

## تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴»

فروغ اسدی<sup>۱</sup>

علی محمد صفانیا<sup>۲</sup>

نصرالله محمدی<sup>۳</sup>



10.22034/SSYS.2022.2184.2562

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱/۲۰

هدف از این پژوهش، تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ و ارتباط آن با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب بود. روش تحقیق در بخش کیفی، مصاحبه با تاکید بر روش پدیدارشناسی و در بخش کمی، پرسش‌نامه از نوع توصیفی-پیمایشی بود. در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر بود که با روش گلوله برفی ۱۰ نفر از نخبگان انتخاب و سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) انجام شد. جهت پاسخگویی به پرسش‌نامه از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس هدفمند ۳۲۴ برای انتخاب نفر ۳۲۴ از اساتید مدیریت ورزشی استفاده گردید. از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس و پی.ال.اس در بخش کمی بهره‌گیری شد.

با توجه به نتایج پژوهش، راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور تاثیر مثبت و معناداری بر عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور ( $\beta = 0/226, p = 0/005$ ) و تاثیر منفی و معناداری بر موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور ( $\beta = -0/756, p = 0/001$ ) دارد. همچنین موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور تاثیر منفی و معناداری بر عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور ( $\beta = -0/322, p = 0/001$ ) و مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ( $\beta = -0/626, p = 0/001$ ) دارد. در نهایت نتایج نشان داد که عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور تاثیر مثبت و معناداری بر مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ( $\beta = 0/489, p = 0/001$ ) دارد. در نتیجه می‌توان گفت بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب و مولفه‌های آن ارتباط وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** آینده‌نگری، چشم‌انداز ۱۴۰۴، سازمان ورزشی، عملکرد و نوآوری.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آیت الله آملی، آمل، ایران

۲ استاد، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

E-mail: A.m.safania@gmail.com

۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

## مقدمه

ما اکنون در عصری قرار داریم که مهمترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده فناوری است. در این میان، سازمان‌ها نیز در محیطی بسیار رقابتی با مسائل عدیده‌ای همچون تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی محیطی، تغییرات در سلیقه‌های مشتریان و نیازشان به محصولات و خدمات با کیفیت بالا مواجه‌اند که آن‌ها را مجبور ساخته است تا تنها به یکی از دو انتخاب موجود یعنی تن به شکست دادن و فنا شدن در محیط پرتلاطم رقابتی و یا انجام تغییرات بنیادین به منظور ماندن در محیط رقابتی تن در دهند (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۴). این در حالی است که صاحب‌ظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم توانمندی‌های رقابتی ندارند، زیرا سازمان‌ها بدون برخورداری از مزیت رقابتی نمی‌توانند در زمره بهترین‌ها قرار گیرند. به عبارت دیگر، سازمان‌های موفق همواره خود را با مزیت‌های رقابتی تجهیز می‌نمایند، چرا که مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره یک سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از دیگران و رقبا قادر می‌سازد (صحت و همکاران، ۱۳۹۴). اما باید توجه داشت که تمرکز محدود و بیش از حد بر نوآوری باعث نادیده گرفتن این موضوع می‌شود که نوآوری به خودی خود نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت همیشگی سازمان‌ها باشد، بلکه موفقیت درازمدت، تابع گرایش به نوآوری و یا نوآور بودن سازمان‌هاست که منجر به ایجاد توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی می‌شود که می‌تواند نوآوری تولید نمایند. در واقع نوآور بودن نتیجه توسعه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های پویای سازمان است که گرایش و تمایل به نوآوری‌های پی در پی و مستمر دارد (رافعی و همکاران، ۱۳۹۴). در همین راستا «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با هدف داشتن ایرانی توسعه‌یافته بر پایه علم، فناوری و نوآوری تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شده است. بر اساس این چشم‌انداز، کشور ایران تا سال ۱۴۰۴ باید نسبت به سایر کشورهای توسعه‌یافته جهان به شاخص‌های متوسط دست یابد و از نظر علمی، فناوری، نوآوری و اقتصادی در کل منطقه حائز رتبه نخست گردد (جعفرپور و همکاران، ۱۳۸۸). این در حالی است که دستیابی به چنین هدفی نیازمند تحول از مدیریت‌های سنتی به مدیریت‌های نوین در سازمان‌های گوناگون می‌باشد، زیرا مدیریت‌های نوین در سازمان‌ها بر حاکمیت نوآوری تاکید دارند و چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران نیز تلفیقی از دو ویژگی است: آرمانی بودن و واقع‌نگری (رشوند، ۱۳۹۰). به بیان دیگر، در این چشم‌انداز، از یک سو تلاش شده است تا اهدافی که امکان دستیابی به آن‌ها وجود دارد، مشخص گردد و از سوی دیگر، این چشم‌انداز بر مبنای توانایی‌های بالفعل کنونی قرار ندارد، بلکه خواستار تحولات سازمانی و استفاده از پتانسیل‌های موجود است (جلایی و قاسمی، ۱۳۹۴). سازمان‌های ورزشی نیز مانند هر سازمان دیگری از موارد فوق تاثیر می‌پذیرند؛ به‌گونه‌ای که با توجه به ماهیت و تحولات سریع علم و فناوری در صنعت ورزش، نوآوری و به‌کارگیری رویکردهای خلاقانه و نوآورانه در سازمان‌های ورزشی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌گردد (تهران پور، ۱۳۹۳). از این رو، سازمان‌های ورزشی به عنوان متولیان امر ورزش کشور شناخته شده و برای بهبود و ارتقای وضعیت موجود نیازمند ایجاد نوآوری در تمام سطوح سازمانی می‌باشند. بنابراین

## تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

مدیران این گونه سازمان‌ها باید تلاش نمایند تا سیستم موجود در ورزش را به گونه‌ای ساماندهی و هدایت کنند که بتوانند از طریق به‌کارگیری نوآوری به کمک توان علمی نیروهای ورزشی بهره‌بردار و سازمان را به سمتی هدایت کنند که با صرف کمترین هزینه و انرژی و با بهترین روش ممکن به اهداف سازمانی دست یابند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۶). دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر و بهتر هدفی است که سازمان‌ها برای رسیدن به آن به اقدامات مختلفی روی می‌آورند که از آن میان، قابلیت‌ها نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایفا می‌کنند و از جمله این قابلیت‌ها می‌توان به نقش تاثیرگذار نوآوری‌ها بر عملکرد سازمانی اشاره نمود (نورپسند و همکاران، ۱۳۹۵).

