

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

نقاط مرجع استراتژیک

چکیده

هدف این پژوهش الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک بود. پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده بنیاد، 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 شده است. 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. به منظور 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، ۱۵ مقوله فرعی تحت عناوین هماهنگی راهبردی، فناوری اطلاعات، ساختارسازی، معلومات نظری، مهارت و توانایی، یادگیری سازمانی، شایستگی، زیرساخت دانش، مدیریت دانش، هم‌رقابتی سازمانی، چابکی استراتژیک، هوش فرهنگی، ارزش‌های سازمانی، تحول سازمانی و نوآوری و هفت مقوله اصلی تحت عناوین قابلیت‌های انطباقی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های محوری، قابلیت‌های دانشی، قابلیت‌های رقابتی، قابلیت‌های فرهنگی و قابلیت‌های پویا دسته‌بندی شده است. در نتیجه برای عملیاتی شدن استراتژی توسعه قابلیت‌های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان هم‌افزایی شبکه‌ای مبتنی بر قابلیت‌های موصوف پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی:

قابلیت‌های سازمانی، خلق ارزش، نظریه نقاط مرجع استراتژیک، مزیت رقابتی، ادارات کل ورزش و جوانان.

The pattern of development of organizational capabilities of the general sports and youth departments of the country with an emphasis on the theory of strategic reference points

Abstract

The purpose of this research was the development model of the organizational capabilities of the general sports and youth departments of the country with an emphasis on the theory of strategic reference points. The current research is interpretive in terms of philosophy, inductive type in terms of approach, foundational data theory in terms of strategy, qualitative research in terms of research selection, and cross-sectional in terms of time period, and to collect its data from the interview tool is used. The statistical population of this research was made up of managers and assistants attached to the general administrations of sports and youth in the country. For sampling purposeful sampling method was used and sampling continued until the theoretical saturation limit was reached, therefore ١٧ interviews were conducted. In order to analyze the data, three overlapping processes of open coding, axial coding and theoretical coding were used. The data analysis showed that the development of organizational capabilities in the general sports and youth departments is subject to ٧٢ sub-indexes, ١٥ sub-categories under the headings of strategic coordination, information technology, structuring, theoretical information, skills and abilities, organizational learning, competence, knowledge infrastructure, Knowledge management, organizational competitiveness, strategic agility, cultural intelligence, organizational values, organizational transformation and innovation and seven main categories under the headings of adaptive capabilities, individual capabilities, core capabilities, knowledge capabilities, capabilities Competitive capabilities, cultural capabilities and dynamic capabilities are categorized. As a result, for the operationalization of the organizational capabilities development strategy in the general sports and youth departments, a network synergy based on the described capabilities is suggested.

Keywords: Organizational capabilities, value creation, theory of strategic reference points, competitive advantage, sports and youth departments.

مقدمه

یک سازمان به منظور رشد، بقا و نیل به مأموریت‌های غایی که موجودیتش 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، مهربان فر و ورمزیار، ۱۳۹۴).

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

انتخاب یک الگو یا نقطه مرجع استراتژیک 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 به‌دست می‌آید که می‌تواند ملاک انتخاب قرار گیرد، اما چون محیط خارجی به‌صورت 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 کنند، چرا که هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت‌های سازمانی و پایدار در طول زمان برای کسب فرصت‌های بیرونی است (بلیتنر و گولیشیچ^{۱۰}، ۲۰۲۲).

قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است (دانایی‌فرد، برزگر و احمدی، ۱۳۹۴). قابلیت‌های سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از الگوهای آموخته و باثبات حاصل از فعالیت جمعی در نظر گرفته می‌شود که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود

۱. strategic reference points

۲. Storey & Wright

۳. Bamberger, Biron & Boon

۴. industrial economics theory

۵. resource dependence theory

۶. contingency theory

۷. resource-based view

۸. job characteristics theory

۹. Mesoulan,

۱۰. Blettner & Gollisch

فرایندهای عملیاتی خویش را به‌طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح کند (زولا و وینتر^۱، ۲۰۰۲). همچنین در تحقیقات حوزه مدیریت، قابلیت‌های سازمانی به‌عنوان 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 اتکاء 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 این‌میان، 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 روبرو باشند. در حال حاضر، به‌دلیل 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 داده و سازمان را در جهت عملکرد مطلوب هدایت نماید (سیچو و جی‌کوریزس^۶، ۲۰۱۴).

