

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 تفسیرگرایی، 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 مبنا، 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. به عنوان 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 به طور 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 قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت ها و تحمل محدودیت ها و نارسایی ها برای رسیدن به اهداف معین است (دانایی فرد، برزگر و احمدی، ۱۳۹۴). قابلیت های سازمانی به عنوان مجموعه ای از الگوهای آموخته و باثبات حاصل از فعالیت جمعی در نظر گرفته می شود که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود فرایندهای عملیاتی خویش را به طور نظام مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت های ایجاد و اصلاح کند (زولا و ویترا^۱، ۲۰۰۲). همچنین در تحقیقات حوزه مدیریت، قابلیت های سازمانی به عنوان توانایی انجام فعالیت های کارکردی اساسی سازمان از قبیل تدارکات و بازاریابی (لئو، فان و ژانگ^۲، ۲۰۱۲) و توانایی سازمان ها 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 قابلیت های سازمانی برای توانایی حل مؤثر مشکلات سازمانی حیاتی هستند. همچنین قابلیت های سازمانی مقدمه تحقق نوآوری سازمانی به شمار می رود (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 موفق ترین شرکت ها می دانند که همواره باید قابلیت ها و توانمندی های رقابتی خود را ارتقا بخشند و بتوانند از این طریق به موفقیت های بیشتری دست یابند (ولیان، کوشکی جهرمی و بودلایی، ۱۳۹۶). در این میان، ادارات کل ورزش و جوانان متولیان اصلی مدیریت و توسعه ورزش در استان ها به شمار می روند، تنوع و گستره بسیار زیاد فعالیت ها (مسابقه ها، آموزش و غیره)، ذینفعان (هواداران، ورزشکاران و غیره) و مراکز (هیئت، باشگاه ها 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 چالش های مختلف و پیچیده روبه رو باشند. در حال حاضر، به دلیل کاستی های متعدد توسعه ورزش در استان ها به ویژه 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 (ساعتی زراعی، شعبانی بهار و سلیمانی، ۱۳۹۸). در این راستا ایجاد قابلیت های سازمانی می تواند وضع موجود را تغییر دهد و سازمان را در جهت عملکرد مطلوب هدایت نماید (سیچو و جی کوریزس^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. زاده‌گران، 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 دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) با بررسی سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی کشف کردند سازوکارهای روان‌شناختی، فرایندی، سیاسی و مالی، سازوکارهای انسانی، فرهنگی اجتماعی، فناورانه و سازوکار ساختاری تبیین‌کننده قابلیت‌های سازمانی هستند. علاوه بر این، الخوالده 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.

مرور 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 Alkhawaldah et al.

² Calvard, Cherlin, Brewster & Curry

³ Mikalef et al.

⁴ Konopik et al.

⁵ Chan & Muthuveloo

⁶ Tavern

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

واحدی برای اجرای برنامه های خود پیروی نمی کنند. در مقابل، تحقیقی که قابلیت های سازمانی را براساس نقاط مرجع راهبردی تبیین کرده باشد، مشاهده نشد. این در حالی است که رفتار راهبردی سازمان ها و در نتیجه عملکرد آن ها در هماهنگی کردن شرایط محیطی و قابلیت های درونی به طور مستقیم از انتخاب گزینه های برای نقاط مرجع راهبردی اثر می پذیرد و سازمان های ورزشی و به طور خاص ادارات کل ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیستند. چون فعالیت های مراکز اداره کل ورزش و جوانان تنوع و گستردگی بالایی دارد و برقراری هماهنگی بین راهبرد، سیستم ها و فرایندها در آن به سادگی محقق نمی شود، لذا ادارات کل ورزش و جوانان نیز به مانند سایر سازمان های دانشی، خدماتی و صنعتی نیازمند انتخاب گزینه هایی برای هماهنگی راهبردی هستند. اما مسئله این است که ادارات کل ورزش و جوانان به عنوان متولیان اصلی ورزش در مراکز استان ها، مبنایی برای تدوین نقاط مرجع راهبردی خود و اساساً شناختی از اینکه با چه قابلیت هایی به هماهنگی راهبردی دست پیدا می کنند، ندارند.

