آوردن زیرساخت های حمایت از بخش خصوصی، تقویت استقلال داخلی سازمان های ورزشی، عدم دخالت سیاست در ورزش، تقویت جامعه مدنی و رسانه ها زمینه ورود به حکمرانی سازمانی خوب را فراهم نماید. در بحث شفافیت یکی از این بسترها، می تواند قاعده مند کردن رویه های حکمرانی باشد. به طور کلی قوانین در وزارت ورزش و جوانان دو دسته هستند: ۱) قوانین منطبق بر اساسنامه ملی و بین المللی، که استثناءهای زیادی را در بر نمی گیرد؛ ۲) قوانین داخلی سازمان. عمده مشکل به قوانین داخلی باز می گردد. به عنوان مثال در زمینه عدم شفافیت مالی، عوامل مختلفی دخیل هستند، اما دلیل عمده این مسئله مشخص نبودن مبنای محاسباتی، و عدم وجود دستورالعمل تعریف شده برای قرارداد ها، پاداش ها و پرداخت های سازمان و فدراسیون ها می باشد (کارول، ۲۰۰۶: ۱۸۷). بنابراین یکی از چهارچوب های ورود به بحث حکمرانی خوب در ورزش، وجود قوانین و مقررات شفاف هم در بحث مالی و هم در زمینه ساختاری و اجرایی است، اگر این زیرساخت شکل بگیرد استاندارد ها نیز قابلیت تطبیق پیدا خواهند کرد. وجود یک سیستم نظارتی برای جلوگیری از تمرکز قدرت در سازمان های ورزش بسیار مهم است طوری که تصمیم گیری قوی، مستقل و فارغ از نفوذ را تضمین نماید (الم، ۲۰۱۳: ۶). در این رابطه طراحی سیستمی که به وسیله آن قدرت بین رئیس، کارکنان و هیئت اجرایی، کمیته ها و ذی نفعان تفکیک شود پیشنهاد شده است (فیلیپس، ۲۰۱۱: ۵). بنابراین توزیع قدرت و رضایت مندی ذی نفعان در بحث

(شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۲۹، -۰/۰۱، ۰/۱۵، -۰/۳۰، -۰/۲۰، ۰/۲۰ می باشد. و همچنین ضریب تأثیر معنی داری در اعتماد سازمانی بالا بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۲۸، ۰/۲۰، ۰/۲۴، ۰/۲۳، ۰/۳۱ می باشد. نتایج تحقیقات زیر با یافته این تحقیق هم سو می باشد: ادیب پور و همکاران (۱۳۹۵)، نقش میانجی اعتماد در خلق نوآوری در رابطه میان تناسب فرد سازمان، تناسب فرد شغل و رفتار کاری نوآورانه را تأیید کرد. موسوی (۱۳۹۲)، در پایان نامه خود تأثیر شفافیت سازمانی بر اعتماد سازمانی با تبیین نقش جو سازمانی در اداره ارشاد استان تهران به این نتیجه رسید که شفافیت سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیرگذار بوده و جو سازمانی این تأثیرگذاری را تعدیل می کند. نتایج تحقیق با تحقیقات زیر هم سو می باشد: چوان یو و همکاران^{۲۴} (۲۰۱۸)، در پژوهشی نشان دادند که خلاقیت به طور مثبت رفتار نوآورانه را از طریق اعتماد سازمانی پیش بینی می کند و یک محیط نوآورانه، تأثیر غیر مستقیم رابطه ی کارکنان سازمان را بر رفتار نوآورانه از طریق اعتماد سازمانی تعدیل می کند. پوستیت^{۲۵} (۲۰۱۴)، بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بر نوآوری سازمانی، یک رابطه آماری مثبت و معنی داری وجود داشت. و میانجی گری جزئی از اعتماد سازمانی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و نوآوری سازمانی، تأیید می کند. مفروض دانستن بی طرفی سازمان های بین المللی و گزارش های آن ها، حکمرانی سازمانی در کشورهای در حال توسعه خصوصاً کشور ایران که وضعیت حکمرانی در آن مطلوب گزارش نمی شود باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد. حکمرانی سازمانی حاصل تعامل سه رکن اصلی یعنی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است، در شرایط ایده آل جامعه مدنی و بخش خصوصی باید با دولت همکاری داشته و البته توان مذاکره با دولت را داشته باشند، نیازهای خود را مطرح سازند و منابع را تأمین نمایند. در حوزه اقتصاد ممکن است شرایط همکاری دولت و بخش خصوصی تا حدودی نهادینه شده باشد اما شرایط و زیر ساخت ها برای این که بخش خصوصی با جامعه مدنی بتوانند در حوزه ای مثل ورزش ایفاء نقش کنند فراهم نیست، زیرا بخش خصوصی حضور و در نتیجه اقتدار چندانی در ورزش ندارد، جامعه مدنی مقتدری نیز در حوزه ورزش تعریف نشده است، ولی بخش