به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران، اگر چه تدوین «سند چشم‌انداز بیست ساله کشور» گامی مهم در مسیر توسعه کشور محسوب می‌شود، اما تعیین الزامات اجرایی آن به خصوص برای سازمان‌های دولتی و خصوصی از نگرانی‌های جدی برای تحقق آن به‌شمار می‌آید (رشوند، ۱۳۹۰). به همین منظور نهادهای سیاست‌گذار علم، فناوری و نوآوری در کشورهای توسعه‌یافته و حتی سازمان‌های خرد فعال در آن‌ها، نگاه ویژه‌ای به مقوله نوآوری و سیاست‌گذاری آن دارند به گونه‌ای که با بهره‌گیری از این مهم به روش‌های بسیار کارا تر و اثربخش تر در تولید محصولات و ارائه خدمات خود دست پیدا نموده اند (لاله، ۱۳۹۶). در کشورهای درحال توسعه، خلا موجود در توجه به موضوع نوآوری و سیاست‌گذاری برای آن، به شدت احساس می‌شود و چه بسا کشور ما نیز به منظور دستیابی به اهداف کلان خود، مطابق و هم سو با افق چشم انداز ۱۴۰۴، نیازمند تمرکز و توجه بیشتری به مسئله نوآوری به خصوص در سازمان‌ها باشد (لاله، ۱۳۹۶)، چرا که آمارهای جهانی در زمینه برآورد سازمان‌های نوآور در ایران، نشان‌دهنده عملکرد ضعیف در توسعه قابلیت نوآوری در سازمان‌های ایرانی است. همچنین، در پی مشاهدات مختلف اهالی علم مدیریت در کشور، تاکید بر عدم وجود ساز و کار جدی در سازمان‌های ایرانی برای نوآوری به عنوان یک قابلیت پویا و مستمر آشکار است (مومنی و حقیقت، ۱۳۹۵). نوآوری‌های سازمانی گرایش بسیار شدیدی به دانش، تخصص و تعهدات کارکنان به عنوان ورودی‌های کلیدی در فرایند خلق ارزش دارند و سازمان‌ها با نوآوری‌پذیری بالاتر، در پاسخ به تغییرات محیطی و همچنین گسترش قابلیت‌های جدید که به آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر کمک می‌کند، موفق تر خواهند شد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۵). با این تفاسیر نوآوری سازمانی عاملی است که فرصت‌هایی را به وسیله کارکنان برای خودشان و یا برای سازمانی که در آن کار می‌کنند - بدون توجه به منابعی که در کنترل آن‌ها است - به وجود می‌آورد (صفری و همکاران، ۱۳۹۰). نوآوری در سازمان‌های ورزشی نیز به مفهوم ایجاد فرصت‌های محیطی مناسب به همراه به‌کارگیری نیروی انسانی خلاق و شایسته برای اخذ ایده‌ها و نظرات افراد و سپس استفاده از این افکار در جهت طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های مورد نیاز تعریف می‌گردد. با این روند، هم زمینه‌های جدیدی در ورزش کشور ایجاد می‌شود و هم سود و فوائد اقتصادی ناشی از اجرای آن به این بخش کمک بیشتری خواهد کرد (فافی و همکاران، ۱۳۹۶). اگر چه بیشتر سازمان‌ها به مهم بودن نوآوری معتقدند، اما تنها سازمان‌های معدودی هستند که راهبرد ویژه نوآوری، بخشی از راهبرد کلی آن‌ها را تشکیل می‌دهد (هاشم زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

مطالعات فراوانی پیرامون سازمان‌های نوآور صورت گرفته است که با توجه به ماهیت موضوع از

رشد چشمگیری برخوردار بوده است. این مجموعه گسترده از تحقیقات به دنبال شکل‌دهی ابعاد فعالیت‌های نوآورانه در سازمان‌ها هستند و همچنین اینکه چه عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌توانند در این زمینه موثر باشند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۱). علیرغم مطالعاتی که در زمینه ساز و کارهای ساختاری، فرآیندی، رویه‌های مدیریتی و سبک و سیاق رهبری سازمان‌های نوآور صورت گرفته است، اما هنوز تعریف جامع و مانعی از اینگونه سازمان‌ها ارائه نگردیده، چارچوب مفهومی کاملی برای درک و فهم بهتر آن‌ها و چگونگی کارکرد درونی شان ارائه نشده، بسیاری از ابعاد و مسائل آن‌ها مورد مطالعه قرار نگرفته، بعضی از چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، هنوز ناشناخته مانده، یکپارچه‌سازی مفاهیم نظری و کارهای تجربی در مراحل اولیه قرار دارد و در نتیجه توسعه سازمان‌های نوآور را با موانع جدی مواجه ساخته است. در ایران نیز تاکنون مطالعه جامعی در این زمینه صورت نگرفته است (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۴). باید گفت که نوآوری در سازمان‌های ورزشی به مفهوم ایجاد فرصت‌های محیطی مناسب به همراه به‌کارگیری نیروی انسانی خلاق و شایسته برای اتخاذ ایده‌ها و نظرات افراد و سپس استفاده از این افکار در جهت طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های مورد نیاز تعریف می‌گردد. با این روند، هم زمینه‌های جدیدی در ورزش کشور ایجاد می‌شود و هم سود و فوائد اقتصادی ناشی از اجرای آن به این بخش کمک بیشتری خواهد کرد (فریدتجی و همکاران، ۱۳۹۶). اگر چه بیشتر سازمان‌ها به مهم بودن نوآوری معتقدند، اما تنها سازمان‌های معدودی هستند که راهبرد ویژه نوآوری بخشی از راهبرد کلی آن‌ها را تشکیل می‌دهد (هاشم زاده و همکاران، ۱۳۹۳). به علاوه، نقش مثبت نوآوری بر عملکرد سازمانی به وسیله تحقیقات تجربی و نظری متعددی در زمینه ایجاد محصول و یا خدمت جدید، پذیرش و توزیع فناوری، بهبود فرایند و نوآوری تایید شده و دلایل تاثیر نوآوری بر عملکرد سازمانی به موارد زیر اشاره داشته است: افزایش توانمندی سازمان در مواجهه با تلاطمات محیطی و پیچیدگی‌های فزاینده محیط رقابتی امروزی، افزایش توانمندی سازمان در پاسخگویی سریع به چالش‌های محیطی و ارائه موفق محصولات جدید و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و کاهش اینرسی سازمان (حسینی و سالار، ۱۳۹۱). به نظر می‌رسد که ضرورت وجود نوآوری در سازمان‌ها تا حدی رسیده است که برخی منابع، نبود آن را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته‌اند. به بیان دیگر، سازمانی که نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقایی داشته باشد و در طول زمان از صحنه رقابت محو خواهد شد. از این رو، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا نوآوری را تقویت و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند. این مسئله در مورد سازمان‌های ورزشی نیز صادق است، چرا که تحولات سریع علم و فناوری در صنعت ورزش، افراد فعال در سازمان‌ها را نیازمند به‌کارگیری رویکردهای خلاقانه و نوآورانه کرده است تا با تکیه بر نوآوری، به دنبال بهبود عملکرد و افزایش مزیت رقابتی خود باشند. بنابراین آنچه در شرایط کنونی و محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله نوآوری و حرکت به سمت تبدیل شدن به یک سازمان نوآور است، زیرا سازمان نوآور با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادر است در چنین شرایط عدم اطمینانی، منابع را برای ایجاد، رشد و توسعه در زمینه‌های ارائه خدمات بهینه فراهم نماید و شیوه‌های جدید کاری را ایجاد کند و در نتیجه با نوآوری سازمانی خود بر توسعه و افزایش محصولات و خدمات جدید سازمان بیفزاید. لطفی یامچی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله

ای با عنوان «مدل ساختاری تاثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین نوآوری در سازمان ورزشی اثرگذار است. همچنین در قسمت اثر کل، مدیریت استعداد بیشترین تاثیر را بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان ورزشی داشته است. دلخوش و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان «شناسایی مولفه‌های سازمان نوآور در جهت دستیابی به اهداف چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴: به این نتیجه دست یافتند که از میان مولفه‌های ۹ گانه شناسایی شده، هفت مولفه سازمانی (تحقیق و توسعه درونی، تحقیق و توسعه بیرونی، عوامل انگیزاننده، عوامل ساختاری، تفکر راهبردی، شایستگی‌های محوری منابع انسانی و توانمندسازی سازمانی) و دو مولفه بومی و ایرانی - اسلامی (جهت‌گیری معنوی و تبادل دانش) در ایجاد سازمان نوآور آموزش عالی استان ایلام نقش دارند. الیویرا و مرزابال<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز در مقاله ای با عنوان «ویژگی‌های ساختاری و عوامل تعیین‌کننده سازمانی به عنوان موانع نوآوری در کشورهای در حال توسعه کوچک» به این نتیجه دست یافتند که درک صحیح از سطوح مختلف فعالیت‌های نوآورانه با توجه به اندازه شرکت موجب کاهش موانع موجود می‌گردد- این نتیجه برای تمام موانع نوآوری مشاهده می‌شود، اما به طور ویژه برای دانش و موانع اقتصادی روشن‌تر و صریح‌تر است.

