

الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

مهدی بابائیان فینه^۱

مهوش نوربخش^۲

مهدی کهندل^۳

پریوش نوربخش^۴



[10.22034/ssvs.2023.2606.3004](https://doi.org/10.22034/ssvs.2023.2606.3004)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۲۶

هدف این پژوهش، الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی بود. پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد، به لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی و به لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی است و برای گردآوری داده‌های آن از ابزار مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و معاونان وابسته به ادارات کل ورزش و جوانان در سطح کشور تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. براین مبنای تعداد ۱۷ مصاحبه انجام گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد توسعه قابلیت‌های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان تابع ۷۲ شاخص فرعی و ۱۵ مقوله فرعی با عناوین هماهنگی راهبردی، فناوری اطلاعات، ساختارسازی، معلومات نظری، مهارت و توانایی، یادگیری سازمانی، شایستگی، زیرساخت دانش، مدیریت دانش، هم‌رقابتی سازمانی، چابکی راهبردی، هوش فرهنگی، ارزش‌های سازمانی، تحول سازمانی و نوآوری و هفت مقوله اصلی با عناوین قابلیت‌های انطباقی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های محوری، قابلیت‌های دانشی، قابلیت‌های رقابتی، قابلیت‌های فرهنگی و قابلیت‌های پویا دسته‌بندی است. در نتیجه برای عملیاتی‌شدن راهبرد توسعه قابلیت‌های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان، هم‌افزایی شبکه‌ای مبتنی بر قابلیت‌های موصوف پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: قابلیت‌های سازمانی، خلق ارزش، نظریه نقاط مرجع راهبردی، مزیت رقابتی و ادارات کل ورزش و جوانان.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۴ استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

مقدمه

یک سازمان به منظور رشد، بقا و نیل به مأموریت‌های غایی که موجودیت‌اش را در محیط رقابتی اعلام می‌کند، نیازمند بهره‌گیری از ترکیبات پیچیده‌ای از منابع انسانی، مالی و منابع اولیه است که آرایش و هماهنگی درست و مقتضی آن‌ها اهرمی را جهت دستیابی به مقاصد پیش‌بینی شده‌اش در اختیار سازمان قرار می‌دهد (افخمی اردکانی، دهقانان، مهربان‌فر و ورمزیار، ۱۳۹۴).

یکی از روش‌هایی که می‌تواند این هماهنگی را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد، تدوین نقاط مرجع راهبردی^۱ است (استوری و رایت^۲، ۲۰۲۳). نقاط مرجع راهبردی، هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های راهبردی اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر، بیرون و بون^۳، ۲۰۱۴).

انتخاب یک الگو یا نقطه مرجع راهبردی در راستایی که رفتار سازمانی یا گزینه‌های راهبردی ارزیابی شوند، متأثر از نظریه‌های مختلف، محتوای خاص خود را دارد. به‌عنوان مثال، «نظریه اقتصادی صنعتی»^۴، رقابت را مهم‌ترین نقطه مرجع می‌داند. در مقابل، «نظریه وابستگی به منابع»^۵ و «نظریه اقتضایی»^۶، مجموعه‌ای از عناصر خارجی شامل تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا و سایر ذینفعان را مورد توجه قرار می‌دهد. دیدگاه مبتنی بر منابع^۷، دارایی‌های فیزیکی، انسانی و سازمانی را «نقطه مرجع» می‌داند و «نظریه ویژگی‌های شغلی»^۸ بیشتر بر سطوح فردی و گروهی متمرکز است (بامبرگر و مشولم^۹، ۱۴۰۱).

با در نظر گرفتن تمام این موارد، طیف گسترده‌ای از نقاط مرجع به دست می‌آید که می‌تواند ملاک انتخاب قرار گیرد، اما چون محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی‌توان شرایط آینده را پیش‌بینی کرد، سازمان‌ها باید به‌طور مستمر تغییر کنند تا به قابلیت‌های جدیدتری دست پیدا نمایند، چرا که هماهنگی راهبردی مستلزم ایجاد قابلیت‌های سازمانی و پایدار در طول زمان برای کسب فرصت‌های بیرونی است (بلیتنر و گولیشیچ^{۱۰}، ۲۰۲۲).

¹ strategic reference points

² Storey & Wright

³ Bamberger, Biron & Boon

⁴ industrial economics theory

⁵ resource dependence theory

⁶ contingency theory

⁷ resource-based view

⁸ job characteristics theory

⁹ Mesoulan,

¹⁰ Blettner & Gollisch

الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است (دانایی فرد، برزگر و احمدی، ۱۳۹۴). قابلیت‌های سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از الگوهای آموخته و باثبات حاصل از فعالیت جمعی در نظر گرفته می‌شود که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود فرایندهای عملیاتی خویش را به‌طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح کند (زولا و ویترا^۱، ۲۰۰۲). همچنین در تحقیقات حوزه مدیریت، قابلیت‌های سازمانی به عنوان توانایی انجام فعالیت‌های کارکردی اساسی سازمان از قبیل تدارکات و بازاریابی (لئو، فان و ژانگ^۲، ۲۰۱۲) و توانایی سازمان‌ها برای هماهنگی مؤثر و همچنین مدیریت انواع مختلف منابع داخلی و خارجی در جهت کسب موفقیت تعریف شده است (کاپریتی و دیویلا^۳، ۲۰۲۰).