24. Chuan Yu & et al

25. pucetaite

ذی نفعان مطرح است، و مورد آخر به دستوالعمل‌های پاسخ‌گویی مرتبط است. پاسخ‌گویی باید به گونه‌ای تعریف شود که فقط شامل پاسخ به شکایت ذی نفعان، بخش خصوصی یا جامعه مدنی نباشد و به عنوان یک ابزار مدیریتی مطرح شود. طوری که با طرح ریزی یک سیستم پاسخ‌گویی اثر بخش استفاده از نظرات و پیشنهادات بخش‌های دیگر و ذی نفعان فراهم گردد. البته تا زمانی که پاسخ‌گویی نتایج ملموسی در پی نداشته باشد معنا و مفهومی در جهت بهبود حکمرانی سازمانی نخواهد داشت. البته در این زمینه نیز نیاز به زیرساخت‌هایی مثل توسعه ICT، آموزش مدیران، و تغییر عادات فرهنگی رایج وجود دارد. در بحث پاسخ‌گویی مسئله بعدی، پاسخ‌گو بودن سازمان به هر سه رکن حکمرانی سازمانی یعنی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است، البته باید اهمیت برابر به هر سه رکن داده شود، و سازمان در برابر سه رکن خود را ملزم به پاسخ‌گویی بداند. همچنین گزارش‌دهی ادواری به ذی نفعان می‌تواند از مصادیق شفافیت و پاسخ‌گویی باشد. در حوزه ورزش ذی نفعان نیز بخصوص اعضای مجمع عمومی سازمان، باید این مهارت داشته باشند که در سایه این فرصت به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از مسئولین ارشد در قبال وظایف و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها محول شده، انتظار پاسخ‌گویی داشته باشند. که این مسئله نیازمند آموزش است. خلاصه: با توجه به نتایج این پژوهش وضعیت حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نامطلوب گزارش شد که مدیران این وزارتخانه باید توجه ویژه به رعایت عدالت در سازمان و ایجاد انگیزه برای رقابت رسالمد در سازمان و مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال کارها و مشکلات سازمان که این موارد جزء با شفاف‌سازی در سازمان و پاسخ‌گویی مدیران در مقابل ذی نفعان تحقق نمی‌یابد و برای این که در محیط پیچیده و رقابتی، امروزه وزارت ورزش و جوانان بتوانند جایگاه ورزش ایران را در سطح ملی و بین‌المللی مطرح کنند و کارایی و اثر بخشی را در سازمان شان بالا ببرند نیاز به کارکنان خلاق و نوآور دارند که یکی از اصول این برنامه راهبردی توجه به نحوه مدیریت نیروی انسانی و کنترل رفتارهای کارکنان و هدایت آن‌ها در مسیر درست است. بنابراین باید مدیران و مسئولان وزارت ورزش و جوانان به عنوان الگوی رفتاری برای سایرین با احترام گذاشتن و اعتماد متقابل فرهنگ اعتماد سازی را در سازمان بنیان نهند که بتوان از این طریق افکار مثبت کارکنان را به سمت برنامه‌های وزارت سوق داد و تعهد سازمانی را در کارکنان ایجاد کرد و کارکنان بتوانند ایده‌ها و افکار جدید خود را بیان کنند و نسبت به مسئولان انتقادات سازنده داشته باشند