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

۱. Zollo & Winter

۲. Luo, Fan & Zhang

۳. Capriati & Divella

۴. Helfat & Peteraf,

۵. Teixeira, Puffal & Ferrazza

۶. Siachou & Gkorezis

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 بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان کمک می‌کند. در مقابل کالوارد، چارلین، بریوستر و کوری^۲ (۲۰۲۳) به قابلیت‌های روان‌شناختی و تعاملی اشاره داشتند. همچنین میکالف و همکاران^۳ (۲۰۲۳) قابلیت‌های هوش منسوعی 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 استراتژی و اکوسیستم سازمان، نوآوری، فن‌آوری‌های نوین، عملیاتی، رهبری، و مدیریت داده را مطرح کردند. چان و موثیلوه^۵ (۲۰۲۰) نیز به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های حیاتی سازمانی مشمول پایش محیطی، بازاریابی و یادگیری سازمانی است 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 واحدی برای اجرای برنامه‌های خود پیروی نمی‌کنند. در مقابل تحقیقی که قابلیت‌های سازمانی را براساس نقاط مرجع استراتژیک تبیین کرده باشد، مشاهده نشد. این در حالی است که رفتار استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد آن‌ها در هماهنگ کردن شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی به‌طور مستقیم از انتخاب گزینه‌های برای نقاط مرجع استراتژیک اثر می‌پذیرد و سازمان‌های ورزشی 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 استراتژی، 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 استراتژیک هستند، اما مسئله این است که ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان متولیان اصلی ورزش در مراکز استان‌ها، مبنای برای تدوین نقاط مرجع استراتژیک خود ندارند و اساساً شناختی از اینکه با چه قابلیت‌هایی به هماهنگی استراتژیک دست پیدا می‌کنند، ندارند.

۱. Alkhawaldah et al

۲. Calvard, Cherlin, Brewster & Curry

۳. Mikalef et al

۴. Konopik et al

۵. Chan & Muthuveloo

۶. Travern

سازمانی که قابلیت‌های خود را بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک 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. همچنین بر رقابت غلبه کرده، تقاضاهای جامعه را برآورده و موانع را بر سر راه تصاحب منابع به حداقل برساند. در مقابل سازمانی که قابلیت‌های سازمانی خود براساس نقاط مرجع استراتژیک 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 استراتژیک قلمداد می‌شود سازگاری و هماهنگی ایجاد کند و در نهایت تصمیم‌های استراتژیک پرریسک با کارایی و اثربخشی پایین اتخاذ می‌کند. بنابراین ضروری است به این سؤال پاسخ داده شود که براساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک ادارات کل ورزش و جوانان کشور به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه از نوع تفسیرگرایانه^۱، به لحاظ رویکرد از نوع استقرایی^۲، به لحاظ راهبرد از نوع نظریه داده بنیاد 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 که برابر با ۱۲۴ نفر بودند تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد، برای مبنای تعداد ۱۷ مصاحبه انجام گرفت که مشخصات آنها به شرح جدول (۱) می‌باشد.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

کد مصاحبه	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	حوزه فعالیت	سابقه
P۱	زن	۵۵ سال	کارشناسی ارشد	معاون مدیر کل ورزش و جوانان	۳۰ سال
P۲	مرد	۵۳ سال	دکتری	مدیر ستادی وزارت ورزش و جوانان	۲۷ سال
P۳	مرد	۴۹ سال	دکتری	مدیر کل ورزش و جوانان	۲۴ سال
P۴	مرد	۶۱ سال	دکتری	معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان	۳۴ سال
P۵	مرد	۵۶ سال	کارشناسی	معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان	۳۰ سال
P۶	مرد	۴۵ سال	کارشناسی ارشد	مدیر کل ورزش و جوانان	۱۵ سال
P۷	زن	۴۱ سال	دکتری	معاون اداره کل امور مجلس وزارت ورزش	۱۴ سال
P۸	مرد	۳۵ سال	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه امور ورزش	۹ سال
P۹	زن	۴۵ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان	۲۵ سال
P۱۰	مرد	۵۲ سال	دکتری	مدیر کل ورزش و جوانان	۳۰ سال
P۱۱	زن	۵۵ سال	کارشناسی	مدیر کل ورزش بانوان	۳۰ سال