هلفت و پیتراف^۴ (۲۰۰۳) اظهار داشتند که قابلیت‌های سازمانی برای توانایی حل مؤثر مشکلات سازمانی حیاتی هستند. همچنین قابلیت‌های سازمانی مقدمه تحقق نوآوری سازمانی به‌شمار می‌رود (تکثیرا، پوفایل و فریزا^۵، ۲۰۲۰). بر همین اساس، برای هر سازمان یا هر شرکتی در هر مکان و صنعتی که باشد، کلید موفقیت تنها اتکا بر یک منبع برای کسب مزیت نیست، بلکه بهترین و موفق‌ترین شرکت‌ها می‌دانند که همواره باید قابلیت‌ها و توانمندی‌های رقابتی خود را ارتقا بخشند و بتوانند از این طریق به موفقیت‌های بیشتری دست یابند (ولیان، کوشکی جهرمی و بودلایی، ۱۳۹۶). در این میان، ادارات کل ورزش و جوانان متولیان اصلی مدیریت و توسعه ورزش در استان‌ها به‌شمار می‌روند، تنوع و گستره بسیار زیاد فعالیت‌ها (مسابقه‌ها، آموزش و غیره)، ذینفعان (هواداران، ورزشکاران و غیره) و مراکز (هیئت، باشگاه‌ها و غیره) حوزه ورزش سبب شده است تا این ادارات از یک طرف، رسالتی مهم در زمینه توسعه اجتماعی و اقتصادی ورزش پیدا کنند و از طرف دیگر، با چالش‌های مختلف و پیچیده روبه‌رو باشند. در حال حاضر، به دلیل کاستی‌های متعدد توسعه ورزش در استان‌ها به‌ویژه فقدان رشد مشارکت ورزشی مردم، کمبود امکانات ورزشی، مشکلات ورزشکاران و مربیان، عملکرد ادارات ورزش و جوانان با انتقادهای فراوانی مواجه است. براین اساس ادارات ورزش و جوانان مانند هر سازمان دیگری به سازوکارهایی برای گذر از این بحران نیاز دارند (ساعتی‌زراعی، شعبانی‌بهار و سلیمانی، ۱۳۹۸). در این راستا ایجاد قابلیت‌های سازمانی می‌تواند وضع موجود را تغییر دهد و سازمان را در جهت عملکرد مطلوب هدایت نماید (سیچو و جی‌کوریس^۶، ۲۰۱۴).

¹ Zollo & Winter

² Luo, Fan & Zhang

³ Capriati & Divella

⁴ Helfat & Peteraf,

⁵ Teixeira, Puffal & Ferrazza

⁶ Siachou & Gkorezis

در تحقیقات گذشته قابلیت‌های مختلفی مطرح شده است. برای مثال، رضوانی، شکوری و رضائی (۱۴۰۰) به قابلیت‌های پویا اشاره کرده‌اند. رجب‌زاده، مرتضوی، دوستار و آخوندی (۱۳۹۹) گزارش کردند توسعه راهبردی، ساختاری، سیستمی و فرایندی، فرهنگی، منابع و زیرساختی مضامین توسعه ظرفیت‌سازی سازمانی هستند. زاده‌گرگان، مددی رستمی و طاهرزاده موسویان (۱۳۹۹) نیز به قابلیت‌های نوآوری و خلاقیت اشاره داشتند. همچنین کاظمی، مقیمی و پورعزت (۱۳۹۸) پی بردند که درک محیط، قابلیت نوآوری، قابلیت انعطاف‌پذیری، قابلیت جذب و قابلیت مدیریتی، قابلیت‌هایی هستند که باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرند. محمدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های سازمانی مشتمل بر چهار بعد اصلی (قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های توانمندسازی و قابلیت‌های یادگیری و مدیریت دانش) است. همچنین دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴) با بررسی سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی کشف کردند سازوکارهای روان‌شناختی، فرایندی، سیاسی و مالی، سازوکارهای انسانی، فرهنگی اجتماعی، فناوریانه و سازوکار ساختاری تبیین‌کننده قابلیت‌های سازمانی هستند. علاوه بر این، النخاوالده و همکاران^۱ (۲۰۲۳) اظهار داشتند یادگیری سازمانی، خلاقیت اداری و انعطاف‌پذیری سازمانی مجموعه قابلیت‌های سازمانی هستند که به بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان کمک می‌کنند. در مقابل کالوارد، چارلین، بریوستر و کوری^۲ (۲۰۲۳) به قابلیت‌های روان‌شناختی و تعاملی اشاره داشتند. همچنین میکالف و همکاران^۳ (۲۰۲۳) قابلیت‌های هوش مصنوعی را گزارش کردند، چون به نظر آن‌ها این قابلیت‌ها می‌تواند با ایجاد تغییر در فعالیت‌های کلیدی سازمان، عملکرد سازمان را بهبود بخشد. در این راستا کونوپیک و همکاران^۴ (۲۰۲۲) قابلیت‌های مرتبط با راهبرد و اکوسیستم سازمان، نوآوری، فناوری‌های نوین، عملیاتی، رهبری و مدیریت داده را مطرح کردند. چان و موثیلو^۵ (۲۰۲۰) نیز به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های حیاتی سازمانی مشمول پایش محیطی، بازاریابی و یادگیری سازمانی هستند و هر سه این قابلیت‌ها به طور قابل توجهی بر چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارند. تراورن^۶ (۲۰۱۹) نشان داد روابط متقابلی بین قابلیت نوآوری، مدیریت دانش و هماهنگی سازمانی که وجه بارز قابلیت سازمانی است، وجود دارد.

مروار تحقیقات گذشته نشان می‌دهد سازمان‌ها برای موفقیت و بهبود عملکرد خود، به انواع مختلفی از قابلیت‌ها نیاز دارند و به فراخور تغییر سازمان، قابلیت‌ها نیز متغیر است، چرا که سازمان‌ها از الگوی

¹ Alkhwaldah et al.

² Calvard, Cherlin, Brewster & Curry

³ Mikalef et al.

⁴ Konopik et al.

⁵ Chan & Muthuveloo

⁶ Tavern

الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

واحدی برای اجرای برنامه‌های خود پیروی نمی‌کنند. در مقابل، تحقیقی که قابلیت‌های سازمانی را براساس نقاط مرجع راهبردی تبیین کرده باشد، مشاهده نشد. این در حالی است که رفتار راهبردی سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد آن‌ها در هماهنگی کردن شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی به‌طور مستقیم از انتخاب گزینه‌های برای نقاط مرجع راهبردی اثر می‌پذیرد و سازمان‌های ورزشی و به‌طور خاص ادارات کل ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیستند. چون فعالیت‌های مراکز اداره کل ورزش و جوانان تنوع و گستردگی بالایی دارد و برقراری هماهنگی بین راهبرد، سیستم‌ها و فرایندها در آن به سادگی محقق نمی‌شود، لذا ادارات کل ورزش و جوانان نیز به مانند سایر سازمان‌های دانشی، خدماتی و صنعتی نیازمند انتخاب گزینه‌هایی برای هماهنگی راهبردی هستند. اما مسئله این است که ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان متولیان اصلی ورزش در مراکز استان‌ها، مبنایی برای تدوین نقاط مرجع راهبردی خود و اساساً شناختی از اینکه با چه قابلیت‌هایی به هماهنگی راهبردی دست پیدا می‌کنند، ندارند.