بنابراین آنچه در شرایط کنونی و محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله نوآوری و حرکت به سمت تبدیل شدن به یک سازمان نوآور است، زیرا سازمان نوآور با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادر است در چنین شرایط عدم اطمینانی، منابع را برای ایجاد، رشد و توسعه در زمینه‌های ارائه خدمات بهینه نماید و شیوه‌های جدید کاری را ایجاد کند و در نتیجه با نوآوری سازمانی خود بر توسعه و افزایش محصولات و خدمات جدید سازمان بیفزاید (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۴). مطالعات گسترده‌ای در زمینه سازمان نوآور صورت گرفته است و هر یک از پژوهشگران با توجه به هدفی که داشته‌اند، موضوع را از زاویه خاصی مورد مطالعه قرار داده‌اند و در نتیجه درک و فهم ما را از جنبه خاصی از نوآوری تعمیق بخشیده‌اند، اما هنوز تعریف و مدل جامع و یکپارچه‌ای از سازمان نوآور به همراه شاخص‌های تاثیرگذار بر آن به چشم نمی‌خورد و بسیاری از ابعاد و مسائل آن مورد مطالعه قرار نگرفته و برخی از چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، ناشناخته مانده است. به عبارت دیگر، هنوز یکپارچه‌سازی مفاهیم نظری و فعالیت‌های تجربی در زمینه سازمان نوآور در مراحل اولیه خود قرار دارد و در نتیجه توسعه این سازمان‌ها را با موانع جدی مواجه ساخته است (گروسان و آپایدین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین اگر چه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که نوآوری در سازمان‌ها یک شاخه علمی در حال رشد است، اما همچنان ناشناخته‌هایی در زمینه ساز و کارهای ساختاری و فرآیندی ایجاد یک سازمان ورزشی نوآور وجود دارد که هنوز به درستی درک نشده‌اند و چارچوب مفهومی کاملی برای درک و فهم بهتر سازمان‌های ورزشی نوآور و چگونگی کارکرد درونی آن‌ها ارائه نشده است. علاوه بر این، تعداد مطالعات

<sup>1</sup> Oliveira & Marzabal

<sup>2</sup> Grossan, Apaydin

پیرامون نوآوری در سازمان‌های ورزشی بسیار اندک است و تاکنون تحقیقی که به ارائه یک مدل جهت دستیابی به یک سازمان ورزشی نوآور به ویژه در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» پرداخته باشد، توسط محقق مشاهده نشده است. بنابراین محقق در پژوهش حاضر به دنبال تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و ارتباط آن با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب می‌باشد تا گامی موثر در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» در حوزه ورزش نیز برداشته شود.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف اصلی آن در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد که گردآوری داده‌های آن از طریق روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) بر اساس مدل پیاز (ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹) با تاکید بر روش تحقیق کیفی از نوع پدیدارشناسی - این روش تحقیق کیفی پدیده‌ها را مورد مطالعه قرار می‌دهد - صورت گرفت. روش تحقیق حاضر در بخش کمی از نوع توصیفی - پیمایشی بود؛ بدین ترتیب که پس از اتمام مراحل روش تحقیق کیفی (مصاحبه)، تمامی شاخص‌هایی که منتج به تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» گردید، در قالب پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته تهیه و تنظیم شد تا از طریق اطلاعات به دست آمده از روش تحقیق کمی به سنجش مدل فوق پرداخته شود. همچنین با بهره‌گیری از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مرحله پیشین و یک پرسش‌نامه استاندارد، ارتباط بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمانی و مولفه‌های آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش (در بخش کیفی و کمی) شامل نخبگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور با تخصص مدیریت ورزشی) و مدیران سازمان‌های ورزشی کشور بودند.

در بخش کیفی پژوهش حاضر، نمونه‌گیری به صورت نظری و با استفاده از روش زنجیره‌ای یا گلوله برفی انجام و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. پس از انجام ۱۰ مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نشده است، زیرا درصد زیادی از داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. در پژوهش حاضر، با ارائه بازخورد به فرد مصاحبه‌شونده - به نحوی که بر چگونگی پاسخ‌های او تاثیری نداشته باشد - برای افزایش روایی درونی اقدام گردید. به علاوه، بعد از انجام هر مصاحبه، نتایج کدگذاری‌ها و الگوی به دست آمده تا آن مرحله به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌گردید تا در صورتی که تغییر یا اصلاحی مدنظر بود، انجام شود. این کار بعد از انجام مصاحبه‌ها صورت می‌گرفت تا مصاحبه‌عاری از هرگونه پیش‌فرض و یا سوگیری باشد. در بخش کمی پژوهش حاضر، برای بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌های تحقیق بین ۸ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی توزیع و گردآوری گردید. سپس پیشنهادات آن‌ها با همفکری اساتید راهنما و مشاور در ویرایش نهایی پرسش‌نامه‌ها لحاظ گردید و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسش‌نامه‌ها همان ویژگی مورد نظر محقق را می‌سنجد. در این پژوهش، با هدف افزایش اطمینان از کیفیت و دقت کدگذاری‌های انجام‌شده از روش توافق بین دو کدگذار بر اساس

<sup>1</sup> Saunders

تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

ضریب کاپای کوهن<sup>۱</sup> استفاده گردید. مقدار ضریب کاپا می تواند عددی بین ۱- و ۱+ باشد. در این شرایط، عدد ۱+ به معنی توافق کامل میان دو کدگذار و موید آن است.

جهت تعیین پایایی پرسش نامه های تحقیق (در بخش کمی)، در یک مطالعه مقدماتی، ۳۰ عدد پرسش نامه در بین نمونه آماری مورد نظر توزیع گردید. سپس فرایند تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها، طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) انجام گرفت.

جامعه آماری در بخش کمی پژوهش حاضر شامل ۲۱۰۰ نفر از کارشناسان و اساتید رشته تربیت بدنی بود که نمونه آماری با استفاده از جدول کوکران، ۳۲۴ نفر به صورت تصادفی ساده تعیین گردید. ابزار مورد استفاده در بخش کمی، پرسش نامه محقق ساخته از مصاحبه با نخبگان بود که روایی محتوایی و صوری آن مورد تایید اساتید رشته تربیت بدنی قرار گرفت. همچنین پایایی پرسش نامه پژوهش ۰/۸۴ به دست آمد. پرسش نامه در قالب طیف ۵ گزینه ای لیکرت طراحی شد.

در این تحقیق جهت بررسی و توصیف ویژگی های عمومی پاسخ دهندگان (نمونه تحقیق) از روش های موجود در آمار توصیفی نظیر میانگین، حداقل، حداکثر، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد در نرم افزار آماری SPSS ورژن ۲۵ بهره گیری شد. همچنین در تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های پژوهش در سطح آمار استنباطی از نرم افزار مدل سازی معادلات ساختاری PLS ورژن ۳ برای سنجش مدل پیشنهادی و تعیین ارتباط بین سازمان ورزشی نوآور با عملکرد سازمان های ورزشی منتخب و مولفه های آن استفاده گردید.

## یافته های پژوهش

### بخش کیفی

در این بخش با توجه به اطلاعات حاصل از مصاحبه ها، کدگذاری ها انجام شد و کدهای مشابه و پرتکرار پس از دو مرحله فیلتر در قالب مولفه های اصلی پژوهش به دست آمد:

جدول ۱: نتایج کدگذاری محوری عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور

سازه اصلی	مقولات محوری	مقولات فرعی
		ساختار سازمانی
		جو سازمانی
		فرهنگ سازمانی
	ویژگی های سازمانی	ارزش های سازمانی
عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور		سرمایه های سازمانی
		نهادینه سازی نوآوری
	ویژگی های فراسازمانی	بازار رقابتی

<sup>1</sup> Cohen's Kappa Value

نهادهای حاکمیتی	
شبکه‌سازی	
مسئولیت‌پذیری	
ریسک‌پذیری	
کنترل درونی	ویژگی‌های رفتاری
پویایی نوآورانه	
حل خلاقانه مسئله	
رویکرد حمایتی	
برنامه‌ریزی راهبردی	
رویکرد مدیریتی	ویژگی‌های مدیریتی
سبک‌های رهبری	
یادگیری سازمانی	
مدیریت دانش	ویژگی‌های دانشی
سبک‌های تفکر	
مدیریت فناوری	
زیرساخت‌های نوآوری	ویژگی‌های فناورانه