۱. Interpretivism

۲. Inductive

P۱۲	زن	۵۳ سال	دکتری	معاونت ورزش بانوان (معاون وزیر)	۳۲ سال
P۱۳	زن	۵۱ سال	کارشناسی ارشد	معاون مدیر کل ورزش و جوانان	۳۰ سال
P۱۴	مرد	۵۶ سال	دکتری	مدیر کل ورزش و جوانان	۳۰ سال
P۱۵	زن	۴۹ سال	کارشناسی	معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان	۱۶ سال
P۱۶	مرد	۵۷ سال	دکتری	مدیر کل ورزش و جوانان	۳۵ سال
P۱۷	مرد	۶۱ سال	دکتری	معاون ورزشی اداره کل ورزش و جوانان	۲۷ سال

برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. سؤالات مصاحبه براساس مفروضات نظریه ویژگی‌های شغلی، دیدگاه مبتنی بر منابع (که تأکید دارند نقطه مرجع استراتژیک داخل سازمان افراد و توانمندی‌هاست)، نظریه اقتصاد صنعتی و وابستگی به منابع (که تأکید دارند نقطه مرجع استراتژیک 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 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 عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول (۲) ارائه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{۱۰۰ \times \text{تعداد کل کدها}}$$

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

نتایج

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز ۲۲۴ مفهوم اولیه شناسایی شد که با تجمیع 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 تحت عناوین هماهنگی راهبردی، فناوری اطلاعات، ساختارسازی، معلومات نظری، مهارت و توانایی، یادگیری سازمانی، شایستگی، زیرساخت دانش، مدیریت دانش، هم‌رقابتی سازمانی، چابکی استراتژیک، 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 تحت عناوین 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
قابلیت‌های انطباقی	هماهنگی راهبردی	هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان	P۱, P۲, P۳, P۱۶
		رعایت الگوهای تعاملی سازمان	P۱, P۸, P۱۳
		ایجاد هماهنگی داوطلبانه در سازمان	P۹, P۱۰, P۱۴, P۱۵
		هماهنگ شدن کارکنان با اهداف سازمان	P۴, P۸

		ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی	P۹, P۱۵
		بنیان روابط درون سازمان مبتنی بر ارزش‌ها و گرایش‌های مشترک	P۶, P۹, P۱۷
	فناوری اطلاعات	یکپارچگی استراتژی‌های فناوری اطلاعات با استراتژی‌های سازمان	P۷, P۸, P۱۰
		ارتباط متقابل مدیریت با فناوری اطلاعات	P۱۱, P۱۴, P۱۵
		سرمایه‌گذاری سازمان بر روی فناوری اطلاعات	P۲, P۳, P۷, P۱۷
		محول کردن کارکردهای فناوری اطلاعات به بخش‌های مختلف سازمان	P۴, P۹, P۱۱, P۱۶
	ساختارسازی	درک و شکل‌دهی فرصت‌ها و تهدیدات	P۱, P۲, P۸, P۱۰
		ساخت و شکل‌دهی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی	P۱, P۲, P۴, P۱۵
		سازمان‌دهی فعال	P۳, P۹
		حفظ و اصلاح فرایندهای مرتبط	P۴, P۹, P۱۵
تطبیق ساختار با محیط خارجی		P۲, P۱۰, P۱۷	
قابلیت‌های فردی	معلومات نظری	توسعه دانش و معلومات	P۲, P۹, P۱۰
		نگرش حرفه‌ای	P۸, P۱۶
		اطلاعات و تخصص مرتبط تا شغل	P۱۱
	مهارت و توانایی	پیاپیاده‌سازی علم در عمل	P۲, P۱۰, P۱۴
		قابلیت‌های جمعی و کار تیمی	P۶, P۹, P۱۱
		توانایی فرد برای انجام دادن کارهای مربوط به شغل به‌طور اثربخش	P۶, P۹, P۱۱, P۱۲
قابلیت‌های محوری	یادگیری سازمانی	کشف و تولید دانش جدید	P۹
		روزآمدسازی دانش	P۶, P۱۳
		جایگزین کردن دانش منسوخ با دانش تخصصی	P۷
		تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی	P۱۱
		کاربردی کردن دانش	P۷, P۱۱, P۱۵
	شایستگی	استفاده از مدل‌های شایستگی در انتخاب و توسعه افراد	P۶, P۱۱
		جذب و مدیریت افراد مستعد	P۵, P۹, P۱۵
		پرورش شایستگی‌ها	P۴, P۹, P۱۰
		شایستگی‌های مدیریتی	P۱۰, P۱۳
		تدوین مدل شایستگی مختص اداره‌های ورزش و جوانان	P۳, P۴, P۱۰
استفاده از مکانیزم‌های تشخیص شایستگی	P۴, P۱۰, P۱۵		
قابلیت‌های	زیرساخت دانش	دستیابی به منابع دانش	P۲, P۱۰, P۱۳