سازمانی که قابلیت‌های خود را بر مبنای نقاط مرجع راهبردی شناسایی کند و آن‌ها را توسعه دهد، ارزش و عملکرد بهتری از خود ثبت می‌کند، اهداف را بهتر تدوین می‌کند، می‌تواند برای خود شایستگی‌های متمایز رقابتی خلق کند، بر رقابت غلبه کرده، تقاضاهای جامعه را برآورده سازد و موانع را بر سر راه تصاحب منابع به حداقل برساند. در مقابل، سازمانی که قابلیت‌های سازمانی خود براساس نقاط مرجع راهبردی تبیین نمی‌کند، ارزش‌آفرینی را از خود سلب می‌کند، نمی‌تواند بین شرایط مورد انتظار محیط خارجی و ارزش‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز داخلی که یکی از مسائل سنتی مدیریت راهبردی قلمداد می‌شود، سازگاری و هماهنگی ایجاد کند و در نهایت تصمیم‌های راهبردی پریسک با کارایی و اثربخشی پایین اتخاذ می‌کند. بنابراین ضروری است به این سؤال پاسخ داده شود:

ادارات کل ورزش و جوانان کشور براساس «نظریه نقاط مرجع راهبردی» به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه^۱، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی^۲، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده‌بنیاد با رهیافت گلنزر، به لحاظ انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی و به لحاظ بازه زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و معاونان وابسته به ادارات کل ورزش و جوانان (معاونت ورزش بانوان، معاونت توسعه امور ورزشی، معاونت منابع و سرمایه انسانی) در سطح کشور- برابر با ۱۲۴ نفر- تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. براین مبنای تعداد ۱۷ مصاحبه انجام گرفت که مشخصات آنها به شرح جدول ۱ می‌باشد:

¹ Interpretivism

² Inductive

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

| کد مصاحبه | جنسیت | سن | سطح تحصیلات | حوزه فعالیت | سابقه |
|-----------|-------|--------|---------------|-------------------------------------|--------|
| P1 | زن | ۵۵ سال | کارشناسی ارشد | معاون مدیر کل ورزش و جوانان | ۳۰ سال |
| P2 | مرد | ۵۳ سال | دکتری | مدیر ستادی وزارت ورزش و جوانان | ۲۷ سال |
| P3 | مرد | ۴۹ سال | دکتری | مدیر کل ورزش و جوانان | ۲۴ سال |
| P4 | مرد | ۶۱ سال | دکتری | معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان | ۳۴ سال |
| P5 | مرد | ۵۶ سال | کارشناسی | معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان | ۳۰ سال |
| P6 | مرد | ۴۵ سال | کارشناسی ارشد | مدیر کل ورزش و جوانان | ۱۵ سال |
| P7 | زن | ۴۱ سال | دکتری | معاون اداره کل امور مجلس وزارت ورزش | ۱۴ سال |
| P8 | مرد | ۳۵ سال | کارشناسی ارشد | معاونت توسعه امور ورزش | ۹ سال |
| P9 | زن | ۴۵ سال | دکتری | وزارت ورزش و جوانان | ۲۵ سال |
| P10 | مرد | ۵۲ سال | دکتری | مدیر کل ورزش و جوانان | ۳۰ سال |

الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

| | | | | | |
|-----|-----|-----------|---------------|---------------------------------------|--------|
| P11 | زن | ۵۵ سال | کارشناسی | مدیر کل ورزش بانوان | ۳۰ سال |
| P12 | زن | ۵۳ سال | دکتری | معاونت ورزش بانوان (معاون وزیر) | ۳۲ سال |
| P13 | زن | ۵۱ سال | کارشناسی ارشد | معاون مدیر کل ورزش و جوانان | ۳۰ سال |
| P14 | مرد | ۵۶ سال | دکتری | مدیر کل ورزش و جوانان | ۳۰ سال |
| P15 | زن | ۴۹ سال | کارشناسی | معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان | ۱۶ سال |
| P16 | مرد | ۵۷ سال | دکتری | مدیر کل ورزش و جوانان | ۳۵ سال |
| P17 | مرد | ۶۱ سال | دکتری | معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان | ۲۷ سال |

برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه براساس مفروضات «نظریه ویژگی‌های شغلی» و «دیدگاه مبتنی بر منابع»- که تأکید دارند نقطه مرجع راهبردی داخل سازمان افراد و توانمندی‌هاست، «نظریه اقتصاد صنعتی» و «وابستگی به منابع»- که تأکید دارند نقطه مرجع راهبردی خارج سازمان رقبا، ذینفعان و مشتریان هستند- تنظیم شد و شامل سه سؤال اصلی بود: (۱) کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟ (۲) ادارات کل ورزش و جوانان با چه قابلیت‌هایی توانمندی‌های خود را افزایش می‌دهند؟ (۳) ادارات کل ورزش و جوانان برای برآورده کردن تقاضاهای جامعه (رقبا، مشتریان و ذینفعان) به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟

جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا^۱ (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مدنظر قرار گرفتند. در ادامه، ضمن بررسی مورد به مورد هر یک از این معیارها، به برخی راهبردهای مناسب برای برآورده ساختن این معیارها

¹ Lincoln & Guba

در پژوهش حاضر نیز اشاره شده است. اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است. ب، ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد. انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف، مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب، گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف، استفاده از دوکدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم‌توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه و نتایج آن در قالب جدول ۲ ارائه گردید:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۲: نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| شماره مصاحبه | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۶ | ۱۳ | ۵ | ۳ | ۰/۷۶۹ |
| ۱۱ | ۱۷ | ۸ | ۱ | ۰/۹۴۱ |
| کل | ۳۰ | ۱۳ | ۴ | ۰/۸۶۶ |

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۶ درصد است. با توجه به این‌که پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأیید‌پذیری: نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. به، تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها برای

الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز، ۲۲۴ مفهوم اولیه شناسایی شد که با جمع کدهای مشابه در نهایت به ۷۲ مفهوم نهایی کاهش پیدا کرد. در مرحله کدگذاری محوری با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده، ۱۵ مقوله فرعی با عناوین هماهنگی راهبردی، فناوری اطلاعات، ساختارسازی، معلومات نظری، مهارت و توانایی، یادگیری سازمانی، شایستگی، زیرساخت دانش، مدیریت دانش، هم‌رقابتی سازمانی، چابکی راهبردی، هوش فرهنگی، ارزش‌های سازمانی، تحول سازمانی و نوآوری تشکیل شد. سرانجام براساس نتایج کدگذاری نظری مقوله‌های فرعی براساس قرابت معنایی و رجوع به ادبیات تحقیق در هفت مقوله اصلی با عنوان قابلیت‌های انطباقی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های محوری، قابلیت‌های دانشی، قابلیت‌های رقابتی، قابلیت‌های فرهنگی و قابلیت‌های پویا دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است:

جدول ۳: نتایج حاصل از فرایند کدگذاری باز، محوری و نظری

| مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | مفاهیم | کد مصاحبه |
|--------------------|----------------|--|-------------------|
| | | هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان | P1, P2, P3, P16 |
| | | رعایت الگوهای تعاملی سازمان | P1, P8, P13 |
| | هماهنگی | ایجاد هماهنگی داوطلبانه در سازمان | P9, P10, P14, P15 |
| قابلیت‌های انطباقی | راهبردی | هماهنگ شدن کارکنان با اهداف سازمان | P4, P8 |
| | | ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی | P9, P15 |
| | | بنیان روابط درون سازمان مبتنی بر ارزش‌ها و گرایش‌های مشترک | P6, P9, P17 |
| | فناوری | یکپارچگی راهبردهای فناوری | P7, P8, P10 |
| | اطلاعات | اطلاعات با راهبردهای سازمان | |

| | | |
|------------------|---|------------------------------------|
| | ارتباط متقابل مدیریت با فناوری اطلاعات | P11, P14, P15 |
| | سرمایه‌گذاری سازمان بر روی فناوری اطلاعات | P2, P3, P7, P17 |
| | محول کردن کارکردهای فناوری اطلاعات به بخش‌های مختلف سازمان | P4, P9, P11, P16 |
| | درک و شکل‌دهی فرصت‌ها و تهدیدات ساخت و شکل‌دهی مجدد قابلیت-های درونی و بیرونی | P1, P2, P8, P10 P1, P2, P4, P15 |
| ساختارسازی | سازمان‌دهی فعال | P3, P9 |
| | حفظ و اصلاح فرایندهای مرتبط تطبیق ساختار با محیط خارجی | P4, P9, P15 P2, P10, P17 |
| | توسعه دانش و معلومات | P2, P9, P10 |
| معلومات نظری | نگرش حرفه‌ای | P8, P16 |
| | اطلاعات و تخصص مرتبط تا شغل | P11 |
| قابلیت‌های فردی | پیاپی‌سازی علم در عمل | P2, P10, P14 |
| مهارت و توانایی | قابلیت‌های جمعی و کار تیمی | P6, P9, P11 |
| | توانایی فرد برای انجام دادن کارهای مربوط به شغل به‌طور اثربخش | P6, P9, P11, P12 |
| قابلیت‌های محوری | یادگیری سازمانی | P9 |
| | کشف و تولید دانش جدید روزآمدسازی دانش | P6, P13 |

| | | | |
|------------------|--------------|--|-------------------|
| | | جایگزین کردن دانش منسوخ با دانش تخصصی | P7 |
| | | تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی | P11 |
| | | کاربردی کردن دانش | P7, P11, P15 |
| | | استفاده از مدل های شایستگی در انتخاب و توسعه افراد | P6, P11 |
| | | جذب و مدیریت افراد مستعد | P5, P9, P15 |
| | | پرورش شایستگی ها | P4, P9, P10 |
| | شایستگی | شایستگی های مدیریتی | P10, P13 |
| | | تدوین مدل شایستگی مختص اداره- های ورزش و جوانان | P3, P4, P10 |
| | | استفاده از مکانیزم های تشخیص شایستگی | P4, P10, P15 |
| | | دستیابی به منابع دانش | P2, P10, P13 |
| | | سیستم های سخت افزاری و نرم- افزاری خلق دانش | P1, P5 |
| | | پیوند سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی سازمان | P3, P4, P6 |
| قابلیت های دانشی | زیرساخت دانش | سیستم های سخت افزاری و نرم- افزاری برای اشتراک دانش | P3, P6, P12, P14 |
| | | سیستم های سخت افزاری و نرم- افزاری برای نگهداری دانش | P6, P10, P12, P15 |

| | | |
|----------------------|---|---|
| | سرعت دسترسی به دانش | P11, P13, P14 |
| | تشویق به ایجاد دانش | P3, P6 |
| | حفاظت از دانش | P2, P7, P9, P10 |
| مدیریت دانش | محدود کردن دست‌یابی افراد غیرمجاز به دانش حیاتی سازمان | P7, P9, P13, P15 |
| | ارزش بودن تولید دانش | P1, P4, P6, P7 |
| | انتقال دانش مستند و غیرمستند | P3 |
| | فراهم‌آوری، پردازش، ذخیره و اشاعه دانش | P1, P4, P14 |
| | همکاری با دیگر سازمان‌های ورزشی | P4, P9, P15 |
| هم‌رقابتی سازمانی | ائتلاف‌های راهبردی ایجاد ارزش مشترک بین سازمانی | P2, P4, P10, P12, P15 P1, P5, P6, P7 |
| قابلیت‌های رقابتی | توانایی انتقال و استفاده از دانش بین سازمانی | P2, P4, P9, P16 |
| | واکنش اثر بخش به تغییرات محیطی | P5, P6 |
| چابکی راهبردی | استفاده از تغییرات به عنوان فرصت - تهایی برای پیشرفت سازمانی | P6, P9, P15 |
| | تشخیص تغییرات محیطی | P4, P9, P11, P12 |
| | همسویی اقدامات سازمان با نیازهای متغیرکاری | P2, P4, P6, P14 |
| هوش فرهنگی | پاسخ به اولویت‌های فرهنگی | P5, P9, P11, P15 |

الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

| | | |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------|
| | بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها | P1, P3, P11 |
| | سازگاری موثر با قالب‌های نوین فرهنگ | P9, P10, P11, P15, P17 |
| | پذیرش تنوع فرهنگی | P2, P4, P6, P7 |
| | هماهنگی و یکسان‌سازی عقاید | P1 |
| قابلیت‌های فرهنگی | صداقت | P9 |
| | مسئولیت‌پذیری | P4, P11, P12, P14 |
| ارزش‌های سازمانی | پاسخگویی | P2, P4, P9, P17 |
| | تعامل | P2, P6, P7, P9, P10 |
| | تلاش | P2, P6, P9, P10, P15 |
| | شفافیت | P3, P9 |
| | بهبود توانمندی‌های سازمانی | P2, P6, P9, P10 |
| | تدریجی بودن تحول در سازمان | P2, P10, P15 |
| تحول سازمانی | پذیرش تغییر و تحول | P2, P3, P7, P11, P14 |
| قابلیت‌های پویا | تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها | P4, P9, P11 |
| | همراستا با پیشرفت سازمان | |
| | ایجاد فرصت نوآوری برای سازمان | P2, P10, P12 |
| نوآوری | ارائه راه‌های نوآورانه قابل اجرا | P8 |
| | نوآوری خدمات | P2, P6, P7, P8, P16 |
| | نوآوری فرایندها | P3, P9, P11 |