سازمانی که قابلیت های خود را بر مبنای نقاط مرجع راهبردی شناسایی کند و آن ها را توسعه دهد، ارزش و عملکرد بهتری از خود ثبت می کند، اهداف را بهتر تدوین می کند، می تواند برای خود شایستگی های 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 قابلیت های سازمانی خود براساس نقاط مرجع راهبردی تبیین نمی کند، ارزش آفرینی را از خود سلب می کند، نمی تواند بین شرایط مورد انتظار محیط خارجی و ارزش ها و قابلیت های مورد نیاز داخلی که یکی از مسائل سنتی مدیریت راهبردی قلمداد می شود، سازگاری و هماهنگی ایجاد کند و در نهایت تصمیم های راهبردی پرریسک با کارایی و اثربخشی پایین اتخاذ می کند. بنابراین ضروری است به این سؤال پاسخ داده شود:

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

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه^۱، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی^۲، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده بنیاد با رهیافت گلیزر، 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 می دادند. جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد و نمونه گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. براین مبنا تعداد ۱۷ مصاحبه انجام گرفت که مشخصات آنها به شرح جدول ۱ می باشد:

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 توافقی و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم‌توافق مشخص شدند و درصد توافقی 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 داده ها از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری استفاده شد.

یافته های پژوهش

با اقتباس از متن همه مصاحبه ها 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، هم رقابتی سازمانی، چابکی راهبردی، هوش فرهنگی، ارزش های سازمانی، تحول سازمانی و نوآوری تشکیل شد. سرانجام براساس نتایج کدگذاری نظری مقوله های فرعی براساس قرابت معنایی و رجوع به ادبیات تحقیق در هفت مقوله اصلی با عنوان قابلیت های انطباقی، قابلیت های فردی، قابلیت های محوری، قابلیت های دانشی، قابلیت های رقابتی، قابلیت های فرهنگی و قابلیت های پویا دسته بندی شدند. در جدول ۳ نحوه فرایند کدگذاری مشخص شده است:

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

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم	کد مصاحبه
		هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان	P1, P2, P3, P16
		رعایت الگوهای تعاملی سازمان	P1, P8, P13
	هماهنگی	ایجاد هماهنگی داوطلبانه در سازمان	P9, P10, P14, P15
قابلیت های	راهبردی	هماهنگ شدن کارکنان با اهداف سازمان	P4, P8
	انطباقی	ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی	P9, P15
		بنیان روابط درون سازمان مبتنی بر ارزش ها و گرایش های 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	P1, P2, P8, P10
		ساخت و شکل‌دهی مجدد قابلیت-های درونی و بیرونی	P1, P2, P4, P15
		ساختارسازی سازمان‌دهی فعال	P3, P9
		حفظ و اصلاح فرایندهای مرتبط	P4, P9, P15
		تطبیق ساختار با محیط خارجی	P2, P10, P17
		توسعه دانش و معلومات	P2, P9, P10
		نگرش حرفه‌ای	P8, P16
		اطلاعات و تخصص مرتبط تا شغل	P11
		پیاپی‌سازی علم در عمل	P2, P10, P14
		قابلیت‌های جمعی و کار تیمی	P6, P9, P11
		توانایی فرد برای انجام دادن کارهای مربوط به شغل به‌طور اثربخش	P6, P9, P11, P12
		کشف و تولید دانش جدید	P9
		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 واکنش اثر بخش به تغییرات محیطی	P2, P4, P9, P16 P5, P6
چابکی راهبردی	استفاده از تغییرات به عنوان فرصت - هایی برای پیشرفت سازمانی تشخیص تغییرات محیطی	P6, P9, P15 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 همراستا با پیشرفت سازمان	P4, P9, P11
	ایجاد فرصت نوآوری برای سازمان	P2, P10, P12
	ارائه راه‌های نوآورانه قابل اجرا	P8
نوآوری	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