دانشی		سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری خلق دانش	P1, P5	
		پیوند سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی سازمان	P3, P4, P6	
		سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای اشتراک دانش	P3, P6, P12, P14	
		سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای نگهداری دانش	P6, P10, P12, P15	
		سرعت دسترسی به دانش	P11, P13, P14	
	مدیریت دانش	تشویق به ایجاد دانش	P3, P6	
		حفاظت از دانش	P2, P7, P9, P10	
		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	
قابلیت‌های رقابتی	هم‌رقابتی سازمانی	همکاری با دیگر سازمان‌های ورزشی	P4, P9, P15	
		ائتلاف‌های استراتژیک	P2, P4, P10, P12, P15	
		ایجاد ارزش مشترک بین سازمانی	P1, P5, P6, P7	
		توانایی انتقال و استفاده از دانش بین سازمانی	P2, P4, P9, P16	
	چابکی استراتژیک	واکنش اثر بخش به تغییرات محیطی	P5, P6	
		استفاده از تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی	P6, P9, P15	
		تشخیص تغییرات محیطی	P4, P9, P11, P12	
	همسویی اقدامات سازمان با نیازهای متغیرکاری	P2, P4, P6, P14		
	قابلیت‌های فرهنگی	هوش فرهنگی	پاسخ به اولویت‌های فرهنگی	P5, P9, P11, P15
			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	
ارزش‌های سازمانی		صداقت	P9	
		مسئولیت‌پذیری	P4, P11, P12, P14	
		پاسخگویی	P2, P4, P9, P17	
		تعامل	P2, P6, P7, P9, P10	
		تلاش	P2, P6, P9, P10, P15	
شفافیت	P3, P9			
قابلیت‌های تحول سازمانی	تحول سازمانی	بهبود توانمندی‌های سازمانی	P2, P6, P9, P10	

پویا	تدریجی بودن تحول در سازمان	P۲, P۱۰, P۱۵	
		پذیرش تغییر و تحول	P۲, P۳, P۷, P۱۱, P۱۴
		تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها همراستا با پیشرفت سازمان	P۴, P۹, P۱۱
	نوآوری	ایجاد فرصت نوآوری برای سازمان	P۲, P۱۰, P۱۲
		ارائه راه‌های نوآورانه قابل اجرا	P۸
		نوآوری خدمات	P۲, P۶, P۷, P۸, P۱۶
		نوآوری فرایندها	P۳, P۹, P۱۱
یکپارچه‌سازی و پیاده‌سازی ایده‌های جدید	P۳, P۶, P۷, P۱۲, P۱۴		

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



شکل ۱- الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق ارائه الگوی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک بود. براساس نظریه ویژگی‌های شغلی و دیدگاه مبتنی بر منابع در داخل سازمان، افراد (کارکنان) و توانمندی‌های سازمان جزء نقاط مرجع استراتژیک هستند که لازم است قابلیت‌ها و ارزش‌های مورد نیاز براساس آن‌ها تبیین شود. یافته‌ها نشان داد قابلیت‌های فردی که خود از ترکیب مقوله‌های فرعی معلومات نظری و مهارت و توانایی تشکیل شده است نقطه مرجع داخلی افراد (کارکنان)، را در ادارات کل ورزش و جوانان تبیین می‌کند. پیش‌تر دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) به این قابلیت اشاره کرده‌اند. دلیل اینکه قابلیت‌های 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 مخاطره‌زایی دارد، لذا منابع و قابلیت‌های داخلی سازمان مبنای مطمئن‌تری 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 قابلیت‌های منابع سازمانی وجود داشته باشد. چرا که رویکرد موصوف به منابع انسانی و قابلیت‌های 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 دارایی‌های انسان‌محور و قابلیت‌های فردی شناخته می‌شود، در واقع ذخیره‌ای منحصر به‌فرد از دانش نهفته و قابلیت‌های جمعی در سازمان است که در قالب مهارت‌ها، تجربه‌ها، توانایی‌ها و دانش ضمنی کارکنان ظهور می‌یابد. در نتیجه این قابلیت‌ها را می‌توان جزء مهم‌ترین قابلیت‌ها برای ارزش‌آفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان تلقی کرد که مزیت رقابتی آنها است و بی‌شک، توسعه آن از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است.