سرانجام پس از شناسایی مفاهیم اولیه، مقوله های فرعی و مقوله های اصلی الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر «نظریه نقاط مرجع راهبردی» طراحی شد. مطابق الگوی موصوف جهت توسعه قابلیت های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور هفت نقطه مرجع راهبردی وجود دارد که لازم است مورد توجه قرار گیرد. مطابق یافته های تحقیق این نقاط شامل قابلیت های انطباقی، قابلیت های فردی، قابلیت های محوری، قابلیت های دانشی، قابلیت های رقابتی، قابلیت های فرهنگی و قابلیت های پویا هستند.



شکل ۱: الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق، ارائه الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر «نظریه نقاط مرجع راهبردی» بود. براساس «نظریه ویژگی های شغلی» و دیدگاه مبتنی بر منابع در داخل سازمان، افراد (کارکنان) و توانمندی های سازمان جزو نقاط مرجع راهبردی هستند که لازم است قابلیت ها و ارزش های مورد نیاز براساس آن ها تبیین شود. یافته ها نشان داد قابلیت های فردی که خود از ترکیب مقوله های فرعی معلومات نظری و مهارت و توانایی تشکیل شده است، نقطه مرجع داخلی افراد (کارکنان) را در ادارات کل ورزش و جوانان تبیین می کند- پیش تر دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) به این قابلیت اشاره

الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

کرده اند. دلیل اینکه قابلیت های فردی نقاط مرجع داخلی به طور اختصاصی افراد را تبیین می کند، این است که منابع انسانی بیشترین نقش را در توانمندسازی سازمانی و سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی دارند. براساس مفروضات رویکرد مبتنی بر منابع که کانون توجه راهبردی سازمان ها را از محیط خارج به منابع درون سازمان تغییر داده است، بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت ها و تهدیدها به تنهایی نمی تواند موجب برتری رقابتی سازمان شود. از سوی دیگر، تغییرات محیط بیرون، زیاد و ناشناخته است و در این شرایط برنامه ریزی بر مبنای عوامل خارجی مخاطره زیادی دارد. لذا منابع و قابلیت های داخلی سازمان مبنای مطمئن تری برای تدوین برنامه های راهبردی سازمان است. براساس این رویکرد، هنگامی می توان راهبردهای مبتنی بر منابع را تدوین کرد که درک کاملی از ویژگی ها، توانایی ها و قابلیت های منابع سازمانی وجود داشته باشد، چرا که رویکرد موصوف به منابع انسانی و قابلیت های آن به عنوان منشأ بالقوه مزیت رقابتی می نگرد. سرانجام اینکه اهمیت منابع انسانی به حدی است که می توان گفت سازمانی که مجهز به افراد با صلاحیت است، شرایط لازم موفقیت را دارد و منابع دیگر سازمان، در کنار منابع انسانی به عنوان عنصر مکمل قرار می گیرند. همچنین، سرمایه انسانی که با عناوینی مانند دارایی های انسان محور و قابلیت های فردی شناخته می شود، در واقع ذخیره ای منحصر به فرد از دانش نهفته و قابلیت های جمعی در سازمان است که در قالب مهارت ها، تجربه ها، توانایی ها و دانش ضمنی کارکنان ظهور می یابد. در نتیجه این قابلیت ها را می توان جزو مهم ترین قابلیت ها برای ارزش آفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان تلقی کرد که مزیت رقابتی آنهاست و بی شک، توسعه آن از محوری ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی می باشد. همچنین مشخص شد قابلیت های محوری، دانشی و فرهنگی در تبیین قابلیت های داخلی و به طور خاص توانمند ساختن ادارات کل ورزش و جوانان نقش دارند. در این بین قابلیت های محوری ترکیبی از قابلیت های یادگیری سازمانی و شایستگی است. این یافته با نتایج مطالعات محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، کاظمی و همکاران (۲۰۲۱) و چان و موثیلو (۲۰۲۰) که بر قابلیت های یادگیری سازمانی تأکید داشتند، همخوان است. در مقابل، تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. دلیل اینکه قابلیت های یادگیری سازمانی مؤثر بر توسعه قابلیت های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان تشخیص داده شد این است که قابلیت های مذکور که شامل کسب، پردازش و انتقال داده ها در سازمان است مستقیماً بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد (عبیدات و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین براساس «تئوری توانایی - انگیزش - فرصت»^۲ توسعه دانش کارکنان و توانایی - های یادگیری منجر به موفقیت سازمانی می شود (جرز - گومز و همکاران، ۲۰۱۹). در نتیجه لازم است کارکنان مهارت های خود را توسعه دهند و دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند تا بهره وری سازمانی

¹ Obeidat et al.

² ability-motivation-opportunity

³ Jerez-Gómez et al.

افزایش پیدا کند. از طرفی، توسعه قابلیت یادگیری آزمایش ایده‌های جدید را تسهیل می‌کند، توانایی مدیریت موقعیت‌های نامشخص را افزایش می‌دهد و کارکنان را برای تصمیم‌گیری‌های اصلی توانمند می‌سازد. همچنین دلیل اینکه شایستگی یکی از قابلیت‌های مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمانی تشخیص داده شد این است که ادارات کل ورزش و جوانان برای دستیابی به برتری و بلوغ نیازمند ایجاد شایستگی‌های محوری هستند و خود این شایستگی‌ها از قابلیت‌های سازمانی نشأت می‌گیرند. گفتنی است این شایستگی قابلیت-هایی اند که به‌سختی قابل پرورش و تکمیل اند. این قابلیت‌ها در سطح فردی و سازمانی به تدریج طی سال‌های متمادی ایجاد می‌شوند و ارزشمند، کمیاب و تقلیدناپذیرند.