جدول ۲: نتایج کدگذاری محوری موانع ایجاد سازمان نوآور

مقولات اصلی	مقولات محوری	مقولات فرعی
	ضعف در رویکردهای شغلی	ضعف در شفافیت سازمانی
	ضعف در رویکردهای مشارکتی	ضعف در ویژگی‌های شغلی
		ضعف در کار تیمی
		ضعف در ارتباطات
		ضعف در هماهنگی
		ضعف در ساختار سازمانی
موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور		بوروکراسی اداری
	ضعف در رویکردهای سازمانی	ضعف در ارزیابی عملکرد
		ضعف در سیستم پاداش
		ضعف در منابع سازمانی
		ضعف فکری مدیریت
	ضعف در رویکردهای فکری	سنت‌گرایی در سازمان
		مقاومت در برابر تغییر



## تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

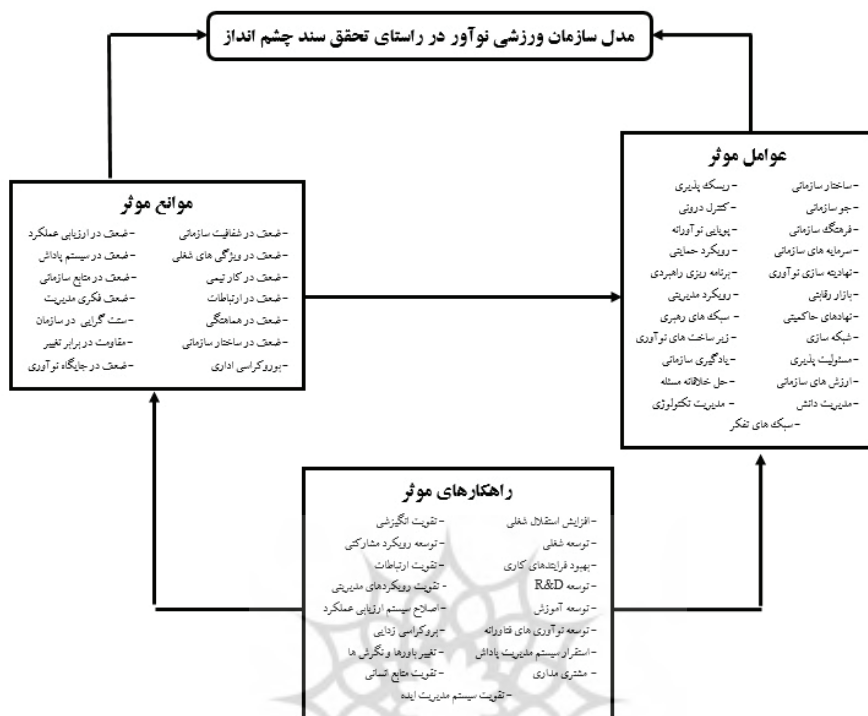
ضعف در جایگاه نوآوری

جدول ۳: نتایج کدگذاری محوری راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور

مقولات اصلی	مقولات محوری	مقولات فرعی
راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور	توسعه رویکردهای شغلی	افزایش استقلال شغلی توسعه شغلی بهبود فرایندهای کاری تغییر باورها و نگرش ها
	توسعه رویکردهای آموزشی و پژوهشی	توسعه R&D توسعه آموزش توسعه نوآوری های فناورانه
	توسعه رویکردهای نوآورانه	تقویت سیستم مدیریت ایده استقرار سیستم مدیریت پاداش
	توسعه رویکردهای انگیزشی	تقویت انگیزشی
	توسعه رویکردهای مشارکتی	توسعه رویکرد مشارکتی تقویت ارتباطات
	توسعه رویکردهای مدیریتی	تقویت رویکردهای مدیریتی اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد
	توسعه رویکردهای مدیریت سازمان	بروکراسی زدایی تقویت منابع انسانی مشتری مداری

تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴»

در تحقیق حاضر، با استفاده از تعقیب خط اصلی داستان در چارچوب عوامل، موانع و راهکارهای موثر، نسبت به تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴» اقدام شد. بر این اساس، ۲۵ مقوله فرعی به عنوان عوامل موثر، ۱۵ مقوله فرعی به عنوان موانع و ۲۰ مقوله فرعی به عنوان راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور در نظر گرفته شد. با استفاده از این مفاهیم، مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴» در شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل ۱: مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴

### بخش کمی

در این بخش متغیرهای جمعیت شناختی نمونه های مورد بررسی از قبیل جنسیت، وضعیت تاهل، سن و سطح تحصیلات از طریق جداول فراوانی و درصد توصیف گردید:

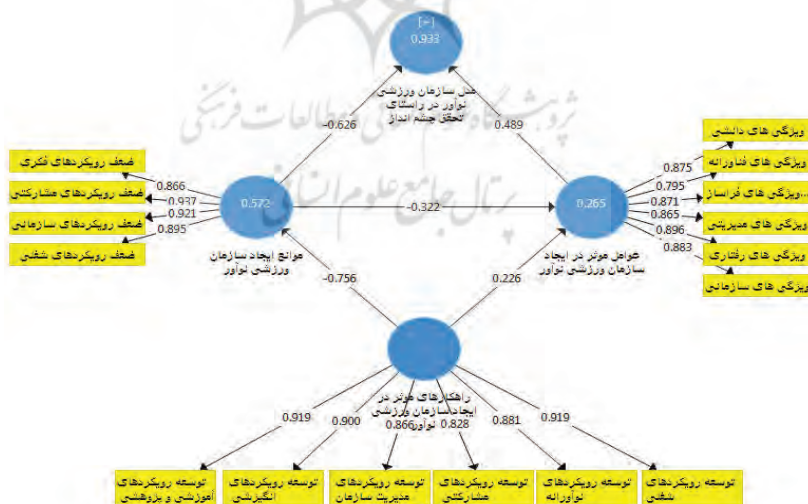
جدول ۴: توصیف نمونه های آماری جمعیت شناختی

		آماره	
		متغیر	
درصد	تعداد		
۶۳	۲۰۴	مرد	جنسیت
۳۷	۱۲۰	زن	
۱۳	۴۲	مجرد	وضعیت تاهل
۸۷	۲۸۲	متاهل	

تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

۲,۱	۴	کمتر از ۳۰ سال	
۶,۴۲	۱۳۸	۳۰-۴۰ سال	سن
۶,۳۴	۱۱۲	۴۱-۵۰ سال	
۶,۲۱	۷۰	بالاتر از ۵۰ سال	
۳,۸	۲۷	کارشناسی	
۴,۳۲	۱۰۵	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۳,۵۹	۱۹۲	دکتری	
۱۰۰	۳۲۴	مجموع	

با توجه به جدول ۴، از میان ۳۲۴ نمونه مورد بررسی ۲۰۴ نفر (۶۳ درصد) مرد و ۱۲۰ نفر (۳۷ درصد) زن و ۴۲ نفر (۱۳ درصد) مجرد و ۲۸۲ نفر (۸۷ درصد) متاهل بودند. ۴ نفر (۱/۲ درصد) کمتر از ۳۰ سال سن داشتند. ۱۳۸ نفر (۴۲/۶ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۱۲ نفر (۳۴/۶ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷۰ نفر (۲۱/۶ درصد) هم به لحاظ سن بالاتر از ۵۰ سال سن داشتند. بنابراین بیشتر نمونه آماری تحقیق حاضر بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن داشتند. ۲۷ نفر (۸/۳ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، ۱۰۵ نفر (۳۲/۴ درصد) کارشناسی ارشد و ۱۹۲ نفر (۵۹/۳ درصد) تحصیلات دکتری بودند. بنابراین بیشتر نمونه آماری تحقیق حاضر تحصیلات دکتری داشتند.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

جدول ۵: بارهای عاملی

وضعیت	آماره t	بارعاملی	متغیر آشکار	سازه
مطلوب	۸۳/۸۷۴	۰/۹۱۹	توسعه رویکردهای شغلی	راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور
مطلوب	۸۰/۵۹۸	۰/۹۱۹	توسعه رویکردهای آموزشی و پژوهشی	
مطلوب	۶۵/۹۰۳	۰/۹۰۰	توسعه رویکردهای انگیزشی	
مطلوب	۳۳/۷۷۲	۰/۸۲۸	توسعه رویکردهای مشارکتی	
مطلوب	۶۰/۵۰۴	۰/۸۸۱	توسعه رویکردهای نوآورانه	موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور
مطلوب	۳۸/۸۶۶	۰/۸۶۶	توسعه رویکردهای مدیریت سازمان	
مطلوب	۹۲/۳۶۳	۰/۹۲۱	ضعف در رویکردهای سازمانی	
مطلوب	۸۰/۳۷۰	۰/۸۹۵	ضعف در رویکردهای شغلی	
مطلوب	۵۴/۲۷۱	۰/۸۶۶	ضعف در رویکردهای فکری	عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور
مطلوب	۱۴۵/۷۷۲	۰/۹۳۷	ضعف در رویکردهای مشارکتی	
مطلوب	۵۵/۴۳۴	۰/۸۷۵	ویژگی های دانشی	
مطلوب	۷۳/۴۶۱	۰/۸۹۶	ویژگی های رفتاری	
مطلوب	۶۷/۳۷۶	۰/۸۸۳	ویژگی های سازمانی	عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور
مطلوب	۶۶/۰۸۸	۰/۸۷۱	ویژگی های فراسازمانی	
مطلوب	۳۱/۶۹۴	۰/۷۹۵	ویژگی های فناورانه	
مطلوب	۴۸/۵۹۳	۰/۸۶۵	ویژگی های مدیریتی	

طبق جدول ۵، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها در مدل پژوهش بیشتر از (۰/۷) می‌باشد؛ بدین معنا که واریانس شاخص‌ها با سازه مربوط به آنها در حد قابل قبول و نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است.

تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

جدول ۶: برآورد مسیر متغیرهای پژوهش

P. Value	برآورد		متغیر وابسته	مسیر	متغیر مستقل
	معناداری	استاندارد			
۰/۰۰۵	۲/۸۲۵	۰/۲۲۶	عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور	<---	راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور
۰/۰۰۱	۲۶/۶۹۳	-۰/۷۵۶	موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور	<---	راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور
۰/۰۰۱	۱۷/۴۷۲	۰/۴۸۹	مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز	<---	عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور
۰/۰۰۱	۳/۶۵۶	-۰/۳۲۲	عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور	<---	موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور
۰/۰۰۱	۲۱/۷۱۷	-۰/۶۲۶	مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز	<---	موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور

مقادیر برآورد شده در جدول ۶ بیانگر این است که سطح معناداری به دست آمده برای مسیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد تمام مسیرهای پژوهش معنادار است. با توجه به نتایج پژوهش راهکارهای موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور تاثیر مثبت و معناداری بر عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور ( $p=0/005, \beta=0/226$ ) و تاثیر منفی و معناداری بر موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور ( $p=0/001, \beta=-0/756$ ) دارد. همچنین موانع ایجاد سازمان ورزشی نوآور تاثیر منفی و معناداری بر عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور ( $p=0/001, \beta=-0/322$ ) و مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ( $p=0/001, \beta=-0/626$ ) دارد. در نهایت نتایج نشان داد که عوامل موثر در ایجاد سازمان ورزشی نوآور تاثیر مثبت و معناداری بر مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ( $p=0/001, \beta=0/489$ ) دارد.

جدول ۷: رابطه بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ با عملکرد سازمان های ورزشی منتخب و مولفه های آن

سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴		متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۷۵۹	منظر مشتری
۰/۰۰۱	۰/۷۲۲	منظر مالی
۰/۰۰۱	۰/۴۰۱	منظر فرایندهای داخلی
۰/۰۰۱	۰/۴۴۹	منظر یادگیری و رشد
۰/۰۰۱	۰/۶۰۳	عملکرد سازمان های ورزشی

با توجه به نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۷، سطح معناداری به دست آمده برای ارتباط بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب و مولفه‌های آن کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب و مولفه‌های آن رابطه معناداری وجود دارد که این ارتباط مثبت و مستقیم است. با توجه به نتایج به دست آمده، ارتباط بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با منظر مشتری ( $p=0/001, r=0/759$ )، منظر مالی ( $p=0/001, r=0/722$ )، منظر فرایندهای داخلی ( $p=0/001, r=0/401$ )، منظر یادگیری و رشد ( $p=0/001, r=0/449$ ) و عملکرد سازمان‌های ورزشی ( $p=0/001, r=0/603$ ) می‌باشد. بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیقی تایید می‌گردد؛ بدین معنی که با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب و مولفه‌های آن ارتباط وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» و ارتباط آن با عملکرد سازمان‌های ورزشی منتخب انجام گرفت. در همین زمینه پدیده محوری (سازمان ورزشی نوآور) در صورتی عینیت می‌یابد که شرایط گوناگون مستخرج از نتایج پژوهش (مدل حاصل از پژوهش) به شکل مناسبی تحقق یابد.

نتایج پژوهش نشان داد که با توجه به نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون، سطح معناداری به دست آمده برای ارتباط بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمان‌های ورزشی و مولفه‌های آن کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین سازمان ورزشی نوآور در راستای تحقق «سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴» با عملکرد سازمان‌های ورزشی ( $p=0/001, r=0/603$ ) و مولفه‌های آن - منظر مشتری ( $p=0/001, r=0/759$ )، منظر مالی ( $p=0/001, r=0/722$ )، منظر فرایندهای داخلی ( $p=0/001, r=0/401$ ) و منظر یادگیری و رشد ( $p=0/001, r=0/449$ ) - رابطه معناداری وجود دارد که این ارتباط مثبت و مستقیم می‌باشد. این نتایج با یافته‌های آذر و سیابوسچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، علی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، ویل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، سینگ<sup>۴</sup> و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، لی<sup>۴</sup> و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، شانکر<sup>۵</sup> و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، جیمز<sup>۶</sup> و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) و کالکن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) همسوست. با توجه به ضرورت نقش قابلیت نوآوری سازمانی بر ارتقای عملکرد سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، خلق مزیت رقابتی و پایداری سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم و در حال تغییر امروزی به منظور بهبود عملکرد سازمانی، ورود و رشد در بازارهای داخلی و بین‌المللی و کسب جایگاه رقابتی از طریق اهتمام به ارتقای پیوسته توانمندی‌های نوآوری و فراهم نمودن بستری جهت توسعه نوآوری سازمانی می‌تواند کلید حل مشکلات گوناگون در سازمان‌های ورزشی کشور باشد. محققان بر این باورند که یک سازمان با قابلیت‌های بالا به خصوص قابلیت نوآوری می‌تواند بیش از رقبای خود به شایستگی‌های محوری دست یابد و در این میان سازمان‌های

<sup>1</sup> Azar & Ciabuschi

<sup>2</sup> Will

<sup>3</sup> Singh

<sup>4</sup> Lee

<sup>5</sup> Shanker

<sup>6</sup> Jiménez

## تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

ورزشی نیز از این امر مستثنی نیستند. این در حالی است که عملکرد سازمانی موفق نیازمند ارتقای توانمندی های نوآوری قوی و متنوع در جهت برآوردن نیازهای مشتری در زمینه مالی، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و کیفیت و ویژگی های جدید فناوری است و سازمان ها می توانند با انباشت و گسترش قابلیت های نوآوری، محصولات و خدمات جدیدی را خلق و به بازار معرفی کنند. باید توجه داشت که به دلیل عدم قطعیت و تغییرات مستمر در نیازهای مشتریان که موجب کوتاه شدن عمر محصولات و خدمات در نتیجه فناوری ها می شود، تنها قابلیت نوآوری است که می تواند توانمندی سازمان ها را به نیازهای بازار نزدیک نماید. بنابراین مدیریت یک سازمان ورزشی می تواند از طریق نوآوری به افزایش انعطاف پذیری سازمانی، تمایل سازمان به تغییر، معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمانی کمک نماید که نتیجه آن ارتقای عملکرد سازمانی - که از آن به عنوان دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن ها و انجام مسئولیت هایی که سازمان بر عهده دارد یاد می شود- خواهد بود. در همین زمینه کالکن و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی دریافتند که بهره مندی از نوآوری، برخورداری از سرمایه فکری و راهبردهای مناسب بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری خواهد داشت. همینطور چنگ و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که نوآوری سازمانی قوی ترین اثر را بر عملکرد سازمانی داشته است؛ به نحوی که عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم توسط نوآوری های محصول، فرایند و سازمانی تحت تاثیر قرار گرفته است. با توجه به توضیحات بیان شده می توان پیشنهاد نمود که برطرف کردن ضعف های مربوط به نوآوری در سازمان، افزایش عملکرد سازمانی همراه با کسب سهم بیشتری از بازار و توانایی در حفظ و افزایش مشتریان اصلی از طریق مقایسه مداوم سیستم های عملیاتی با استانداردهای جهانی، به روزرسانی شیوه های کاری، بهره مندی از فناوری در جهت بهبود کیفیت محصولات و خدمات، سرمایه گذاری در سیستم های عملیاتی جدید و آموزش فناوری جدید به پرسنل باید در دستور کار مدیران سازمان های ورزشی قرار گیرد. همچنین سازمان های ورزشی باید با هدف ارتقای عملکرد سازمانی، تاکید بیشتری بر نوآوری محصول و خدمات داشته باشند و معرفی محصولات و خدمات جدید و اصلاح شده بیشتر به بازار را مورد توجه قرار دهند، زیرا این امر باعث ایجاد تغییرات مهمی در صنعت ورزش کشور می گردد و راه را برای پیشی گرفتن از رقبای هموار می نماید. به علاوه، برطرف کردن ضعف های مربوط به نوآوری در فرایندهای کاری در سازمان های ورزشی نیز از طریق معرفی روش های جدید مدیریت کسب و کار، سرمایه گذاری در به روزرسانی رویه های اداری، دادن اختیار به پرسنل جهت بروز نوآوری و سعی بر مینا قراردادن سیستم های اداری خود برای رقبا می تواند کمک کننده باشد. در نهایت باید توجه داشت که چشم انداز ملی کشور جمهوری اسلامی ایران، با دارا بودن اهداف مهمی همچون مبدل شدن به قدرت اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و تعامل سازنده و موثر در روابط بین الملل، مستلزم وجود شکل نوآورانه ای از مدیریت در سازمان های ورزشی هم در بخش عمومی و هم در بخش خصوصی است که در نهایت منتج به ارتقای عملکرد سازمانی خواهد شد.

تحولات پیچیده و پر شتاب جهانی در عرصه های علم، فناوری، ارزش ها و معیارها، بسپاری از سازمان های موفق جهان را بر آن داشته تا اهداف، روش ها و ساختار خود را در جهت به کارگیری خلاقیت و نوآوری و فراهم کردن محیطی نوآور هدایت کنند تا برای رویارویی با رقابت های موجود و پیش بینی نشده خود را آماده سازند. در این نوع سازمان ها، روش ها و تکنیک هایی مورد استفاده قرار می گیرد که کارکنان و مدیران را وادار به جدایی و فرار از شیوه های معمول و منسوخ تفکر می کند و آن ها را برای ارائه و اعمال پیشنهادهای و اندیشه های غیر معمول، بدیع، خلاق و نوآور ترغیب می نماید. برای آنکه بتوان سازمانی نوآور ایجاد نمود و آن را حفظ کرد، لازم است تا ساختار و فرهنگ مناسبی در سازمان ایجاد شود تا ارزش ها و باورهای افراد همسو با نوآوری گردد. این در حالی است که سازمان نوآور،

مفهومی بیشتر از یک ساختار است و از مجموعه‌ای از اجزا تشکیل می‌شود که با یکدیگر تعامل دارند و محیطی را ایجاد می‌کنند که نوآوری‌های موجود را تقویت و توانمندتر می‌سازد. از سوی دیگر، نوآوری نیازمند انرژی و اشتیاق قابل توجهی است تا از محدودیت‌ها و موانع عبور نماید. نمونه‌ای از این محدودیت‌ها را می‌توان در نگاه رو به پایین در سازمان‌ها دانست. در بسیاری از موارد، بالا دستان نمی‌خواهند که ذهن افراد به نوآوری مشغول شود و تنها ذهن افراد را برای انجام صرف دستورات و وظایف محوله می‌خواهند. یکی از نکات بسیار مهم در ایجاد موفق سازمان نوآور، اطمینان از این موضوع است که افرادی که ایده‌های خوبی دارند، توانایی اجرا و پیشبرد ایده‌های خود را بدون نیاز به ترک سازمان داشته باشند. تغییر اذهان و جهت‌دهی انرژی‌های سازمانی نیازمند اشتراک و تسهیم چشم‌اندازهای جدید است. نمونه‌های بسیار زیادی وجود دارند که با ایجاد آرمان‌های مشترک توانسته‌اند، موفقیت‌های بسیاری را در این زمینه به دست آورند. واضح است که در این نمونه‌ها احساس تعهد به اهداف مشترک سازمانی وجود دارد که این احساس توسط مدیریت و رهبری ایجاد شده است. مشکل اصلی این است که مفاهیم به واقعیت‌ها تبدیل شوند و این تبدیل باید از طریق مکانیزمی انجام گردد که نمایش‌دهنده و تقویت‌کننده احساس مشارکت، تعهد، اشتیاق و پشتیبانی مدیریت باشد. این در حالی است که بسیاری از پروژه‌های نوآوری دارای نتیجه دقیقی نیستند و نمی‌توان برای آن‌ها خروجی‌ها و صرفه‌جویی‌های اقتصادی سریعی را پیش‌بینی نمود. زمانی که تعهد مدیریت کوتاه‌مدت باشد، هدف اصلی پول و صرفه‌جویی‌های اقتصادی خواهد بود که موجب از دست رفتن انگیزه‌ها، هدر رفتن تلاش‌ها و شکست نوآوری می‌شود. راه حل این چنین وضعیت‌هایی درک و پشتیبانی طولانی مدت مدیریت است که باید به جای تمرکز بر عواملی همچون بازگشت سرمایه، عواملی همچون کسب سهم بیشتر بازار در آینده، منافع راهبردی آینده در اثر افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های تولید را مورد توجه قرار دهد. از خصوصیات سازمان نوآور، وجود افرادی خلاق است که ضمن برخورداری از ویژگی‌های خاص بتوانند در مواقع بحرانی با تفکر خلاق و ارائه اندیشه‌های پویا، جوابگوی نیازهای سازمان و جامعه باشند. از دیگر خصوصیات سازمان نوآور، داشتن رهبر خلاق است که با توانایی‌های خاص خود بتواند فرهنگ و محیطی نوآور به وجود آورد و ایده‌های بدیع را ارج نهد و مشوقی برای پیشبرد فرایند خلاقیت و نوآوری باشد که امر نیازمند ساختاری انعطاف‌پذیر است که عوامل مختلف را برای خلاقیت و نوآوری در محیطی ترغیب‌کننده، مهیا و آماده می‌سازد. بدین ترتیب سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرح‌ها، نقشه‌ها و رفتارهای معین و ثابت کار می‌کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب‌پذیر است، در حالی که نوآوری پنجره‌ای از فرصت‌های جدید را به روی سازمان می‌گشاید و مزیت رقابتی پایدار را در سازمان تضمین می‌کند.

در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی جهت ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان برای یادگیری مهارت‌ها و تخصص‌های جدید و همچنین بهبود عملکردهای فردی و سازمانی به آن‌ها استقلال و آزادی عمل دهند. برای رسیدن به نوآوری در سازمان‌های ورزشی از طریق فرایندهای کاری، قبل از شروع بهبود فرآیند، درک فرایندهای فعلی و نحوه کار آن‌ها بدون هیچ توهم یا سوء تفاهمی مورد توجه قرار گیرد. در این مرحله می‌توان از یک متخصص حرفه‌ای فرآیند کمک گرفت. بخش تحقیق و توسعه در سازمان‌های ورزشی برای تولید فناوری برتر در ابعاد مختلف اقدام نماید تا بتواند به نتیجه نهایی نایل شود، چرا که اقدامات واحد تحقیق و توسعه در هر مقطع، بستگی به چرخه حیات و منحنی عمر فناوری دارد که بر اساس آن در هر مقطع از فرایند تولید فناوری باید اقدام معینی را انجام داد. سازمان‌های ورزشی از طریق برنامه‌های آموزشی جهت‌دار و بلندمدت به کمک کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی حضوری و آنلاین، کنفرانس‌ها، همایش‌ها و سمینارها و هر وسیله ارتباطی دیگری که امکان ارائه آموزش به کارکنان در سازمان فراهم می‌باشد، به بازتولید نظام نوآوری در سازمان و تحول از یک مدیریت سنتی به یک مدیریت نوآور می‌پردازند. مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی به صورت فرایند دارای آغاز و پایان مشخص دیده شود؛ به طوری



## تدوین مدل سازمان ورزشی نوآور و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان های ورزشی

که فرایند مدیریت دانش با خلق و کسب دانش آغاز شود و با عملکرد پایان یابد. باشگاه هواداران نوآوری در سازمان های ورزشی اختصاصی نباشند و همه مدیران و کارکنان سازمان بدانند که نوآوری ویژه افراد یا بخش ویژه ای از سازمان نیست و باید تابلو ورود ممنوع از سردر این باشگاه برداشته شود و آن را به محلی فراگیر برای کل سازمان تبدیل کند. مدیران سازمان های ورزشی توجه بیشتری به مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن از طریق استقرار نظام صحیح جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد و نوآور داشته باشند. مدیران سازمان های ورزشی توجه بیشتری به توسعه برنامه های آموزشی نوین، استفاده از آزمون های شخصیتی، پیاده سازی ارزیابی عملکرد فردی و بررسی سابقه و تحصیلات افراد برای شناسایی استعدادهای و همچنین دادن اختیارات کافی و لازم به آنان به منظور ارائه ایده ها، خلاقیت و نوآوری توسط کارکنان در سازمان ها داشته باشند.

همچنین با توجه به نتایج این پژوهش، محدودیت هایی وجود داشت که به آن اشاره می شود:

۱. با توجه به آنکه روش مورد استفاده در بخش کیفی تحقیق حاضر، از نوع پدیدارشناسی بود و محقق در این روش خود به تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات جمع آوری شده، پرداخت، این امکان وجود دارد که نتایج به دست آمده با آنچه سایر پژوهشگران به دست آورده یا خواهند آورد در زمینه نوع کلیدواژه های مرتبط با کدها و شاخص ها در مراحل مختلف (کدگذاری های باز، محوری و انتخابی) متفاوت باشد.
۲. هر چند پیگیری های فراوانی به منظور انجام مصاحبه با بعضی از نخبگان دانشگاهی، سازمانی و ورزشی انجام گرفت، اما متأسفانه به دلایل گوناگون از جمله مشغله های شغلی و یا عدم توجه و اهمیت قائل شدن به تحقیقات دانشگاهی، امکان انجام مصاحبه میسر نشد.

### پیشنهادها

پیشنهاد های کاربردی برخاسته از نتایج تحقیق به شرح زیر است:

- مدیران سازمان های ورزشی جهت ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان برای یادگیری مهارت ها و تخصص های جدید و همچنین بهبود عملکردهای فردی و سازمانی به آن ها استقلال و آزادی عمل دهند تا کارکنان از طریق آن بتوانند آزادانه تفکر کنند، ایده ها و نظرات خود را ابراز نمایند، رویه های جدیدی را خلق کنند، وظایف خود را زمان بندی نمایند و حداکثر تلاش خود را جهت انجام وظایف به کار بندند.
- برای رسیدن به نوآوری در سازمان های ورزشی از طریق فرایندهای کاری، قبل از شروع بهبود فرآیند، درک فرآیندهای فعلی و نحوه کار آن ها بدون هیچ توهم یا سوء تفاهمی مورد توجه قرار گیرد. در این مرحله می توان از یک متخصص حرفه ای فرآیند کمک گرفت. استفاده از این افراد توسط سازمان های بزرگ به طور فزاینده ای در حال افزایش است و آن ها می توانند به طور دقیق در زمینه تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیندهای کسب و کار به مدیران سازمان ها کمک نمایند.
- بخش تحقیق و توسعه در سازمان های ورزشی برای تولید فناوری برتر در ابعاد مختلف اقدام نماید تا بتواند به نتیجه نهایی نایل شود، چرا که اقدامات واحد تحقیق و توسعه در هر مقطع، بستگی به چرخه حیات و منحنی عمر فناوری دارد که بر اساس آن در هر مقطع از فرایند تولید فناوری اقدام معینی را باید انجام داد- ساختار واحد تحقیق و توسعه نیز باید منطبق با اقداماتی باشد که باید در هر مقطع انجام شود.
- سازمان های ورزشی از طریق برنامه های آموزشی جهت دار و بلندمدت به کمک کلاس ها و کارگاه های آموزشی حضوری و آنلاین، کنفرانس ها، همایش ها و سمینارها و هر وسیله ارتباطی دیگری که امکان ارائه آموزش به

کارکنان در سازمان فراهم می‌باشد، به بازتولید نظام نوآوری در سازمان و تحول از یک مدیریت سنتی به یک مدیریت نوآور اقدام شود.

- مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی به صورت فرایندی دارای آغاز و پایان مشخص دیده شود؛ به طوری که فرایند مدیریت دانش با خلق و کسب دانش آغاز شود و با عملکرد پایان یابد. هر یک از مراحل فرایند مدیریت دانش در استقرار و اجرای آن تأثیرگذار است و سازمان باید به هر یک از این مراحل توجه ویژه‌ای داشته باشد.
- باشگاه هواداران نوآوری در سازمان‌های ورزشی اختصاصی نباشند و همه مدیران و کارکنان سازمان بدانند که نوآوری ویژه افراد یا بخش خاصی از سازمان نیست و باید تابلو ورود ممنوع از سردر این باشگاه برداشته و به محلی فراگیر برای کل سازمان تبدیل شود. هدف نهایی باید تبدیل بخش عمده‌ای از مدیران و کارکنان سازمان به هواداران، مشوقان و همراهان نوآوری باشد و تک‌تک آن‌ها باید این شانس را داشته باشند که در صورت آمادگی و صلاحدید سازمان، وارد گود نوآوری شوند و نقشی مستقیم یا غیرمستقیم در فعالیت‌های نوآورانه بازی کنند.
- مدیران سازمان‌های ورزشی فضایی را در مدارس به وجود آورند که در آن تجربه آزمون و خطا پذیرفته شود و کارکنان بتوانند عواقب رد یا پذیرش ایده‌هایشان را بدون نگرانی از توبیخ شدن بر عهده بگیرند.
- فضایی در سازمان‌های ورزشی ایجاد شود که کارکنان بتوانند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت نمایند، چرا که محصول فرعی مشارکت، افزایش کلی میزان ارتباطات و روابط در سازمان است. همچنین پیشنهاد می‌شود فضایی در سازمان‌ها ایجاد شود که ارتباطات سازمانی باز و شفاف باشد و کارکنان بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند و در نتیجه احساس امنیت حاصل گردد که بتوانند ایده‌های نوآورانه خود را بروز دهند.
- مدیران سازمان‌های ورزشی توجه بیشتری به مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن از طریق استقرار نظام صحیح جذب، توسعه و نگهداری کارکنان بااستعداد و نوآور داشته باشند.
- مدیران سازمان‌های ورزشی توجه بیشتری به توسعه برنامه‌های آموزشی نوین، استفاده از آزمون‌های شخصیتی، پیاده‌سازی ارزیابی عملکرد فردی و بررسی سابقه و تحصیلات افراد برای شناسایی استعدادها و همچنین دادن اختیارات کافی و لازم به آنان به منظور ارائه ایده‌ها، خلاقیت و نوآوری توسط کارکنان در سازمان‌ها داشته باشند.

## منابع

- حسینی، سید محمود و سالار، جمشید. (۱۳۹۱). «بررسی تاثیر بازارمداری و نوآوری بر عملکرد شرکت‌های غذایی بورس». تحقیقات بازاریابی نوین. سال ۲، شماره ۳، صص ۱۰۷-۱۲۰.
- رفیعی، مجتبی؛ احمدی، سیدعلی اکبر؛ فقیهی، ابوالحسن و قدیریان، عباسعلی. (۱۳۹۴). «مطالعه و الگویابی سازمان‌های نوآور و فرآیند طراحی و عملیاتی کردن این سازمان‌ها». صنعت و دانشگاه. سال ۸، شماره‌های ۲۹ و ۳۰، صص ۳۹-۵۴.
- غلامی، مهرداد؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ نریمانی، مهدی و ریاضی، افشین. (۱۳۹۱). «نقش مدیریت منابع انسانی در تسهیل نوآوری سازمانی از راه توسعه دانش کارکنان». مطالعات منابع انسانی. سال ۲، شماره ۵، صص ۱-۲۰.
- فریدفنجی، مریم؛ روزبهنانی، محبوبه؛ فرمند، فرناز و بهارک، کاظم. (۱۳۹۶). «طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۱۱۳-۱۲۳.
- هاشم زاده، ابراهیم؛ حاجی حسینی، حجت‌الله؛ رادفر، رضا و ملک زاده، کرامت. (۱۳۹۳). «عوامل موثر در ایجاد توانمندی‌های نوآوری (مطالعه موردی: یک مرکز پژوهشی صنعت هوایی در ایران)». مدیریت نوآوری. سال ۳، شماره ۱، صص ۷۵-۱۰۰.

- Grossan, M.M. Apaydin, M. (2010). **“A multi-dimensional framework of organizational innovation”**. Journal of management studies, 47:1154- 1191.
- Ali, M. Seny Kan, K.A. Sarstedt, M. (2016). **“Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance”**. Journal of business research , 69(11): 5317-5323.
- Amadeh, H. Jafarpour, M. (1388). **“Explaining the obstacles and strategies for the development of electronic banking in the framework of the Iran Vision 1404 document”**. Journal of Knowledge and Development, Volume 16, Number 26, pp: 1-43.
- Azar, G. Ciabuschi, F. (2017). **“Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness”**. Journal of business review, 26(2): 324-336.
- Changsheng, X. Jingjing, W. Hai, W. (2008). **“Demand-oriented innovation of firms in China: An empirical study”**. Frontier of economics in china, Springer verlag, 3(4): 548-559.
- Delighted, Ismail. Taban, Mohammad Mubarak, Mohammad Hassan Nasrallah, perfection. (1393). **“Identifying the components of an innovative organization in order to achieve the vision goals of Iran 1404 (Case study: University centers of Ilam province)”**. Public Management, Volume 6, Number 2, pp: 249-264.
- Fathi, F. Roozbehani, M. Farahmand, F. Baharak, K. (1396). **“Designing a communication model for talent management, innovation and knowledge sharing in the Ministry of Sports and Youth”**. Organizational Behavior Management Studies in Sports, Volume 4, Number 14, pp: 113-123.
- Hashemzadeh, E. Haji Hosseini, H. Malekzadeh, R. (1393). **“Effective Factors in Creating Innovation Capabilities (Case Study: An Aviation Industry Research Center in Iran)”**. Innovation Management, Volume 3, Number 1, pp: 75-100.
- Jalaei, S. Qasemi, A. (1394). **“Simulation of consumption function and forecast of Iran's consumption up to the horizon of 1404 using genetic algorithm and particle mass optimization algorithm (PSO)”**. Economic Research (Sustainable Growth and Development), Volume 15, Number 2, pp: 27- 47.
- Jiménez, D.J. Valle, R.S. (2011). **“Innovation, organizational learning, and performance”**. Journal of business research, 64(4): 408-417.
- Kalkan, A., Buskurt, O. C., & Arman, M. A. (2014). **“The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance”**. 10th International strategic management conference, procedia-social and behavioral sciences, 150, 700-707.
- Kazemi Nasab, R. Kazemi Nasab, J. Poursalimi, M. (1395). **“Evaluation of the effectiveness of knowledge management on innovation and organizational learning - Khorasan Razavi Health Insurance Managers”**. Fourth International Conference on Applied Research in Management and Accounting, pp: 1-17.
- Laleh, S. (1396). **“Presenting a Cognitive Perspective on Technology in the Concept of Innovation and Innovation Policy”**. Technology Development Quarterly, Volume 13, Number 52, pp: 46-57.
- Lee, R. HoLee, J. Garrett, T.C. (2019). **“Synergy effects of innovation on firm performance”**. Journal of business research, 99(17):507-515.
- Lotfi Yamchi, Kh. Kalateh Sifri, M. Hosseini, E. (1396). **“Structural Model of the Impact of Talent Management on Manpower Productivity and Innovation in Sports Organizations (Case Study: General Directorate of Sports and Youth of East Azerbaijan Province)”**. Human Resources Management in Sports, Volume 5, Number 1, pp: 35-48.
- Mirfakhreddini, H. Dastranj, M. Karimi, S. (1394). **“Designing a Conceptual Model for the Development of Open Innovation in Science and Technology Parks Using Factor Analysis”**. Public Management Research, Vol. 8, No. 27, pp. 71-89.
- Momeni, M. Haghghi, M. (1395). **“Innovation as a multidimensional capability”**. Improving Management, Volume 10, Number 1, pp: 85-100.
- Noorpasand asil, S. Ramezanpour, E. Attari Asl, P. (1395). **“The Impact of Marketing Capacity, Innovation and Learning on Organizational Performance (Case Study: Tabriz Petrochemical)”**. Productivity Management, Volume 9, Number 36, pp: 24-195.

- Oliveira, F.D. Marzabal, O.R. (2019). **“Structural characteristics and organizational determinants as obstacles to innovation in small developing countries”**. Journal of technological forecasting and social change, 140: 306-314.
- Rafiei, M. Ahmadi, S. Qadirian, A. (1394). **“Study and modeling of innovative organizations and the process of design and implementation of these organizations”**. Industry and University, Vol. 8, Nos. 29 and 30, pp. 39-54.
- Rahnavard, F. (1390). **“Public Management Model for Realizing the Sovereignty of Vision 1404”**. Public Management Vision, No. 6, pp. 43-58.
- Safari, S. Shorthand, F. Hadavi, F. (1390). **“Relationship between organizational structure and innovation of staff experts of the Physical Education Organization of Iran”**. Research in Sports Management and Motor Behavior, Volume 1, Number 1, pp: 53-63.
- Sehat, S. Mazlumi, N. Fakhimi Mohammadpour, H. (1394). **“The Relationship between Organizational Innovation and Competitive Advantage in Insurance Companies”**. Insurance Research Journal, Volume 30, Number 2, pp: 1-34.
- Shanker, R. Bhanugopan, R. Van Der Heijden, B.L.J.M. Farrell, M. (2017). **“Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior”**. Journal of vocational behavior, 100(25):67-77.
- Singh, S.K. Gupta, S. Busso, D. Kamboj, S. (2019). **“Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance”**. Journal of business research, Available online in press, corrected proof what are corrected proof articles?
- Tootifar Tehranpour, M. Zia, B. (1393). **“The Impact of Intellectual Capital on the Innovation of Small Sports Businesses in Tehran Province”**. Entrepreneurship Development, Volume 7, Number 2, pp. 231-245.
- Will, M.G. Al-Kfairy, M. Mellor, R.B. (2019). **“How organizational structure transforms risky innovations into performance—A computer simulation”**. Journal of simulation modelling practice and theory, 94(11): 264-285.