همچنین مشخص شد قابلیت‌های محوری، دانشی و فرهنگی در تبیین قابلیت‌های داخلی به‌طور خاص توانمند ساختن ادارات کل ورزش و جوانان نقش دارند. در این بین قابلیت‌های محوری ترکیبی از قابلیت‌های یادگیری سازمانی و شایستگی است. این یافته با نتایج مطالعات محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، کاظمی و همکاران (۲۰۲۱) و چان و موثویلو (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه بر اینکه بر قابلیت‌های یادگیری سازمانی تأکید داشتند همخوان است در مقابل تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. دلیل اینکه قابلیت‌های یادگیری سازمانی مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان تشخیص داده شد این است که قابلیت‌های 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 توانایی‌های یادگیری منجر به موفقیت سازمانی می‌شود (جرز- گومز و همکاران^۳، ۲۰۱۹). در نتیجه لازم است کارکنان مهارت‌های خود را توسعه دهند و دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند تا بهره‌وری سازمانی را 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 می‌کند. 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. شایان ذکر است این شایستگی قابلیت‌هایی‌اند که به‌سختی قابل پرورش و تکمیل‌اند. این قابلیت‌ها در سطح فردی و سازمانی به‌تدریج 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 استراتژیک یاد می‌شود و می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا عدم موفقیت اقدامات استراتژیک 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 استراتژی در سازمان امری حیاتی و تابعی از فرهنگ سازمانی است و چگونگی بنیان‌نهادن تغییر فرهنگی، نیازمند ابتکار رعایت ارزش‌های سازمانی و هوش فرهنگی است. از طرفی امروزه سازمان‌ها به دلیل گستردگی مشاغل و طیف‌های مختلف شغلی که در بر می‌گیرند، برای مدیریت هر یک از بخش‌ها و زیرمجموعه‌ها نیازمند یک استراتژی و ساختار منحصر به فرد هستند. این ساختار و رویکرد اغلب توسط مدیران و مسئولین اجرایی هر قسمت تدوین می‌شود. یکی از مواردی که در اجرا و تدوین

۱. Obeidat et al

۲. ability-motivation-opportunity

۳. Jerez-Gómez et al

چنین استراتژی‌هایی 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 استراتژی در آن تسهیل می‌شود.

علاوه بر این، براساس نظریه اقتصاد صنعتی و وابستگی به منابع در خارج سازمان رقبا، مشتریان و ذینفعان جزء نقاط مرجع استراتژیک 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 استراتژیک تشکیل شده است نقطه مرجع خارجی رقبا را در ادارات کل ورزش و جوانان تبیین می‌کند. قابلیت‌های رقابتی از ترکیب هم‌رقابتی سازمانی و چابکی استراتژیک تشکیل شده است. این یافته با نتایج مطالعه چان و موثولو (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه قابلیت نامبرده را یکی از قابلیت‌های حیاتی معرفی کرده است همخوان است. دلیل اینکه هم‌رقابتی سازمانی مؤثر تشخیص داده شد و مشخص گردید مؤثر بر نقطه مرجع رقبا در ادارات کل ورزش و جوانان است این است که استراتژی 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 استراتژیک جزء یکی از نقاط استراتژیک تشخیص داده شد این است که ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند از طریق چابکی استراتژیک 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 داده و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. از این بابت سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته 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 داشته 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 استراتژیک 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 انطباق‌ها است (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) مبنی بر اینکه 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 طریق هماهنگی استراتژیک میزان هماهنگی مزیت رقابتی یک سازمانی با قابلیت‌های آن به حداکثر می‌رسد و از طریق آن اداره‌های کل ورزش و جوانان می‌توان منابع خود را با فرصت‌های موجود در محیط بیرونی در بالاترین سطح هماهنگ کنند. افزون بر این، هماهنگی راهبردی بحث محوری در اجرای استراتژیک است و یکپارچگی برای ایجاد هم‌خوانی بین قابلیت‌های سازمان با استراتژی‌های کارکردی بسیار مهم است زیرا این استراتژی‌ها مکمل یکدیگرند و در کنار هم می‌توانند به تحقق چشم‌انداز کمک کنند. سرانجام اینکه هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده 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 به کار 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 می‌تواند 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 جزء قابلیت‌های انطباقی تشخیص داده شد این است که در عمل برای اجرای استراتژی نیاز به ساختار مناسب است. از طرفی ماهیت و ساختار سازمان‌های ورزشی تاحدودی با سایر سازمان‌های دیگر متفاوت است و مبنی 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 استراتژیک مشتریان و ذینفعان است. این یافته با نتایج مطالعات زاده‌گران 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 ایجاد و با هم ادغام می‌کند. از طرفی ادارات کل ورزش و جوانان می‌توانند از طریق قابلیت‌های پویا الگوی از فعالیت جمعی تعریف می‌کنند و کارهای اجرایی خود را به‌واسطه آن به‌طور اثربخش پیگیری کنند. 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 را به وجود آورند که آنها را در موقعیت‌های جدید جای دهند. افزون بر این قابلیت‌های پویا، به نوبه خود به سازمان امکان می‌دهد تا محیط خود، ارزش منابع را درک کرده 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 متبادین از قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان با توجه به نقاط مرجع استراتژیک 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 عملیاتی شدن استراتژی توسعه قابلیت‌های سازمانی هم‌افزایی شبکه‌ای مبتنی بر قابلیت‌های موصوف پیشنهاد می‌شود و به ادارات کل ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود 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 می‌توان از شاخص‌های شناسایی شده در این تحقیق به‌عنوان مبنای اندازه‌گیری استفاده کنند.