حکمرانی سازمانی جزء مواردی است که لازم است بستر سازی صورت بگیرد. لازم به ذکر است که همه مردم ذی نفعان یک سازمان ورزشی نیستند، اما تقسیم بندی خاصی نیز در مورد ذی نفعان صورت نگرفته است و دولت به عنوان سهامدار اصلی ایفای نقش می‌نماید. در عمل نیز ارتباطات مدیران فقط با بخش بالادستی و دولت صورت می‌گیرد، چرا که ذی نفعان را عامل تاثیر گذار در حکمرانی خود نمی‌بینند. جهت بستر سازی مراحل زیر باید طی شود (۱) در هر سازمان ورزشی ذی نفعان بخش بندی و مشخص گردند؛ (۲) ذی نفعان بنا بر تاثیر گذاری و تاثیر پذیری اولویت بندی شوند، (۳) با برگزاری دوره‌ها و تفویض اختیار ذی نفعان تاثیر گذار توانمند شوند؛ و (۴) مدیران بر اساس اولویت‌ها به این بخش‌ها پاسخ‌گو بوده و در جهت رضایت ایشان گام بردارند. مورد بعدی جهت بستر سازی حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به مسئله ارزیابی باز می‌گردد که اولاً ارزیاب کننده ذی نفع نباشد و ثانیاً شاخص‌های ارزیابی مرتبط باشد. تشکیل دادگاه حکمیت ورزش نیز یکی از بستر سازی‌ها در راستای حکمرانی سازمانی خواهد بود، اما بخش حاکمیت ورزش در این زمینه ضعیف عمل نموده و با گذشت زمان زیادی از مطرح شدن تشکیل این دادگاه، عینیت پیدا نکرده است. دلیل اصلی برای تشکیل چنین نهادی در حوزه ورزش، در واقع به بحث تضاد منافع باز می‌گردد. طوری که مسائلی مربوط به تضاد منافع که جنبه اختلافی و غیر کیفری دارد در دادگاه حکمیت مطرح شوند. همچنین در بحث حکمرانی سازمانی، شفاف سازی اصول نظارت نیز باید مورد توجه قرار گرفته و قاعده مند شود. پس باید شاخص‌های تخصصی ارزیابی تعریف شوند؛ (۱) در مرحله نخست قواعد، مقررات، سیاست‌ها و استانداردها تعریف شوند، زیرا قواعد و مقررات تعیین کننده نقش‌ها و یا به عبارت دیگر وظایف و مسئولیت‌های کنش‌گران است. (۲) مرحله بعد آگاهی از فرآیند و کمیت و کیفیت اجرای قواعد و نقش‌ها است، در واقع آگاهی از این که قواعد اجرا می‌شوند یا خیر؟ (۳) در مرحله سوم ناظرین می‌توانند اطلاعات به دست آمده را با مقررات و استانداردهای تعیین شده تطبیق دهند و مشخص نمایند که میزان انطباق مرحله اجرا با تصمیمات اتخاذ شده در مرحله تصمیم سازی چقدر است؟ رویه‌های دموکراتیک در حوزه ورزش نیز، نیاز به بستر سازی‌هایی برای گذار از حاکمیت و ورود به حکمرانی خوب دارد. در این زمینه سه زیر شاخص اصلی مطرح است: اولین قدم، دموکراتیک کردن واقعی انتخاب هیئت حاکمه در سازمان‌ها است؛ قدم بعدی دموکراتیزه کردن شیوه‌های اخذ تصمیمات که مسئله مشارکت یا عدم مشارکت