همچنین قابلیت‌های دانشی از ترکیب مقوله‌های فرعی زیرساخت دانش و مدیریت دانش ایجاد شده است. این یافته با نتایج مطالعات محمدی و همکاران (۱۳۹۸) و تراورن (۲۰۱۹) همخوان است. در مقابل، تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. دلیل اینکه قابلیت‌های دانشی مؤثر تشخیص داده شد این است که اداره‌های کل ورزش و جوانان از طریق قابلیت موصوف از طریق آزمایش ایده‌های جدید و ایجاد روابط مشترک دانش با شرکاهی آگاه، بینش جدیدی به‌دست می‌آورند که نیازهای فعلی و آینده سازمان را پوشش می‌دهد. از طرفی، حرکت به سوی سازمان مبتنی بر دانش، مقوله‌ای است که امروزه در همه‌جا مورد بحث واقع می‌شود و با در نظر گرفتن دانش به‌عنوان یک سرمایه از آن به‌عنوان ابزاری جهت تحقق اهداف راهبردی یاد می‌شود و می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا عدم موفقیت اقدامات راهبردی سازمانی داشته باشد.

در نهایت اینکه قابلیت‌هایی فرهنگی از ترکیب مقوله‌های فرعی هوش فرهنگی و ارزش‌های سازمانی تشکیل شده است. این یافته با نتایج مطالعات رجب‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴) همخوان است. در مقابل، تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. دلیل اینکه قابلیت‌های فرهنگی مؤثر تشخیص داده شد این است که فرهنگ سازمانی جزئی از منابع حیاتی موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. بنابراین، توجه بیش‌ازپیش به شناسایی این ویژگی‌ها و نیز چگونگی تأثیر آن‌ها بر خروجی‌های سازمان در محیط به‌سرعت در حال تغییر امروزی، ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی، هدایت‌کردن راهبرد در سازمان امری حیاتی و تابعی از فرهنگ سازمانی است و چگونگی بنیان‌نهادن تغییر فرهنگی، نیازمند ابتکار رعایت ارزش‌های سازمانی و هوش فرهنگی است. امروزه سازمان‌ها به دلیل گستردگی مشاغل و طیف‌های مختلف شغلی که در بر می‌گیرند، برای مدیریت هر یک از بخش‌ها و زیرمجموعه‌ها نیازمند یک راهبرد و ساختار منحصر به فرد هستند. این ساختار و رویکرد اغلب توسط مدیران و مسئولان اجرایی هر قسمت تدوین می‌شود. یکی از مواردی که در اجرا و تدوین چنین راهبردهایی بسیار لازم و مفید به نظر می‌رسد، فرهنگ سازمانی است. در نتیجه اگر فرهنگ سازمانی در این سازمان به خوبی جریان یابد، عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند و اجرای اثربخش راهبرد در آن تسهیل می‌شود.

الگوی توسعه قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

علاوه بر این، براساس «نظریه اقتصاد صنعتی و وابستگی به منابع در خارج سازمان»، رقبا، مشتریان و ذینفعان جزو نقاط مرجع راهبردی هستند که لازم است قابلیت‌ها و ارزش‌های مورد نیاز براساس آنها تبیین شود. یافته‌ها نشان داد قابلیت‌های رقابتی که خود از ترکیب مقوله‌های فرعی هم‌رقابتی سازمانی و چابکی راهبردی تشکیل شده است، نقطه مرجع خارجی رقبا را در ادارات کل ورزش و جوانان تبیین می‌کند. قابلیت‌های رقابتی از ترکیب هم‌رقابتی سازمانی و چابکی راهبردی تشکیل شده است. این یافته با نتایج مطالعه چان و موثولیو (۲۰۲۰) که قابلیت نامبرده را یکی از قابلیت‌های حیاتی معرفی کرده، همخوان است. دلیل اینکه هم‌رقابتی سازمانی بر نقطه مرجع رقبا در ادارات کل ورزش و جوانان مؤثر تشخیص داده شد، این است که راهبرد هم‌رقابتی به صورت قابل بحثی از طریق روابط شبکه‌های ارزش داخلی و خارجی سازمان شکل می‌گیرد و به فعالیت‌های رقابتی سازمان کمک می‌کند. از طرفی، برخلاف این نظر که دو سازمان شرکای همکار در برخی فعالیت‌ها هستند همان گونه که در دیگر چیزها رقابت می‌کنند، هم‌رقابتی به عنوان یک پیش نیاز برای شبکه موثر است و با این حال به عنوان یک چالش سازمانی مطرح است. همچنین دلیل اینکه چابکی راهبردی جزو یکی از نقاط راهبردی تشخیص داده شد این است که ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند از طریق چابکی راهبردی با چالاک‌ی و فعالی به صورت سریع و آسان با تغییرات محیطی خود را سازگار کنند. از طرفی، سازمان چابک باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. از این بابت سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آنها اجتناب کنند، بلکه باید تغییرات را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور نمایند. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راسته قرار دارد و این دو توأم با یکدیگر در صدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند.

علاوه بر این، نتایج نشان داد نقطه مرجع راهبردی مشتریان و ذینفعان از طریق قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های انطباقی تبیین می‌شود. منظور از قابلیت انطباقی، توانایی سازمانی برای مدیریت و برجسته کردن سایر قابلیت‌ها می‌باشد. زمانی که فرصتی برای سازمان ایجاد می‌شود، باید به وسیله تغییراتی جدید منطبق با آن پاسخ داده شود که این نیازمند تصمیم برای تغییرهای جدید است (تیسه، ۲۰۰۸). بهره بردن از فرصت‌های بازار در محیط متغیر نیازمند درگیر شدن با یادگیری برای یافتن راه‌های جدید و تولید دانش جدید و دوباره شکل دادن به فعالیت‌های عملیاتی جدید می‌باشد. شکل دیگر قابلیت‌های انطباقی دوباره شکل دادن منابع و دارایی‌های جدید و هماهنگی وظایف، منابع و انطباق‌هاست (هلفت و پتروف، ۲۰۰۳). مطابق یافته‌های تحقیق، قابلیت انطباقی از ترکیب هماهنگی راهبردی، فناوری اطلاعات و ساختارسازی تشکیل شده است. این یافته با نتایج مطالعات کاظمی و همکاران (۱۳۹۸)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) و تراورن (۲۰۱۹) که در تبیین قابلیت‌های سازمانی شاخص‌های مشابه با شاخص‌های شناسایی شده در این تحقیق را