شایان ذکر است این تحقیق به‌مانند سایر تحقیقات با محدودیت‌های مواجهه بوده است که لازم است در تعمیم-دهی نتایج مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه این تحقیق صرفاً دیدگاه مدیران و معاونین وابسته به ادارات کل ورزش و جوانان را منعکس کرده است، لذا نظر آن قابل تعمیم به سایر ذینفعان داخلی و خارجی ادارات مذکور را ندارد. 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 به‌دلیل اینکه در این تحقیق از صاحب‌نظران نظرسنجی بعمل آمد و یافته‌های این تحقیق مبتنی بر داده‌های تحقیق بود در نتیجه نتایج این تحقیق صرفاً قابل تعمیم به ادارات کل ورزش و جوانان است. از این‌رو به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد دیدگاه کلیه ذینفعان داخلی و خارجی اداره‌های کل ورزش و جوانان را پیرامون شاخص‌های توسعه دهنده قابلیت‌های سازمانی بررسی کنند و با استفاده از مطالعه تطبیقی شباهت‌های و تفاوت‌های آن را با هم مقایسه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود قابلیت‌های سازمانی استراتژیک برای سایر سازمان‌های ورزشی نیز تعریف شود. بر این مبنای استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند و روش-های فراتحلیل و فراترکیب پیشنهاد می‌شود. سرانجام به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود جهت سازگاری مدل نظری با مدل تجربی برآزش آن را با استفاده از مطالعه کمی آزمون کنند.

منابع

- افخمی اردکانی، مهدی، دهقانان، حامد، مهربان‌فر، احسان، و ورمزیار، محسن. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک. راهبرد، شماره ۷۷، صص: ۲۸-۱.
- بامبرگر، پیتر، و مشولم، علی. (۱۴۰۱). استراتژی منابع انسانی: تدوین اجرا و آثار. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دانایی‌فرد، ح، برزگر، فف، احمدی، ه. (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۱۱، صص: ۹۷-۸۴.

رجب‌زاده، آ.، مرتضوی، م.، دوستار، م.، 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 استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: شرکت کاشی مرجان). مدیریت کسب و کار بین‌المللی، دوره ۴، شماره ۱، صص: ۴۳-۶۵.

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: ۱-۲۷.

ساعتی زراعی، ا.، شعبانی‌بهار، غ.، 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 داده بنیاد. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال سی‌ام، شماره ۱۱۷، صص: ۱-۱۱.

محمدی، ح. ر.، زنجیرچی، س. م.، میرغفوری، سید. ح.، مروتی شریف‌آبادی، ع. (۱۳۹۸). کاربرد مدل جامع قابلیت‌های سازمانی در چرخه OODA. فصلنامه فرماندهی و کنترل، سال سوم، شماره ۲، صص: ۸۶-۷۱.

ولیان، ح.، کوشکی جهرمی، ع.، بودلایی، ح. (۱۳۹۶). طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، دوره ۲۳، شماره ۶۵، صص: ۱۵۱-۱۳۱.