می باشد، احساس مثبتی نسبت به سازمان پیدا می کنند و در پرتو این جو، اطمینان و اعتماد، بیشتر می شود و فضای بی اعتمادی تعدیل می یابد. بنابراین توصیه می شود مدیران برنامه های برای بهبود وضعیت حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان رعایت کنند، مواردی مانند: تبیین اهداف و ارزش های حاکم بر موضوع حکمرانی سازمانی، تهیه طرح جامع و نقشه راه برای عملیاتی شدن حکمرانی سازمانی. تدوین قوانین و مقررات لازم به منظور یکپارچه سازی، هماهنگ سازی و ساده سازی شرایط جهت جریان آزاد اطلاعات به منظور بهبود شفافیت، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمان، ایجاد رقابت سالم و حس مسئولیت پذیری در کارکنان، رعایت عدالت و برابری. توافق مشترک با سازمان های بین المللی به منظور استفاده از بهترین تجربه ها و استاندارد های مشترک در زمینه حکمرانی سازمانی. ایجاد بستر های لازم به منظور اعمال حق اظهار نظر و اتخاذ روش هایی جهت تشویق ذی نفعان به اظهار نظر مستقیم و غیر مستقیم، افزایش تلاش ها و حمایت های مسئولین وزارت ورزش در جهت تشکیل دادگاه حکمیت ورزش. برنامه های دقیق و اختصاص منابع برای توسعه ورزش در مناطق محروم و روستا ها تدوین نموده و راه کار های رفع تبعیض و ایجاد عدالت را در حوزه ورزش زنان مورد توجه و رسیدگی قرار دهند. توسعه استاندارد های مربوط به فناوری های جدید و الزام به کارگیری آن ها در وزارت ورزش و جوانان. ایجاد و پشتیبانی مالی از گروه ها و شبکه هایی که با همکاری و مشارکت دانشگاه ها، سازمان ها و موسسات مختلف از جمله کمیته ملی المپیک، فدراسیون ها به تحقیقات میان رشته ای و بین فرهنگی به منظور تدوین و پیاده سازی استراتژی های حکمرانی سازمانی بپردازند. توجه به نقش حکمرانی سازمانی به عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات درون و برون سازمانی به منظور ایجاد شفافیت، مشارکت ذی نفعان، پاسخ گویی، ایجاد عدالت و کارایی و اثر بخشی در سازمان، تشکیل کمیته نظارتی شفافیت در وزارت خانه. تلاش در راستای بهبود اعتماد سازمانی، ارتباطات باز، انعطاف پذیری شخصی و سازمان.

و از این طریق روح نوآوری را در سازمان های ورزشی زنده کنند. مدیران با توجه به نیاز های کارکنان و حمایت از آن ها، ثبات در رفتار و کردار خود، فراهم کردن جو اخلاقی در سازمان و فرهنگ اعتماد سازی در سازمان و احترام متقابل، ایجاد روابط صمیمانه میان کارکنان و مدیران، با رعایت این موارد در سازمان می توانند زمینه بروز رفتار نوآورانه کارکنان را فراهم آورند. بنابراین مدیران با در نظر گرفتن این موارد به گونه ای به طراحی فضای سازمان خود باید بپردازند، که محرک تحقق رفتار های نوآورانه کارکنان در سازمان شوند و به این طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کنند. در نهایت مدیرانی اثر بخش خواهند بود که عامل اعتماد را در روابط خود گسترش دهند؛ زیرا هر چه از میزان ثبات سازمان ها در عصر تکنولوژی کاسته می شود، پیوند های محکم اعتماد است که جایگزین نقش های بروکراتیک در تشریح انتظارات و روابط می شود (عبدالباقی، ۱۳۸۶). بنابراین مدیران سازمان های ورزشی مانند هر سازمان دیگری، در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص های اثر بخشی و پاسخ گویی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختار ها، فرآیند ها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی نفعان به سازمان را فراهم سازند. پیشنهاد می شود مدیران سازمان های ورزشی از طریق ایجاد نظام پیشنهادات و اتاق های فکر، ایده ها، تجربه های موفق یا ناموفق، راه کار ها و نوآوری ها و استراتژی های جدید در این حوزه را جمع آوری و مورد بررسی قرار دهند. با توجه به مشخصات جمعیت شناختی وزارت ورزش و جوانان دارای کارکنانی جوان و با سطح تحصیلات بالا هستند. که این مشخصات محیط پویایی را برای خلق دانش در وزارت ورزش و جوانان به وجود می آورد. به مدیران سازمان یاد شده توصیه می شود از طریق مسیبهایی مانند برگزاری جلسات طوفان فکری یا جلسات بازنگری پس از اقدام، فضایی آزاد و به دور از ترس برای ابراز ایده ها و نظرات کارکنان جوان فراهم کنند. احساس مسئولیت اجتماعی: هرگاه افراد سازمان، اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمان نسبت به آن ها احساس مسئولیت می کند و به پاسخ گو بودن در مقابل جامعه حساس

REFERENCES

- Abdul Baghi, A; Dellavi, M. R. (۲۰۰۷). The Trust of the Key of Invisible Wealth, Tedbir Magazine, No. 190. (In Persian)
- Adibpour, M. R; Daneshvar Dilami, M. R; Dhghanian, H. (۲۰۱۶). The Effect of Individual Perceived Fit on Innovative Work Behaviors and Job Performance by Trusting Intermediaries in Creating Innovation. Scientific-Research Series of Management of Governmental Organizations, Volume 4, Issue 3, 116-103. (In Persian)

- Alm, J. (2013). Action for good governance in international Sports Organisations, Final report Copenhagen: Play the Game, Danish Institute for sports studies 6-22.
- Australian Sports Commission. (2012). Sports Governance Principles. Retrieved November 26, from <http://www.ausport.gov.au>.
- Ayrikyan, A. & Mohammed, Z. H. (2012). Creating an Innovation Ecosystem: Governance and the Growth of Knowledge Economies, Boston University. Pardee Center Research Report.
- Baccara, M. and Razin, R. (2006). Curb Your Innovation: On the Relationship Between Innovation and Governance Structure. This version: March.
- Balboni, B; Marchi, G; Vignola, M. (2017). The Moderating Affect of Trust on Formal Control Mechanisms in International Alliances. *European Academy of Management*, DOI: 10.1111/emre.12150.
- Carol, H. (2006). Global Administrative Law: The Quest for Principles and Values. *The European Journal of International Law*; 17(1): 187-214.
- Chang, H. T; Chou, Y. J; Liou, J. W; & Tu, Y. T. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*; 96, 260-265.
- Chappelet, J; Kübler-Mabbott, B. (2008). The International Olympic Committee and the Olympic System: The governance of world sport. Abingdon: Routledge Global Institutions the CUNY Graduate Center. New York; pp: 177-181.
- Chelladurai, P; Haggerty, T. R; Campbell, L; Wall, S. (1981). A factor analytic study of effectiveness criteria in intercollegiate athletics. *Canadian Journal of Applied Sport Science*; 6(1): 81-86.
- Chuan Yu, M; Mai, Q; Bing Tsai, S. and Dai, Y. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability, 10, 864; DOI: 10.3390/su10030864 www.mdpi.com/journal/sustainability.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Dolate, A; Dervishi, F; Lotfi, E. (۲۰۱۳). Good governance and corruption control in Iran and other countries. *Journal of Law Enforcement, Iiam*, Second year, seventh, autumn. (In Persian)
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, pp, 160-181.
- Erturk, I; Froud, J; Johal, S. and Williams, K. (2004). Corporate Governance and Disappointment Review of International Political Economy, 11 (4): 677-713.
- Ferkins, L; Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organizations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*. 13: 235-254.
- Geeraert, A; Alm, J. & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6:3, 281-306, DOI: 10.1080/19406940.2013.825874.
- Hatamleh, Abdulsalam M & Salameh, Kayed M. (2017). The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders. Ministry of Education, Jordan Yarmouk University, Jordan.
- Hosseini, S; Aghaei, N; Allah, A; Safari, M. (۲۰۱۷). Study of the behavior of Tehran municipality in the field of public sport based on the principles of good urban governance. *Organizational Behavioral Management Studies in Sport*, Vol. 4, No. 4 (Successive 16), p. 36-21. (In Persian)
- Hoyer, R; Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Linacre House. Jordan Hill.UK; p: 1-204.
- Kreft, L. (2017). The Governance of Sport, Sport, Ethics and Philosophy, VOL. 11, NO. 1, 119-131, DOI: 10.1080/17511321.2017.1294196.
- Li, D; Yang, J. (2017). "The effect of dual relational embeddedness and trust on alliance governance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 17 Issue: 5, pp.913-926, <https://doi.org/10.1108/CG-10-2016-0193>.
- Mahdavi, F; Mehdi Pour, A; Gholami Tarshlooyeh, S. (۲۰۱۵). Organizational Climate and Mental Health Relations of Experts of the Ministry of Sports and Youth.

- Sports Management Studies, 31 (7), 228-213. (In Persian)
- Mehrabi, Q. (۲۰۱۷). Designing a governance model in sports federations. Ph.D., Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. (In Persian)
 - Meidari, A; Kherkhahan, J. (۲۰۰۴). Good governance; the foundation of development. Tehran: Islamic Consultative Research Center. (In Persian)
 - Memarzadah Tehran, G. h; Ataei, M; Kaveh, K. (۲۰۱۰). Investigating the Role of Organizational Citizenship Behavior in the Realization of Desirable Organizational Governance, 8th International Management Conference, Tehran, Ariana Research Group. (In Persian)
 - Mousavi, S. R. (۲۰۱۳). The Effect of Organizational Transparency on Organizational Trust by Explaining the Role of Organizational Climate: A Case Study of the Guidance Office of Tehran Province. Master's Thesis. Tarbiat Modares University of Tehran. (In Persian)
 - Osborne, S. P. (1998). Voluntary Organizations and Innovation in Public Services. London/ New York, Routledge.
 - Paliszkiwicz, J. (2010). Organizational trust – a critical review of the empirical research, w: Proceedings of 2010 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management, 16-18 June 2010 Pattaya, Thailand.
 - Parent, M. M. (2015). The governance of the Olympic Games in Canada. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/284218132>.
 - Phillips, A. (2011). What should be in a 'Good Governance Code' for European Team Sport Federations? Master's thesis, PP: 5-20.
 - Pucetaite, R. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. 19th International Scientific Conference; Economics and Managemen, Procedia - Social and Behavioral Sciences 156, PP, 231 – 235.
 - Saxena, S. & Saxena, R. (2015). Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. Volume 5, Issue 1, winter 2015, Page 19-30, Int. J. Manag. Bus. Res., 5.
 - Scott, S.G; Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal, Vol 37, No, (3), pp 580-607. Stable URL:<http://www.jstor.org/stable/256701>.
 - Shilbury, D. A; Ferkins, L. b; Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. Sport Management Review; 16: 349–363.
 - Smith, H. (2005). Influence of Inter-Organizational and Extra- Organizational Factors on Innovation in PSL, Journal of Sport Management, Vol. 15, PP. 135-159.
 - Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(2), 241-260.
 - Transparency International Report. (2003-2011). Available at:<http://cpi.transparency.org/cpi>.
 - Verschuere, B. & Beddeleem, E. (2010). Organizational Governance Features, Innovation and Performance in NPO's: Existing Evidence and Future Research Directions. EURAM 2010 Conference, Rome, May, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/265919388>.
 - Williams, S. (2001). Increasing Employee's Creativity by Training Their Managers. Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.33, pp. 63-68.
 - Yang, J; Wang, J; Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity, Leadership & Organization Development Journal, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>.
 - Zarei Matin, H; Hasanzadeh, H. (۲۰۰۵). Intra-organizational trust and review of existing status of executive agencies of the country. Journal of Management of Organizational Culture, Volume 2, Issue 7, Serial No. 545, Pages 126-79.