گزارش کرده بودند، همخوان است. در مقابل، تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. دلیل اینکه هماهنگی وظایف یکی از شاخص‌های انطباقی تشخیص داده شد این است که از طریق هماهنگی راهبردی، میزان هماهنگی مزیت رقابتی یک سازمان با قابلیت‌های آن به حداکثر می‌رسد و از طریق آن اداره‌های کل ورزش و جوانان می‌توانند منابع خود را با فرصت‌های موجود در محیط بیرونی در بالاترین سطح هماهنگ کنند. افزون بر این، هماهنگی راهبردی بحث محوری در اجرای راهبردی است و یکپارچگی برای ایجاد هم‌خوانی بین قابلیت‌های سازمان با راهبردهای کارکردی بسیار مهم است، زیرا این راهبردها مکمل یکدیگرند و در کنار هم می‌توانند به تحقق چشم‌انداز کمک کنند. سرانجام اینکه هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزا، واحدها و گروه‌های مستقر در سازمان به‌کار می‌روند و نیل به اهداف را تسهیل می‌کنند. همچنین دلیل اینکه فناوری اطلاعات، یکی از قابلیت‌های انطباقی تشخیص داده شد، این است که قابلیت‌های فناوری به جستجوی نوآورانه مرتبط است و عملکرد حیاتی سازمان به‌شمار می‌رود، چرا که از طریق آن ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند ارزش‌های اطلاعاتی خارجی جدید را شناسایی کنند و با جذب آن‌ها در راستای اهداف راهبردی خود حرکت کنند. از طرفی، قابلیت‌های فناوری، قابلیت‌های پایه هستند که ادارات موصوف باید برای پشتیبانی از مشارکت ذینفعان در نوآوری محیطی آن را مدنظر داشته باشند. علاوه بر این، دلیل اینکه ساختارسازی جزو قابلیت‌های انطباقی تشخیص داده شد، این است که در عمل برای اجرای راهبرد نیاز به ساختار مناسب است. البته ماهیت و ساختار سازمان‌های ورزشی تاحدودی با سایر سازمان‌های دیگر متفاوت است و مبتنی بر این تمایز نمی‌توان سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمان‌های دیگر را برای آن‌ها بکار گرفت. شاید به این دلیل است که در مطالعه رجب‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) مضامین ساختاری، یکی از تبیین‌کننده‌های اصلی ظرفیت‌سازمانی معرفی شده است.

سرانجام تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد قابلیت‌های پویا که از ترکیب تحول سازمانی و نوآوری سازمانی تشکیل شده است، تبیین‌کننده نقطه مرجع راهبردی مشتریان و ذینفعان است. این یافته با نتایج مطالعات زاده‌گرگان و همکاران (۱۳۹۹)، کاظمی و همکاران (۱۳۹۸) و تراورن (۲۰۱۹) همخوان است. در مقابل، تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. دلیل اینکه قابلیت‌های پویا مؤثر تشخیص داده شد، این است که قابلیت‌های موصوف صلاحیت‌های داخلی و خارجی را ایجاد و با هم ادغام می‌کند. از طرفی ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند از طریق قابلیت‌های پویا، الگویی از فعالیت جمعی را تعریف کنند و کارهای اجرایی خود را به‌واسطه آن به‌طور اثربخش پیگیری نمایند. علاوه بر این، این قابلیت به عنوان یک عامل مهم مؤثر بر تعهد سازمان در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا دانش و مهارت‌های جدیدی

الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

را به وجود آورند که آنها را در موقعیت‌های جدید جای دهند. افزون بر این، قابلیت‌های پویا به نوبه خود به سازمان امکان می‌دهند تا محیط خود و ارزش منابع را درک کند و به طور مناسب به تغییرات بازار پاسخ دهد تا قابلیت‌های عملیاتی خود را بهبود بخشد.

همانگونه که ملاحظه شد، در این پژوهش تصاویری چندگانه و متباین از قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان با توجه به نقاط مرجع راهبردی ترسیم شده است. به تبع توسعه قابلیت‌های سازمانی در اداره‌های موصوف در گروه این است که قابلیت‌های انطباقی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های محوری، قابلیت‌های دانشی، قابلیت‌های رقابتی، قابلیت‌های فرهنگی و قابلیت‌های پویا توسعه پیدا کند. در نتیجه برای عملیاتی‌شدن راهبرد توسعه قابلیت‌های سازمانی، هم‌افزایی شبکه‌ای مبتنی بر قابلیت‌های موصوف پیشنهاد می‌شود. به ادارات کل ورزش و جوانان نیز پیشنهاد می‌گردد تا کارگروه‌های تخصصی برای توسعه قابلیت‌های سازمانی خود تعریف کنند و در ارزیابی عملکرد سالیانه اداره‌های موجود بخشی از نمره ارزیابی به توسعه قابلیت‌های سازمانی در طول سال اختصاص داده شود تا مشخص گردد که اداره مذکور چه اندازه در راستای توسعه قابلیت‌های خود موفق بوده است- به این منظور می‌تواند از شاخص‌های شناسایی شده در این تحقیق به‌عنوان مبنای اندازه‌گیری استفاده کنند.

گفتنی است این تحقیق به‌مانند سایر تحقیقات با محدودیت‌های مواجهه بوده است که لازم است در تعمیم‌دهی نتایج مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه این تحقیق تنها دیدگاه مدیران و معاونان وابسته به ادارات کل ورزش و جوانان را منعکس کرده است. لذا نظر آنها قابل تعمیم به سایر ذینفعان داخلی و خارجی ادارات مذکور نیست. از طرفی براساس ادبیات تحقیق، قابلیت‌های دیگری غیر از قابلیت‌های شناسایی شده وجود دارند که در تبیین توسعه قابلیت‌های سازمانی نقش دارند. برای مثال، می‌توان به قابلیت‌های مالی، مدیریتی و بازاریابی اشاره کرد، اما به دلیل اینکه در این تحقیق از صاحب‌نظران نظرسنجی به عمل آمد و یافته‌های این تحقیق مبتنی بر داده‌های تحقیق بود، در نتیجه یافته‌های این تحقیق فقط قابل تعمیم به ادارات کل ورزش و جوانان است. از این رو به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد دیدگاه کلیه ذینفعان داخلی و خارجی اداره‌های کل ورزش و جوانان را پیرامون شاخص‌های توسعه‌دهنده قابلیت‌های سازمانی بررسی کنند و با استفاده از مطالعه تطبیقی شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها را با هم مقایسه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود قابلیت‌های سازمانی راهبردی برای سایر سازمان‌های ورزشی نیز تعریف شود- بر این مبنا استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند و روش‌های فراتحلیل و فراترکیب پیشنهاد می‌شود. سرانجام به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد جهت سازگاری مدل نظری با مدل تجربی، برازش آن را با استفاده از مطالعه کمی مورد آزمون قرار دهند.