کرده‌اند. دلیل اینکه قابلیت های فردی نقاط مرجع داخلی به‌طور اختصاصی افراد را تبیین می‌کند، 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 سازمان‌ها را از محیط خارج به منابع درون سازمان تغییر داده است، بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت‌ها و تهدیدها به‌تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی سازمان شود. از سوی دیگر، تغییرات محیط بیرون، زیاد و ناشناخته است و در این شرایط برنامه‌ریزی بر مبنای عوامل خارجی مخاطره زیادی دارد. لذا منابع و قابلیت های داخلی سازمان مبنای مطمئن تری برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان است. براساس این رویکرد، هنگامی می‌توان راهبردهای مبتنی بر منابع را تدوین کرد که درک کاملی از ویژگی‌ها، توانایی‌ها 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 می‌نگرد. سرانجام اینکه اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت سازمانی که مجهز به افراد با صلاحیت است، شرایط لازم موفقیت را دارد و منابع دیگر سازمان، در کنار منابع انسانی به‌عنوان عنصر مکمل قرار می‌گیرند. همچنین، سرمایه انسانی که با عناوینی مانند دارایی های انسان‌محور و قابلیت های فردی شناخته می‌شود، در واقع ذخیره‌ای منحصر به‌فرد از دانش نهفته و قابلیت های جمعی در سازمان است که در قالب مهارت‌ها، تجربه‌ها، توانایی‌ها و دانش ضمنی کارکنان ظهور می‌یابد. در نتیجه این قابلیت ها را می‌توان جزو مهم‌ترین قابلیت ها برای ارزش‌آفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان تلقی کرد که مزیت رقابتی آنهاست و بی‌شک، توسعه آن از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی می‌باشد. همچنین مشخص شد قابلیت های محوری، دانشی و فرهنگی در تبیین قابلیت های داخلی و به‌طور 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 داده‌ها در سازمان است مستقیماً بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (عبیدات و همکاران^۱، ۲۰۱۸). همچنین براساس «تئوری توانایی- انگیزش- فرصت»^۲ توسعه دانش کارکنان و توانایی- های یادگیری منجر به موفقیت سازمانی می‌شود (جرز- گومز و همکاران^۳، ۲۰۱۹). در نتیجه لازم است کارکنان مهارت های خود را توسعه دهند و دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند تا بهره‌وری 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-هایی‌اند که به‌سختی قابل پرورش و تکمیل‌اند. 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 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 قابلیت ها و ارزش های مورد نیاز براساس آنها تبیین شود. یافته ها نشان داد قابلیت های رقابتی که خود از ترکیب مقوله های فرعی هم رقابتی سازمانی و چابکی راهبردی تشکیل شده است، نقطه مرجع خارجی رقبا را در ادارات کل ورزش و جوانان تبیین می کند. قابلیت های رقابتی از ترکیب هم رقابتی سازمانی و چابکی راهبردی تشکیل شده است. این یافته با نتایج مطالعه چان و موثیلو (۲۰۲۰) که قابلیت نامبرده را یکی از قابلیت های حیاتی معرفی کرده، همخوان است. دلیل اینکه هم رقابتی سازمانی بر نقطه مرجع رقبا در ادارات کل ورزش و جوانان مؤثر تشخیص داده شد، این است که راهبرد هم رقابتی به صورت قابل بحثی از طریق روابط شبکه های ارزش داخلی و خارجی سازمان شکل می گیرد و به فعالیت های رقابتی سازمان کمک می کند. از طرفی، برخلاف این نظر که دو سازمان شرکای همکار در برخی فعالیت ها هستند همان گونه که در دیگر چیزها رقابت می کنند، هم رقابتی 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 می توانند 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 سازمان ها 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 قابلیت های پویا و قابلیت های انطباقی تبیین می شود. منظور از قابلیت انطباقی، توانایی سازمانی برای مدیریت و برجسته کردن سایر قابلیت ها می باشد. زمانی که فرصتی برای سازمان ایجاد می شود، باید به وسیله تغییراتی جدید منطبق با آن پاسخ داده شود که این نیازمند تصمیم برای تغییرهای جدید است (تیسه، ۲۰۰۸). بهره بردن از فرصت های بازار در محیط متغیر نیازمند درگیر شدن با یادگیری برای یافتن راه های جدید و تولید دانش جدید و دوباره شکل دادن به فعالیت های عملیاتی جدید می باشد. شکل دیگر قابلیت های انطباقی دوباره شکل دادن منابع و دارایی های جدید و هماهنگی وظایف، منابع و انطباق هاست (هلفت و پتروف، ۲۰۰۳). مطابق یافته های 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 قابلیت های سازمانی شاخص های مشابه با شاخص های 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 قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع راهبردی

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

همانگونه که ملاحظه شد، در این پژوهش تصاویری چندگانه و متباین از قابلیت های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان با توجه به نقاط مرجع راهبردی ترسیم شده است. به تبع توسعه قابلیت های سازمانی در اداره های موصوف در گروه این است که قابلیت های انطباقی، قابلیت های فردی، قابلیت های محوری، قابلیت های دانشی، قابلیت های رقابتی، قابلیت های فرهنگی و قابلیت های پویا توسعه پیدا کند. در نتیجه برای عملیاتی شدن راهبرد توسعه قابلیت های سازمانی، هم افزایی شبکه ای مبتنی بر قابلیت های موصوف پیشنهاد می شود. به ادارات کل ورزش و جوانان نیز پیشنهاد می گردد تا کارگروه های تخصصی برای توسعه قابلیت های سازمانی خود تعریف کنند و در ارزیابی عملکرد سالیانه اداره های موجود بخشی از نمره ارزیابی به توسعه قابلیت های سازمانی در طول سال اختصاص داده شود تا مشخص گردد که اداره مذکور چه اندازه در راستای توسعه قابلیت های خود موفق بوده است- به این منظور می توانند از شاخص های شناسایی شده در این تحقیق به عنوان مبنای اندازه گیری استفاده کنند.

گفتنی است این تحقیق به مانند سایر تحقیقات با محدودیت های مواجهه بوده است که لازم است در تعمیم دهی 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، قابلیت های دیگری غیر از قابلیت های شناسایی شده وجود دارند که در تبیین توسعه قابلیت های سازمانی نقش دارند. برای مثال، می توان به قابلیت های مالی، مدیریتی و بازاریابی اشاره کرد، اما به دلیل اینکه در این تحقیق از صاحب نظران نظرسنجی به عمل آمد و یافته های این تحقیق مبتنی بر داده های تحقیق بود، در نتیجه یافته های این تحقیق فقط قابل تعمیم به ادارات کل ورزش و جوانان است. از این رو به پژوهش گران آتی پیشنهاد می گردد دیدگاه کلیه ذینفعان داخلی و خارجی اداره های کل ورزش و جوانان را پیرامون شاخص های توسعه دهنده قابلیت های سازمانی بررسی کنند و با استفاده از مطالعه تطبیقی شباهت ها و تفاوت های آنها را با هم مقایسه کنند. همچنین پیشنهاد می شود قابلیت های سازمانی راهبردی برای سایر سازمان های ورزشی نیز تعریف شود- بر این مبنا استفاده از رویکرد مرور نظام مند و روش های فراتحلیل و فراترکیب پیشنهاد می شود. سرانجام به پژوهش گران آتی پیشنهاد می گردد 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 ورزیار، 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، ف. 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.
- Alkhawaldah, 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).
- Travern, 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.