Alhamadi, M. S. (۲۰۲۰). The influence of dynamic capabilities on organizational performance: An Empirical Study on Qatar's Ministry of Finance. *Global Journal of Management and Business Research*, ۱۳(۵), ۳۹-۵۷.

Alkhawaldah, R., ALShalabi, F., Alshawabkeh, Z., Alshaar, H., Alzoubi, M., Alshawabkeh, R., & Dweiri, M. (۲۰۲۳). The mediating role of organizational capabilities on the relationship between lean supply chain and operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, ۱۱(۱), ۱۱-۲۰.

Aruldoss, M., Travis, M. L., & Venkatesan, V. P. (۲۰۱۵). A reference model for business intelligence to predict bankruptcy. *Journal of Enterprise Information Management*.

Bamberger, P. A., Biron, M., & Boon, C. (۲۰۱۴). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.

Blettner, D. P., & Gollisch, S. (۲۰۲۲). 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. (۲۰۲۳). Building perspective-taking as an organizational capability: A change intervention in a health care setting. *Journal of Management Inquiry*, ۳۲(۱), ۳۵-۴۹.

- Capriati, M., & Divella, M. (۲۰۲۰). Firms' organisational capabilities and innovation generation: the case of Italy. *Economics of Innovation and New Technology*, ۱-۲۰.
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R. (۲۰۲۰). Vital organizational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. ۱۲(۳/۴); ۲۲۳-۲۳۶.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (۱۹۹۶). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, ۱۷(۳), ۲۱۹-۲۳۰.
- Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (۲۰۲۱). How do autonomy, cohesion and integration of teamwork impact the dynamic capability?. *Total Quality Management & Business Excellence*, ۳۲(۷-۸), ۷۹۴-۸۱۰.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (۲۰۰۳). The dynamic resource- based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, ۲۴(۱۰), ۹۹۷-۱۰۱۰.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Pérez-Valls, M. (۲۰۱۹). Do high-performance human resource practices work? The mediating role of organizational learning capability. *Journal of Management & Organization*, ۲۰(۲), ۱۸۹-۲۱۰.
- Kazmi, S., Kanwal, F., Rathore, K., Faheem, K., & Fatima, A. (۲۰۲۱). 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*, ۸(۱), ۱۳۳-۱۵۷.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (۲۰۲۲). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, ۲(۲), ۱۰۰۰۱۹.
- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (۲۰۱۲). Information technology and organizational capabilities: A longitudinal study of the apparel industry. *Decision Support Systems*, ۵۳(۱), ۱۸۶-۱۹۴.
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S. O., Torvatn, H. Y., ... & Niehaves, B. (۲۰۲۳). Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations. *Government Information Quarterly*, ۱۰۱۷۹۷.
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (۲۰۱۹). Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, ۹۴(۲), ۱۰۴-۱۶۱.
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (۲۰۱۹). Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, ۹۴(۲), ۱۰۴-۱۶۱.
- Obeidat, D., Yousef, B., Nofal, R., & Masa'deh, R. E. (۲۰۱۸). The effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation: the mediating role of organizational learning capability. *Modern Applied Science*, ۱۲(۱۱); ۱-۱۹.
- O'cass, A., & Ngo, L. V. (۲۰۰۷). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, ۶۰(۱), ۱۱-۲۰.
- Siachou, E., & Gkorezis, P. (۲۰۱۴). Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review*, ۳۷(۲), ۱۳۰-۵۱.

Storey, J., & Wright, P. M. (۲۰۲۳). Strategic human resource management: A research overview. Routledge.

Teixeira, K. A., Puffal, D. P., & Ferrazza, D. S. (۲۰۲۰). Organizational capabilities for innovation: a case study on the management and transactional capability. International Journal of Business Innovation and Research, ۲۱(۴), ۴۴۷-۴۶۵.

Tijani, O., & Adenekan, O. (۲۰۲۱). The Relevance of Organisational Capabilities for Nursing Mother's Satisfaction. IAR Journal of Business Management, ۲(۱).

Travern, J. S. (۲۰۱۹). 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. (۲۰۱۸). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. Journal of Business Research, ۹۰(۵), ۷۵-۸۶.

Zollo, M., & Winter, S. G. (۲۰۰۲). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization science, ۱۳(۳), ۳۳۹-۳۵۱.

پاییز فتنه شاه پیش از انتشار