منابع

- افخمی اردکانی، مهدی؛ دهقانان، حامد؛ مهربان‌فر، احسان و ورزیمیار، محسن. (۱۳۹۴). «تدوین راهبرد منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع راهبردی». راهبرد، شماره ۷۷، صص ۲۸-۱.
- بامبرگر، پیتر، و مشولم، علی. (۱۴۰۱). راهبرد منابع انسانی: تدوین اجرا و آثار. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دانایی‌فرد، ح؛ برزگر، فف. و احمدی، ه. (۱۳۹۴). «سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی». فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی. سال ۳، شماره ۱۱، صص ۹۷-۸۲.
- رجب‌زاده، آ؛ مرتضوی، م؛ دوستار، م. و آخوندی، ن. (۱۳۹۹). «توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰، شماره ۲، صص: ۷۳-۴۵.
- رضوانی، م؛ شکروی، ن. ا. و رضائی، م. (۱۴۰۰). «شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت راهبردهای بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: شرکت کاشی مرجان)». مدیریت کسب و کار بین‌المللی. دوره ۴، شماره ۱، صص ۶۵-۴۳.
- زاده گرگان، م؛ زاده گرگان، ن؛ مددی رستمی، ف. و طاهرزاده موسویان، س. ف. (۱۳۹۹). «تأثیر قابلیت‌های پویا، خلاقیت و قابلیت‌های نوآوری بر مزیت رقابتی و عملکرد شرکت (مورد مطالعه: بانک ملی استان تهران)». مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان. شماره ۳، صص ۲۷-۱.
- ساعتی زراعی، ا؛ شعبانی‌بهار، غ. و سلیمانی، م. (۱۳۹۸). «طراحی الگوی تلفیقی فرایند توانمندسازی، سیستم مدیریت استعداد و قابلیت هوشمندی سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در ادارات کل ورزش و جوانان کشور». مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۱۱، شماره ۵۸، صص ۲۴۲-۲۱۹.
- کاظمی، م؛ مقیمی، س. م. و پورعزت، ع. ا. (۱۳۹۸). «شناسایی قابلیت‌های پویا در صنعت داروسازی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد». فصل‌نامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال ۳۰، شماره ۱۱۷، صص ۱۱-۱.
- محمدی، ح. ر؛ زنجیرچی، س. م؛ میرغفوری، سید. ح. و مروتی شریف‌آبادی، ع. (۱۳۹۸). «کاربرد مدل جامع قابلیت‌های سازمانی در چرخه OODA». فصل‌نامه فرماندهی و کنترل. سال ۳، شماره ۲، صص ۷۱-۸۶.
- ولیان، ح؛ کوشکی جهرمی، ع. و بودلایی، ح. (۱۳۹۶). «طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع راهبردی». پژوهش‌های مدیریت راهبردی. دوره ۲۳، شماره ۶۵، صص ۱۵۱-۱۳۱.
- Alhamadi, M. S. (2020). "The influence of dynamic capabilities on organizational performance: An Empirical Study on Qatar's Ministry of Finance". *Global Journal of Management and Business Research*, 13(5), 39-57.
- Alkhalwadah, R., ALShalabi, F., Alshawabkeh, Z., Alshaar, H., Alzoubi, M., Alshawabkeh, R., & Dweiri, M. (2023). "The mediating role of organizational capabilities on the relationship between lean supply chain and operational performance". *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 11-20.
- Aruldoss, M., Travis, M. L., & Venkatesan, V. P. (2015). "A reference model for business intelligence to predict bankruptcy". *Journal of Enterprise Information Management*.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Boon, C. (2014). **Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact**. Routledge.
- Blettner, D. P., & Gollisch, S. (2022). "The role of reference points and organizational identity in strategic adaptation to performance feedback". *Management Research Review*, (ahead-of-print).
- Calvard, T., Cherlin, E., Brewster, A., & Curry, L. (2023). "Building perspective-taking as an organizational capability: A change intervention in a health care setting". *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 35-49.
- Capriati, M., & Divella, M. (2020). "Firms' organizational capabilities and innovation generation: the case of Italy". *Economics of Innovation and New Technology*, 1-20.
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R. (2020). "Vital organizational capabilities for strategic agility: an empirical study". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 12(3/4); 223-236.

- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). "Strategic reference point theory". *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235.
- Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (2021). "How do autonomy, cohesion and integration of teamwork impact the dynamic capability?" *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7-8), 794-810.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Pérez-Valls, M. (2019). "Do high-performance human resource practices work? The mediating role of organizational learning capability". *Journal of Management & Organization*, 25(2), 189-210.
- Kazmi, S., Kanwal, F., Rathore, K., Faheem, K., & Fatima, A. (2021). "The Relationship Between Transformational Leadership and Organisational Learning Capability with the Mediating Role of Perceived Human Resource Effectiveness". *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 133-157.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). "Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework". *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2012). "Information technology and organizational capabilities: A longitudinal study of the apparel industry". *Decision Support Systems*, 53(1), 186-194.
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjortoft, S. O., Torvatn, H. Y., ... & Niehaves, B. (2023). "Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations". *Government Information Quarterly*, 101797.
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (2019). "Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation". *Journal of Business Research*, 94(2), 154-161.
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (2019). "Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation". *Journal of Business Research*, 94(2), 154-161.
- Obeidat, D., Yousef, B., Nofal, R., & Masa'deh, R. E. (2018). "The effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation: the mediating role of organizational learning capability". *Modern Applied Science*, 12(11); 1-19.
- O'cass, A., & Ngo, L. V. (2007). "Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance". *Journal of Business Research*, 60(1), 11-20.
- Siachou, E., & Gkorezis, P. (2014). "Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity". *Management Research Review*, 37(2), 130-51.
- Storey, J., & Wright, P. M. (2023). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Teixeira, K. A., Puffal, D. P., & Ferrazza, D. S. (2020). "Organizational capabilities for innovation: a case study on the management and transactional capability". *International Journal of Business Innovation and Research*, 21(4), 447-465.
- Tijani, O., & Adenekan, O. (2021). "The Relevance of Organisational Capabilities for Nursing Mother's Satisfaction". *IAR Journal of Business Management*, 2(1).
- Tavern, J. S. (2019). "A conceptual framework for the relationship between the implementation of innovation and knowledge and its link to organizational capabilities". Doctoral dissertation. university of south Africa.
- Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). "Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness". *Journal of Business Research*, 90(5), 75-86.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization science*, 13(3), 339-351.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی