

## پیش بینی نقش قابلیت الکترونیک و شفافیت سازمان بر تحقق سازمان دوستوان از طریق سینرژی و مستندسازی تجارب کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان تهران

سلیمان رباطی<sup>۱</sup>، علی فهیمی نژاد<sup>۲\*</sup>، سیدمصطفی طیبی ثانی<sup>۳</sup>، سید رضا حسینی نیا<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود، ایران.
۲. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود، ایران.
۳. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

### چکیده

هدف از این پژوهش پیش بینی نقش قابلیت الکترونیک و شفافیت سازمان بر تحقق سازمان دوستوان از طریق سینرژی و مستندسازی تجارب کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان تهران است. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری ۶۵۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران (کل شمار) و نمونه آماری به روش تصادفی-طبقه‌ای ۱۷۲ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد می باشد که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. با استفاده از نرم افزار آماری معادلات ساختاری روابط بین متغیرها بررسی و مدل تحقیقی بررسی شد. نتایج نشان داد که آمادگی الکترونیک (به ترتیب با ضرایب ۰/۴۳، ۰/۳۱ و ۰/۲۳) اثر معنی داری بر مستندسازی تجربیات، هم افزایی کارکنان و دوستوانی سازمانی دارد. همچنین شفافیت سازمانی اثر مستقیم و معنی داری بر مستندسازی تجربیات، سینرژی کارکنان و دوستوانی سازمانی دارند (به ترتیب با ضرایب ۰/۷۱، ۰/۴۶ و ۰/۷۲). آزمون روابط غیرمستقیم نشان داد که اثر غیرمستقیم آمادگی الکترونیک بر دوستوانی سازمانی از مسیر میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۳۱) و هم افزایی کارکنان (۰/۲۸) معنی دار است. از این رو ارتقای شفافیت سازمانی ادارات ورزش و جوانان وقتی می توان به عملکرد بالاتری منجر شود که با سیستم مدیریت منابع انسانی تلفیق شود.

**کلمات کلیدی:** سازمان شفاف، سازمان دوستوان، تجربیات سازمانی، هم افزایی سازمانی، سازمان ورزشی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۷

\* نویسنده مسئول: علی فهیمی نژاد، استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود، ایران، پست الکترونیکی: fahiminezhadali@gmail.com



**Original Article**

**Predicting the Role of Electronic Capabilities and Transparency of the Organization on the Realization of a Dual-Purpose Organization through Synergy and Documenting the Experiences of Employees in Sports and Youth Departments of Tehran Province**

**Salman Rabati<sup>1</sup>, Ali Fahiminejad<sup>2\*</sup>, Seyed Mostafa Tayebi Sani<sup>3</sup>, Seyed Reza Hosseininia<sup>4</sup>**

1. Doctoral student of sports management, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahrood branch, Shahrood, Iran.
2. Assistant Professor of Physical Education Department, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahrood Branch, Shahrood, Iran.
3. Assistant Professor of Physical Education Department, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahrood Branch, Shahrood, Iran.
4. Assistant Professor of Sports Management Department, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

**Abstract**

The purpose of this research is to Predicting the role of electronic capabilities and transparency of the organization on the realization of a dual-purpose organization through synergy and documenting the experiences of employees in sports and youth departments of Tehran province. The research method is descriptive-correlation. The statistical population was 650 employees of sports and youth departments of Tehran province (total number) and a statistical sample of 172 people was selected by random stratification method. The research tool are standard questionnaires whose validity and reliability were confirmed. Using statistical software, the structural equations of the relationships between the variables were investigated and the research model was investigated. The results showed that electronic readiness (respectively with coefficients of 0.43, 0.31 and 0.23) has a significant effect on documenting experiences, employee synergy and organizational ambivalence. Also, organizational transparency has a direct and significant effect on documenting experiences, employee synergy, and organizational ambivalence (with coefficients of 0.71, 0.46, and 0.72, respectively). The test of indirect relationships showed that the indirect effect of electronic readiness on organizational ambivalence is significant through the mediating path of experience documentation (0.31) and employee synergy (0.28). Therefore, improving the organizational transparency of sports and youth departments can lead to higher performance when integrated with the human resource management system.

**Keywords:** Transparent Organization, Dual-Purpose Organization, Organizational Experiences, Organizational Synergy, Sports Organization.

---

Received: 06/12/2023

Accepted: 28/08/2024

\*Corresponding Author: Ali Fahiminejad, Assistant Professor of Physical Education Department, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahrood Branch, Shahrood, Iran, Email: fahiminezhadali@gmail.com

## مقدمه

تجاری شدن، فناوری محوری و ارتباطات فراگیر اجتماعی سه تحول بزرگ عصر جدید هستند که همه سازمان‌ها را وادار به واکنش، تغییر و انطباق در این فضا نموده‌اند. از بین همه این سازمان‌ها در کشورهای مختلف، سازمان‌های دولتی در کشورهای توسعه نیافته مانند ایران با چالش عمیق‌تری روبرو هستند. زیرا از یک طرف با محدودیت‌های درونی و بیرونی زیادی مواجه هستند و از طرف دیگر به دلیل دولتی بودن و توسعه نیافتگی کشور رسالت اجتماعی آنها بیشتر است. از این رو این سازمان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی به اطلاعات و روش‌های تخصصی‌تر و بومی شده‌ای نیازمند می‌باشند. تحقیقات مدیریتی و سازمانی داخلی و خارجی در یک دهه اخیر تمرکز بالایی در ارتباط با این چالش جهانی داشته‌اند و به ارائه علل، مفاهیم، روش‌ها و راهکارهای مختلف پرداخته‌اند. عمده مطالعات متمرکز بر سازمان‌های با ماهیت خدمات عمومی بوده است (Miandari, 2018). یکی از متغیرهای مهم آمادگی الکترونیک یا دولت الکترونیک است. منظور از آمادگی الکترونیکی توانایی پذیرش، استفاده و به کارگیری فناوری اطلاعات و کاربردهای مرتبط با آن در جوامع می‌باشد و دولتی الکترونیک به استفاده دولت از فناوری اطلاعات برای جابجایی اطلاعات بین مردم، سازمان‌ها، بازار و ارکان دیگر دولتی گفته می‌شود. اهداف آمادگی الکترونیکی شامل کاهش تشریفات دست و پا گیر، ارائه خدمات الکترونیکی، اطلاع رسانی الکترونیکی، تامین رضایت شهروندان، افزایش اقتدار ملی، افزایش بهره‌وری، توسعه مشارکت مردمی، شفافیت امور و کاهش رشوه خواری، تصمیم‌گیری سریع مبتنی بر اطلاعات، اثرات مثبت زیست محیطی و کار آفرینی می‌باشد (Faraj Wend, 2017). جامعه اطلاعاتی جهانی، بسیاری از سازمان‌ها را وادار می‌کند تا ابتکارهای مربوط به دولت الکترونیک را جهت نیل به اهداف و موقعیت‌ها پذیرا

باشند. دولت الکترونیک سبب می‌شود که به جای تأمین خدمات یکسان برای همه، به کمک فناوری جدید با ذینفعان به صورت افرادی مجزا عمل و به آنها خدمات شخصی ارائه نمایند. در این صورت شهروندان در روابط خود با دولت، احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و اعتماد و اطمینان خود را نسبت به بخش دولتی دوباره به دست می‌آورند (Hakimi, 2017). یکی از مزایای اصلی قابلیت الکترونیک، شفاف‌سازی عملکرد در سازمان است. شفافیت سازمانی در یک فرهنگ باز سازمانی و همکاری سالم و صادقانه مورد نیاز هر ذی‌نفعی است که با یک سازمان در تعامل قرار می‌گیرد تا نیازمندی‌ها خود را به‌طور شفاف از سازمان دریابد. مفهوم اصلی شفافیت در سازمان‌ها بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد. یک سازمان شفاف، سازمانی است که افراد درون و بیرون آن بتوانند به‌منظور شکل دادن به نظراتشان، در مورد اقدامات و فرآیندهای درون آن سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند. شفافیت سازمانی موجب می‌شود که اطلاعات مورد نیاز درباره عملکرد، تصمیمات و وضعیت موجود سازمان به‌طور قابل فهم در اختیار ذی‌نفعان قرار بگیرد (Razavi, 2015). آمادگی الکترونیک و شفافیت سازمانی سبب می‌شود توانایی سازمان برای عملکرد ارتقا یابد. اما اینکه سازمان بتواند همزمان چنداستراتژی را بکار ببرد دارای قابلیت دوسوتوانی است. قابل قبول‌ترین تعریف در مورد دوسوتوانی توازن بین اکتشاف و استخراج است؛ یعنی سازمان‌هایی که می‌توانند قابلیت‌های موجود خود را استخراج و همزمان فرصت‌های جدیدی را کشف کنند. تمرکز بیش از حد بر استخراج اغلب باعث می‌شود یک سازمان دید بلندمدت خود را از دست بدهد، درحالی‌که تاکید بیش از حد بر اکتشاف نسبت به استخراج به معنی ساخت کسب‌وکار آینده به قیمت از دست دادن آن در امروز است (Madani, 2013). آمادگی الکترونیک و شفافیت سازمانی سبب می‌شود توانایی

هستند، واقع‌گرایانه نیستند، چون بیشتر بر تئوری متمرکز است تا عمل؛ بنابراین تعجبی ندارد که دوسوتوانی سازمانی از سوی مدیران به‌عنوان یک مفهوم مهم مطرح شود (Hakimi, 2017) دستیابی به دوسوتوانی سازمانی نیازمند عملکرد فردی و گروهی کارکنان است. در واقع هم‌افزا شدن منابع انسانی یکی از الزامات پیاده‌سازی ساختارهای دوسوتوانی است (Ahmadi, 2017). وقتی می‌گوییم هم‌افزایی ایجاد شده است، منظورمان این است که چند منبع یا چند ظرفیت در کنار هم قرار گرفته‌اند و منبع جدید یا ظرفیت جدیدی ایجاد شده است که فراتر از حاصل جمع آن منابع یا ظرفیت‌هاست. همکاری مجزای چند عامل به طوری که اثر کلی آنها از جمع اثرات آنها که به صورت مستقل به دست می‌آید بیشتر باشد. به طور کلی هم‌افزایی پدیده‌ای است که باعث تشدید اثر یا فعالیت می‌شود و در حوزه مطالعات مدیریت برای بیان اثر فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی از این واژه استفاده می‌شود. هم‌افزایی عبارت است از: فرایند بهبود مستمر عملکرد سازمان از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌های کاری بر تمام حوزه‌ها و وظایف سازمان که بر عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. بر این اساس، هدف توان افزایشی «بهبود مستمر عملکرد سازمان» از طریق «ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت» است (Talebi, 2014). هم‌افزایی دلالت بر آن دارد که برآیند کار جمعی، بسیار فراتر از برآیند کار تک تک افراد یا به عبارتی روشن تر «کل بزرگتر از جمع اجزاست». بر اساس این مفهوم، نوآوری‌های تک تک کارکنان در بستر ارتباطات و گفتمان جمعی خاصیت سینرژیک می‌یابد و به نوآوری‌های فزاینده می‌انجامد و مدیریت ارشد سازمان باید بسترهای لازم را جهت هم‌افزایی نوآوری‌ها و نبوغ کارکنان برای مواجهه با شرایط نوین محیط کسب فراهم نماید (Adel, 1396). هم‌افزایی منابع انسانی در کنار

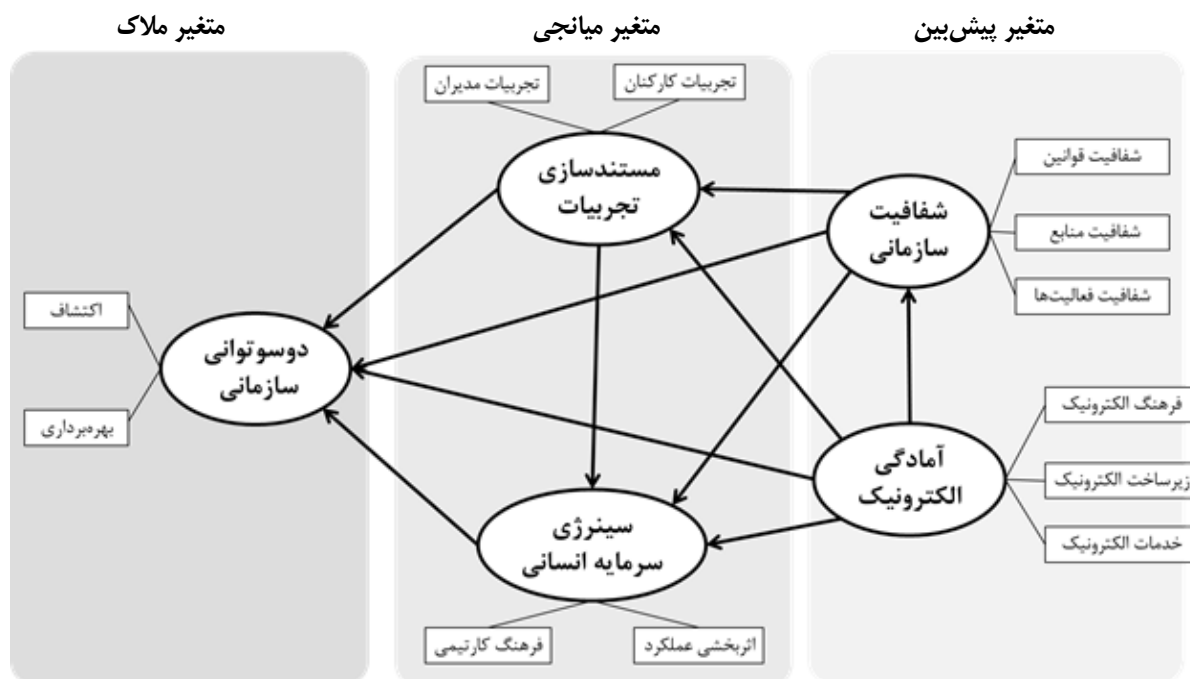
سازمان برای عملکرد ارتقا یابد. اما اینکه سازمان بتواند همزمان چنداستراتژی را بکار ببرد دارای قابلیت دوسوتوانی است. قابل قبول‌ترین تعریف در مورد دوسوتوانی توازن بین اکتشاف و استخراج است؛ یعنی سازمان‌هایی که می‌توانند قابلیت‌های موجود خود را استخراج و همزمان فرصت‌های جدیدی را کشف کنند. تمرکز بیش از حد بر استخراج اغلب باعث می‌شود یک سازمان دید بلندمدت خود را از دست بدهد، درحالی‌که تاکید بیش از حد بر اکتشاف نسبت به استخراج به معنی ساخت کسب‌وکار آینده به قیمت از دست دادن آن در امروز است (Madani, 2013). سازمان‌هایی که اکتشاف را ترجیح می‌دهند و استخراج را کنار می‌گذارند، دچار هزینه‌های آزمایش کردن می‌شوند، بدون اینکه مزایای چندانی از آن به دست آورند. این شرکت‌ها سرشار از ایده‌های ارائه نشده و قابلیت‌های غیرمتمايز هستند. در مقابل، سازمان‌هایی که اکتشاف را کنار می‌گذارند و درگیر استخراج می‌شوند، احتمالاً در دام توازن ثابت می‌افتند، یعنی پیشرفتی نمی‌کنند و فقط بازدهی دارند. ایجاد یک توازن مناسب بین اکتشاف و استخراج فاکتور اصلی در شکوفایی سیستم هر شرکت است (Membini, 2013). دو شکل دوسوتوانی سازمانی می‌تواند در دو دسته قرار بگیرد: ساختاری و موقعیتی. دوسوتوانی ساختاری یعنی ایجاد سازمان‌هایی یا ساختارهای مجزا برای انواع مختلف فعالیت‌ها؛ سازمان‌هایی که یا صرفاً اکتشافی هستند یا صرفاً استخراجی. در این سازمان‌ها کارمندان احکام مشخصی دارند و مطابق آن هم پاداش دریافت می‌کنند. دوسوتوانی موقعیتی زمانی است که افراد در امور روزانه خود بین فعالیت‌های اکتشاف-محور و استخراج-محور حق انتخاب دارند. برای اجرای چنین روندی، لازم است فضای سازمان منعطف‌تر باشد. تعداد کمی از سازمان‌ها توانایی اتخاذ ساختارهای مستقل برای تمرکز صرف بر اکتشاف را دارند. تغییرات ساختاری که بیشتر تحقیقات آکادمیک بر آن متمرکز

قابلیت الکترونیک و شفافیت در سازمان سبب ارتقای یادگیری سازمانی می‌شود. یکی مهم‌ترین جنبه‌های یادگیری سازمانی استفاده مستمر از آموخته‌های پیشین و به‌کارگیری آنها به‌طور مؤثر در فعالیت‌های آینده است. مستندسازی تجربیات سازمان در محورهایی مانند فرایندها، پروژه‌ها و مدیران صورت می‌گیرد. انجام فرآیند مستندسازی همیشه با محدودیت‌ها و موانعی همراه است. بعضی از مدیران به دلیل اطمینان نداشتن و همچنین تغییرات محیطی که بر فعالیت سازمان تأثیرات جدی می‌گذارد، تصور می‌کنند تکرار شرایط فعلی در آینده دور از انتظار است. مستندسازی، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت از شروع تا خاتمه آن و چگونگی بهره‌برداری و نگهداری راه با تحلیل و ارزیابی مربوط نشان می‌دهد. در واقع، مستندسازی ابزاری است که امکان استفاده و بکارگیری از تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه سازمانی فراهم می‌سازد. مستندسازی به عنوان کلید مدیریت دانش محسوب می‌گردد و شامل فرآیند شناسایی، گردآوری، و در دسترس عموم قرار دادن سوابق با اسناد موجود از قبیل مکاتبات، فایل‌های کامپیوتری، تصاویر و... می‌باشد که دارای ارزش تاریخی نیز می‌باشند (Gi, 2018). حکیمی قدیمی (۲۰۱۸) تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی را معنی‌دار گزارش کرد. زمانی و همکاران (۲۰۱۷) مستندسازی تجارب سازمانی مدیران در دانشگاه‌ها را فرایند چند مرحله‌ای شامل برنامه‌ریزی، اجرا برنامه، پایش و کنترل برنامه، و تسهیم تجربیات می‌داند. فرج‌وند (۲۰۱۷) در تحلیل مفهومی هم‌افزایی در سازمان‌های کشور گزارش کرد که خاصیت سینرژیک وابسته به رفتار نوآورانه، تعاملی و تیم محوری است. عادل و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأثیر چابکی سازمانی بر افزایش مهارت دوسوتوانی سازمان را مثبت اعلام کردند. جی و همکاران (۲۰۱۸) نقش

هم‌افزایی نیروی انسانی در عملکرد سازمان‌های ملی را وابسته به سبک مدیریت ستادی گزارش کردند. جوشی و اسلام (۲۰۱۸) بلوغ الکترونیکی را مهم‌ترین عامل پایدارسازی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی در کشورهای در حال توسعه گزارش کرد. سانتوس و همکاران (۲۰۱۹) نقش هم‌افزایی نیروی انسانی در ارتقای عملکرد را مورد تأیید قرار دادند. از این رو ادارات ورزش و جوانان باید از طریق مستندسازی تجربیات کارکنان و مدیران زمینه فرهنگ کار تیمی و عملکرد هم‌افزا را فراهم سازند تا در نهایت بتوانند توان عملکردی سازمانی در حوزه‌های مختلف را ارتقا دهند. ووسان و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی دوسوتوانی در سازمان‌های تفریحی گزارش کرد که مجموعه‌های از متغیرهای مرتبط با کارکنان و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استراتژی و زنجیره تامین خدمات بر آن اثرگذار هستند. یکی از سازمان‌های دولتی و عمومی کشور که همواره تحت تأثیر تغییرات محیطی زیادی قرار دارد مجموعه وزارت ورزش و جوانان و ادارات استانی آن می‌باشد. ادارات ورزش و جوانان متولیان اصلی توسعه ورزش در استان‌ها هستند و به دلیل ماهیت تخصصی ورزش از یک طرف و دولتی بودن آن از طرف دیگر نیاز به یک سیستم عملکردی متناسب دارند. علاوه براینه دلیل اینکه تحولات جهانی و ملی تجاری شدن، فناوری محوری و ارتباطات فراگیر در حوزه ورزش نمود بالایی دارد این ادارات نیز به ملاحظات و الزامات متنوعی در به روزآوری سیستم مدیریتی و عملکردی خود نیاز دارند. تحقیقات مدیریت ورزشی در کشور تاکنون به جنبه‌های زیادی از این ادارات پرداخته‌اند اما برخی از مفاهیم و متغیرهایی که در این ادارات ارتباط بالایی با تحولات محیطی جدید دارند هنوز مورد توجه محققان مدیریت ورزشی داخل کشور قرار نگرفته است. به ویژه اینکه در زمینه مفهوم‌سازی، استفاده از استعاره و ارتباط سنجی متغیرهای مرتبط با تحولات محیطی خلاءهای

در حالی که مطلوبیت آن‌ها در این سازمان‌ها بسیار ضروری است. دوم اینکه ارتباط چندگانه بین این متغیرها نه تنها در سازمان‌های ورزشی کشور بلکه در سایر سازمانی دیگر کشور مور بررسی قرار نگرفته است در حالی که علاوه بر شناخت وضعیت آن‌ها در سازمان، اطلاع از نحوی ارتباط بین آن‌ها مهم است. در کنار این خلاءهای ذکر شده در تحقیقات داخلی، با وجود دانش تولید شده در تحقیقات خارجی اما این اطلاعات به تنهایی برای تحلیل و مدیریت جنبه‌های ساختاری- عملکردی در سازمان‌های ورزشی کشور قابل اکتفا نیستند و لازم است تحقیقات بومی و تخصصی در تکمیل و کاربردی سازی آن‌ها صورت بگیرد. علاوه بر این، با توجه به شرایط محیطی موجود در ورزش کشور، ادارات ورزش و جوانان جهت تطبیق با این شرایط متغیر و پیچیده لازم است قابلیت الکترونیکی و مجازی خود را ارتقا دهند و در مسیر شفافیت و دوسوتوانی حرکت کنند تا بتوانند با توسعه هم‌افزایی کارکنان و مستندسازی تجربیات به پایداری و توسعه دست یابند.

زیادی وجود دارد. در این پژوهش سعی شده است تا به بررسی پنج متغیر تخصصی که قابل بالایی در پیش بینی و هدایت سیستم عملکردی ادارات ورزش و جوانان در شرایط محیطی امروزی تحت تاثیر عوامل تجاری، رسانه‌ای و فناوری دارند پرداخته شود. از طرفی دیگر این ادارات با مشکلات فراوانی مانند کارایی پایین فرایندهای مدیریتی، فساد اداری مالی، کم کاری کارکنان، ضعف میریت دانش و پراکنده کاری مواجه هستند. امروزه برای رفع این چالش‌ها از روش‌های کارآمدتری استفاده می‌شود مانند توسعه قابلیت الکترونیک و پیاده‌سازی سیستم دولت الکترونیک، شفاف‌سازی ساختار و عملکرد سازمان، ارتقای همکاری و هم‌افزایی بین کارکنان، مستندسازی تجربیات و دانسته‌ها و توسعه قابلیت چند سوتوانی. متغیرهای معرفی شده فوق که محور مساله این پژوهش در ادارات ورزش و جوانان هستند از چندین جنبه نیازمند تحقیق و بررسی هستند: نخست اینکه تاکنون این مفاهیم به صورت تخصصی در سازمان‌های ورزشی کشور مورد بررسی قرار نگرفته‌اند



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (محقق، ۱۴۰۲)

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر، از نظر نوع توصیفی-همبستگی، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی بود. جامعه آماری را تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران تشکیل می‌دادند. برای نمونه‌گیری همه ادارات به مثابه یک سیستم جامع سازمانی در نظر گرفته شد. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت برای آزمون مدل در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انتخاب شد. مبنای تعیین نمونه براساس ۱۰ تا ۲۰ برابر تعداد سوالات مربوط به متغیرهای اصلی دارای بیشترین تعداد سوال در مدل می‌باشد (داوری و رضازاده، ۲۰۱۶). از این رو برای متغیر آمادگی الکترونیک و شفافیت سازمانی مبنای ۱۵ برابر در نظر گرفته شد و تعداد نمونه ۱۸۰ نفر برآورد گردید ( $12 * 15 = 180$ ). نمونه آماری به روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی از بین ادارات ورزش جوانان استان تهران (اداره کل استان و شهرستان‌ها) انجام گردید. از بین ۲۰۰

پرسشنامه توزیع شده (به روش‌های حضوری، شبکه‌های اجتماعی و ایمیلی) ۱۷۹ پرسشنامه دریافت شد که از بین آن‌ها ۱۷۲ پرسشنامه به طور کامل پاسخ داده شده بودند و مورد تحلیل قرار گرفتند. مشخصات فردی پاسخ دهندگان شامل: میانگین سنی ۳۴/۳۶، سابقه شغلی مرتبط ۱۲/۸۴، نسبت جنسیت ۴۲ درصد زن و ۵۸ درصد مرد، نسبت تحصیلات ۰/۳۵ لیسانس، ۰/۴۱ فوق لیسانس و ۰/۱۴ دکتری بود.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش، پرسشنامه شامل ۵۰ سوال برای پنج متغیر اصلی و ۱۲ بُعد آن‌ها در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت بود (مخالفم-موافقم). پرسشنامه‌ها از تحقیقات پیشین در زمینه متغیرهای پژوهشش بازنویسی شدند. روایی محتوایی ابزار با استفاده نظر ۱۱ صاحب‌نظر شامل ۴ مدیر ورزشی و ۷ استاد مدیریت ورزشی تایید گردید. سپس پایایی (ضریب پایایی ترکیبی) و روایی سازه (برازش مدل) آن ارزیابی شد که در بخش یافته‌ها گزارش شده است.

جدول ۱- مشخصات ابزار پژوهش

پرسشنامه	آمادگی الکترونیک	شفافیت سازمانی	مستندسازی تجربیات	هم‌افزایی کارکنان	دوستوانی سازمانی
پژوهش مینا	کوردلا و تمپینی (۲۰۱۵)، پنا (۲۰۱۶)	درویش و عظیمی (۱۳۹۵) و میاندری و همکاران (۱۳۹۷)	نوبدی و ریاحی‌نیا (۱۳۹۶)، زمانی (۱۳۹۵)، ضیایی و توکلی (۱۳۹۴)	رفیقی (۱۳۹۴)، فرج‌وند (۱۳۹۶)، سانتوس و همکاران (۲۰۱۹)	رضوی و همکاران (۱۳۹۴)، آذر و همکاران (۲۰۱۷)، فدریک (۲۰۱۱)
ابعاد	۴	۳	۲	۲	۲
تعداد سوال	۱۲	۱۱	۸	۹	۱۰

استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری و در محیط نرم-افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شده است.

## نتایج

در جدول شماره ۲، آمار توصیفی شامل معیارهای تمرکز میانگین و همچنین معیار پراکنندگی انحراف معیار برای متغیرهای پرسشنامه‌های مورد بررسی آورده شده است؛ که عامل آمادگی الکترونیک دارای

روایی محتوایی ابزار با استفاده نظر ۱۱ صاحب‌نظر شامل ۴ مدیر ورزشی و ۷ استاد مدیریت ورزشی تایید گردید. سپس پایایی (ضریب پایایی ترکیبی) و روایی سازه (برازش مدل) آن ارزیابی شد. توصیف یافته‌ها با استفاده از شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، درصد، فراوانی) با استفاده از آمار توصیفی نرم‌افزار SPSS22 و Excel2013 انجام گرفت. تحلیل روابط بین متغیرهای مدل مفهومی که با

بیشترین میانگین (۴/۲۳) می‌باشد و هم‌افزایی کارکنان دارای کمترین میانگین (۳/۹۴) می‌باشد.

جدول ۲- آمار توصیفی مربوط به مقیاس‌های پرسشنامه

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
آمادگی الکترونیکی	۴/۳۳	۰/۴۸
شفافیت سازمانی	۴/۱۵	۰/۴۷
هم‌افزایی کارکنان	۳/۹۴	۰/۵۱
مستندسازی تجربیات	۴/۲۳	۰/۴۵
دوسوتوانی سازمانی	۴/۱۶	۰/۴۶

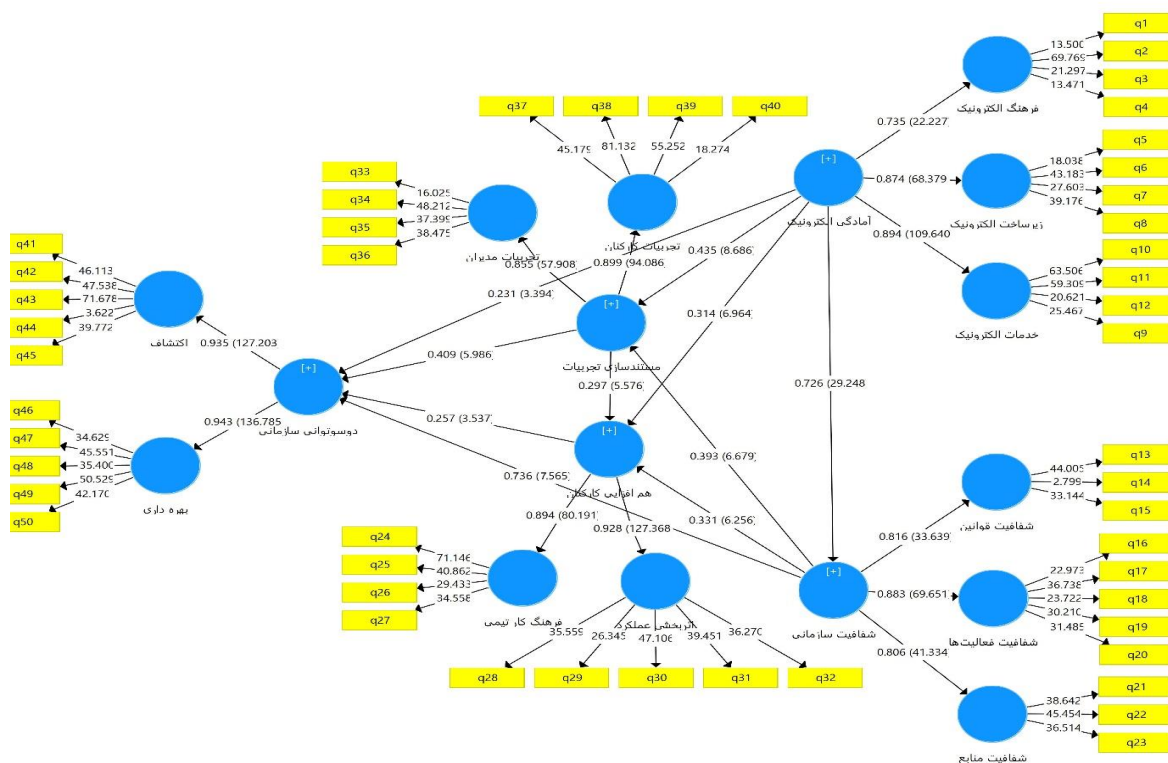
شده و معیاری برای بد بودن مدل است. برخی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۰/۰۵ باشد و برخی دیگر میزان کمتر از ۰/۰۸ را مناسب می‌دانند. در این پژوهش مقدار ۰/۰۴۱ برای این شاخص بدست آمد. با در نظر گرفتن این موارد و با توجه به مقادیر نمایش داده شده در جدول ۳ نشان دهنده این موضوع است که مدل ارائه شده به طور مطلوبی برازش شده است.

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است آزمون سوبل تست برای روابط غیرمستقیم نشان داد که آمادگی الکترونیکی از طریق دو متغیر میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۳۱) و هم‌افزایی کارکنان (۰/۲۸)، اثر غیرمستقیم و معناداری بر دوسوتوانی سازمانی دارد. همچنین شفافیت سازمانی از طریق دو متغیر میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۴۳) و هم‌افزایی کارکنان (۰/۳۶)، اثر غیرمستقیم و معناداری بر دوسوتوانی سازمانی دارد.

از دیدگاه بیشتر دانشمندان در مورد نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) مقادیر بین ۲ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند با این حال دیدگاه‌ها در این باره متفاوت است. برای مثال، شوماخر و لومکس مقادیر بین ۱ تا ۵ را قابل قبول می‌دانند. در این پژوهش این نسبت ۲/۴۳ بدست آمده است. در مورد شاخص‌های GFI، AGFI، NFI و CFI گفته شده که هرچه این شاخص‌ها به عدد یک نزدیک‌تر باشد، مدل از برازش مطلوب‌تری برخوردار است. بنتلر و بونت مقادیر برابر و بالای ۰/۹ را به عنوان شاخصی خوب برای برازندگی مدل‌های نظری توصیه کرده‌اند. در این پژوهش این مقادیر برای شاخص‌های GFI، AGFI، NFI و CFI به ترتیب: ۰/۹۵، ۰/۹۶، ۰/۹۴ و ۰/۹۳ بدست آمده است. براساس تحلیل مسیر (شکل ۲) مشخص شد که: آمادگی الکترونیکی به ترتیب با ضرایب ۰/۷۲، ۰/۴۳، ۰/۳۱ و ۰/۲۳ اثر معنی‌داری بر شفافیت سازمانی، مستندسازی تجربیات، هم‌افزایی کارکنان و دوسوتوانی سازمانی دارد. شفافیت سازمانی به ترتیب با ضرایب ۰/۳۹، ۰/۳۳ و ۰/۷۳ اثر معنی‌داری بر مستندسازی تجربیات، هم‌افزایی کارکنان و دوسوتوانی سازمانی دارد. مستندسازی تجربیات نیز به ترتیب با ضرایب ۰/۳۰ و ۰/۴۱ بر هم‌افزایی کارکنان و دوسوتوانی اثر معنی‌داری داشتند. هم‌افزایی کارکنان هم با ضریب ۰/۲۶ بر دوسوتوانی سازمانی اثر مستقیم و معنی‌دار دارد.

شاخص (RMSEA) بر اساس خطاهای مدل ساخته





شکل ۲- نتایج ضرایب مسیر مدل اصلی پژوهش

جدول ۳- شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل پژوهش

مدل پژوهش	شاخص مدل
۱۹/۱۸۷	$X^2$
۱۷۱	DF
۲/۴۳	$X^2/DF$
۰/۹۵	GFI
۰/۹۶	AGFI
۰/۹۴	NFI
۰/۹۳	CFI
۰/۰۴۱	RMSEA

جدول ۴- ضرایب مسیرهای میانجی و سطح معنی داری آنها

فرضیه	معناداری	سوپل تست	VIF	روابط غیرمستقیم (میانجی)
تایید	۰/۰۰۱	۲/۵۸	۰/۳۱	آمادگی الکترونیک <-- مستندسازی تجربیات <-- دوستوانی سازمانی
تایید	۰/۰۰۱	۲/۱۵	۰/۲۸	آمادگی الکترونیک <-- هم‌افزایی کارکنان <-- دوستوانی سازمانی
تایید	۰/۰۰۱	۲/۵۸	۰/۴۳	شفافیت سازمانی <-- مستندسازی تجربیات <-- دوستوانی سازمانی
تایید	۰/۰۰۱	۲/۱۵	۰/۳۶	شفافیت سازمانی <-- هم‌افزایی کارکنان <-- دوستوانی سازمانی

## بحث و نتیجه‌گیری

هر سازمانی از اجزای مختلف تشکیل شده که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند و عملکرد سازمان برآیند بین آن‌ها است. از این رو مدیریت در چنین

سیستمی پیچیده و دشوار می‌باشد. چارچوب‌بندی و مدل‌سازی سیستم سازمان به ما کمک می‌کند که با ساده‌سازی سیستم به درک بهتری از تمامیت آن دست یابیم. چارچوب‌بندی مسائل سازمان شانس یافتن

شفاف سازمانی امکان ثبت تجربیات و ارتباطات اثربخش کاری را فراهم می‌سازد. به طور مشخص اطلاعات صحیح و جامع در سازمان می‌تواند کیفیت فرایند مستندسازی و هم‌افزاسازی را ارتقا دهد. اما بر اساس شواهد مختلف اکثر سازمان‌های دولتی و اجرایی کشور در زمینه شفافیت سازمانی عملکرد ضعیفی دارند که یکی از دلایل آن عدم تمایل سازمان‌ها به اطلاع رسانی از ضعف‌ها و عملکرد است. مستندسازی تجربیات پیشین و فرهنگ‌سازی هم‌افزایی می‌تواند به خودی خود نیاز به اطلاعات شفاف در سازمان را القا کند. تحقیقات نشان داده‌اند که مولفه‌های فناوری با مولفه‌های دانایی و تجربیات سازمان ارتباط قابل توجهی دارند (Saati Zareei, 2018). نتایج مطالعات دیگری نیز یافته فوق را تأیید می‌کند. کارل و کسلی (۲۰۱۸) عوامل نگرشی، دانشی و ساختاری را تعیین کننده شفافیت سازمان‌های ملی ورزش گزارش کرد (Kashif, 1397). جکسون و همکاران (۲۰۱۴) هم‌افزایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزش رقابتی را تحت تاثیر عوامل ساختاری و محیطی درونی و بیرونی می‌دانند. در همین راستا ادارات ورزش و جوانان در پیاده سازی سیستم نظام پاسخگویی و فناوری سازمانی باید بتوانند جنبه‌های پژوهشی، آموزشی و همکاری را پوشش دهند (Seyyed Naqvi, 2012).

مستندسازی تجربیات بر هم‌افزایی کارکنان و هر دوی آن‌ها بر دوسوتوانی اثر معنی‌داری داشتند. مفهوم اصلی مستندسازی در سازمان‌ها بر قابلیت تعامل و دانایی فردی و جمعی دلالت دارد (Mazloumi, 2016). از این رو مستندسازی تجربیات می‌تواند بستر ذهنی و رفتاری برای هم‌افزاسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان را فراهم آورد. همچنین از آنجا که مستندسازی ابزاری برای استفاده و بکارگیری از تجربیات فردی و گروهی است بنابراین تجربیات ثبت شده می‌تواند در عمل مورد مشاهده همه اعضا و استفاده فعالیت‌ها قرار بگیرند و سبب هم‌افزایی شوند. هم‌افزایی نیز می‌تواند

پاسخ‌های صحیح و منطقی برای حل آن‌ها را بالا می‌برد و درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. (Dihimpur, 2019) مرور تحقیقات داخلی مدیریت ورزشی کشور نشان می‌دهد که سیستم مدیریت عملکرد و منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کشور دارای چارچوب‌های تحلیلی محدود بوده و نیازمند مدل‌های قابل قبول برای درک ریسک‌هایی است که عملکرد سازمان و بازخورد محیطی آن بر روی رفتار سازمان اعمال می‌کنند. همراه با چالش‌ها و تحولات روز افزون محیط ورزش کشور، سازمان‌های اجرایی و دولتی ورزش کشور نیز همزمان با چالش‌های الزامات جدیدی مواجه می‌شوند که فشار مضاعفی بر مدیران آن‌ها وارد می‌نماید. چالش‌های و الزامات جدید با مفاهیم جدید توصیف و معناسازی می‌شوند (Miandari, 2017). این پژوهش بر مساله توان عملکردی پایین ادارات ورزش و جوانان و تحلیل آن از طریق مولفه‌های نوین برای ارائه راهکارهای ارتقای آن متمرکز بود. از این رو با به بررسی پنج مقوله تخصصی - که قابلیت بالایی در پیش‌بینی و هدایت سیستم عملکردی ادارات ورزش و جوانان در شرایط محیطی امروزی دارند - پرداخته شد و شامل؛ آمادگی الکترونیک، شفافیت سازمانی، بکارگیری تجربیات، هم‌افزایی مثبت و دوسوتوانی سازمانی بود. این چهار مقوله را به صورت کاربردی‌تر و مبتنی بر ادبیات علمی روز در حوزه مدیریت می‌توان شامل توسعه شفافیت سازمانی و پیاده‌سازی نظام پاسخگویی، ارتقای همکاری و هم‌افزایی بین کارکنان، مستندسازی تجربیات و دانسته‌ها و توسعه قابلیت چند سوتوانی دانست (جمع‌بندی تحقیقات و شواهد رسانه‌ای). تحلیل مسیر روابط مستقیم نشان داد که شفافیت سازمانی اثر معنی‌داری بر مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی منابع انسانی داشت. در تبیین این روابط می‌توان گفت از آنجا که مستندسازی تجربیات فرایند مشترک مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است. از این رو اطلاعات

توان عملکردی سازمان را ارتقا می‌دهد و سازمان می‌تواند در چند محور مجزا به صورت همزمان فعالیت اثربخش داشته باشد. رفیقی (۲۰۱۵) نقش آموزش سرمایه انسانی در هم‌افزایی و عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد (Mazloumi, 2016). (آموزش معمولاً مبتنی بر تجارب است). طالبی و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان دادند که مستندسازی تجربیات بر کنش ارتباطی سیستماتیک کارکنان اثر قابل توجهی دارد. مستندسازی تجربیات به دلیل یادآوری و کاهش خطاهای پیشین و تسهیم دانش افراد به هم باعث ارتقای عملکرد فردی و گروهی در سازمان می‌شود (هلچمی، ۲۰۱۳). تحقیقات پیشین هم به طور مشخص نشان دادند که هم‌افزا شدن منابع انسانی یکی از الزامات پیاده‌سازی ساختارهای دوستوانی است (Mazloumi, 2016). جی و همکاران (۲۰۱۸) و سانتوس و همکاران (۲۰۱۹) نقش هم‌افزایی نیروی انسانی در ارتقای عملکرد را مورد تأیید قرار دادند (Brooks, 2014). از این رو ادارات ورزش و جوانان باید از طریق مستندسازی تجربیات کارکنان و مدیران زمینه فرهنگ کار تیمی و عملکرد هم‌افزا را فراهم سازند تا در نهایت بتوانند توان عملکردی سازمانی در حوزه‌های مختلف را ارتقا دهند.

تحلیل مسیر روابط مستقیم نشان داد که که آمادگی الکترونیک و شفافیت سازمانی اثر معنی‌داری بر دوستوانی سازمانی دارد. براساس آزمون سوبل تست اثر غیرمستقیم آمادگی الکترونیک بر دوستوانی سازمانی از مسیر هر دو میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۳۱) و هم‌افزایی کارکنان (۰/۲۸) معنی‌دار بود. همچنین، اثر غیرمستقیم شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی از مسیر هر دو میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۴۳) و هم‌افزایی کارکنان (۰/۳۶) معنی‌دار بود. بنابراین، اثر میانجی مستندسازی تجربیات بیشتر از اثر هم‌افزایی کارکنان بود. همچنین اثر آمادگی الکترونیک و شفافیت سازمانی بر

دوستوانی سازمانی از هر دو مسیر غیرمستقیم (میانجی) نسبت به حالت اثر مستقیم ضریب اثرگذاری کمتری داشتند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که برخی از ابعاد عملکردی و توان اجرایی سازمان به طور مستقیم به اطلاعات سازمان وابسته است؛ بنابراین، شفافیت سازمانی می‌تواند به طور مستقیم نقش قابل توجهی در دوستوانی سازمان داشته باشد. اما جنبه های دیگر عملکرد که وابستگی مستقیم به اطلاعات ندارند و وابسته به مولفه‌های ساختاری، انسانی و منابع دارند می‌توانند از طریق سیستم دانش و تجربیات سازمان و همچنین استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات برای هماهنگی فعالیت‌ها و هم‌افزایی به صورت غیرمستقیم نقش بیشتری در ارتقای دوستوانی ایفا نمایند. در تفسیر بیشتر یافته فوق می‌توان گفت از آنجا که اطلاعات یک مولفه ساختاری است و تحقق قابلیت دوستوانی نیازمند تغییرات ساختاری است (Hakimi, 2017)، بنابراین تغییر در ظرفیت اطلاعاتی و دانشی سازمان و ارتقای آن می‌تواند به توسعه دوستوانی منجر شود. نتایج برخی تحقیقات پیشین نیز روابط مذکور را مورد تأیید قرار می‌دهند. برای مثال رضوی و همکاران (۲۰۱۵) رابطه دو سوتوانی سازمانی با کارآفرینی راهبردی را معنی‌داری گزارش کرد و فناوری یکی از مولفه‌های کارآفرینی سازمانی است (Membini, 2013). نقش مستندسازی تجربیات در ظرفیت‌سازی تغییر و موفقیت تغییرات سازمانی از طریق مولفه‌های ساختاری را معنی‌دار گزارش کرده‌اند (Kazemi, 1387). غالب بودن هر کدام از انواع دوستوانی در سازمان‌های تکنولوژی محور را وابسته به ابعاد ساختاری و زمانی سازمان گزارش کردند. جوشی و اسلام (۲۰۱۸) بلوغ الکترونیکی را مهم‌ترین عامل پایدارسازی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی در کشورهای در حال توسعه گزارش کرد (Anarky soldier, 2014). هلاچمی و گرلینگ (۲۰۱۳) نقش اجرای دولت الکترونیک در

عملیاتی به سمت سطح عالی سازمان جریان دارند. براساس تحلیل سیستمی این متغیرهای دارای پیشایندها (دولت الکترونیک و شفافیت)، فرایندها (هم افزایی و مستندسازی) و پیامدهای (دوسوتوانی) نسبتاً مشخصی می-باشند. براین اساس جهت دستیابی به عملکرد مناسب، لازم است وزارت ورزش و جوانان سطح، دامنه و شدت اثر این متغیرهای را تا حد ممکن ارتقا دهد. ارتقای فناوری در سازمان می‌تواند کل سیستم این ادارات را متحول ساخته و موجب تسهیل و توسعه هم‌یاری، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری گردد. تعیین جهت‌گیری عملکردی سازمان نیز موجب می‌شود تا سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان و اساسی خود متمرکز گردد. در همین راستا تشخیص زود هنگام تهدیدها و بحران‌ها قبل از این‌که سازمان با مخاطرات جدی مواجه شود و در مقابل شناسایی فرصت‌های رشد و توسعه قبل از این‌که رقبا آن را تصاحب کنند می‌تواند مثرتر باشد. تحلیل عمیق محیط و پیش بینی محیط که می‌تواند قبل از اینکه رقبا سهم خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در محیط را عاید سازمان نماید. بالابردن سطح رضایت‌مندی ذی‌نفعان درونی و بیرونی می‌تواند موجبات استمرار فعالیت سازمان را به همراه داشته باشد؛ در صورتی‌که از دست دادن این رضایت‌مندی، عواقب ناخوشایندی را برای سازمان به دنبال خواهد داشت. در نهایت باید گفت که افزایش دوسوتوانی سازمان نیازمند الکترونیکی ساختن و شفاف‌سازی رویه فرآیندهای کلیدی، استانداردسازی مهارت‌های شغلی سبب ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان می‌شود. براساس مدل پژوهش نیز می‌توان گفت که تقویت متغیرهای مذکور در ادارات ورزش و جوانان در سازمان حداقل از چند جهت دارای اهمیت بالایی است. نخست اینکه هماهنگ‌سازی اقدامات فناوری (الکترونیک)، پاسخگویی (شفافیت)، دانش (تجربیات)، همکاری (هم‌افزایی) و عملکرد

ارتقای شفافیت و پاسخگویی سازمان‌های دولتی را معنی‌دار گزارش کرد. درویش و عظیمی (۲۰۱۶) تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (بیمارستان ورامین) را به صورت مستقیم معنی‌دار و به صورت غیرمستقیم غیرمعنی‌دار گزارش کرد. به صورت کلی باید گفت که شفافیت سازمانی هر چند اثر قابل توجهی بر دوسوتوانی سازمانی دارد اما این اثر با مداخله سایر متغیرهای منابع انسانی بیشتر می‌شود. از این رو کاربرد فناوری برای ارتقای عملکرد سازمانی وقتی می‌توان به عملکرد بالاتری منجر شود که با سیستم مدیریت منابع انسانی تلفیق شود (Zamani, 2015). با توجه به شرایط محیطی موجود در ورزش کشور، ادارات ورزش و جوانان جهت تطبیق با این شرایط متغیر و پیچیده لازم است شفافیت سازمانی و مجازی خود را ارتقا دهند و در مسیر دوسوتوانی حرکت کنند تا بتوانند با توسعه هم‌افزایی کارکنان و مستندسازی تجربیات به پایداری و توسعه دست یابند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت هر چند آمادگی الکترونیک و شفافیت سازمانی به خودی خود می‌تواند منجر به ارتقای قابلیت دوسوتوانی شود؛ اما در صورتی‌که متغیرهای میانجی و مداخله‌گر کنترل نشود این اثر می‌تواند بسیار شدیدتر باشد. تحقیقات پیشین نیز کلیات تحلیل این پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهند. تحقیقات نشان داده‌اند که بیان می‌کنند که مجازی‌سازی و شفاف‌سازی در سازمان‌های ورزشی کشور هم گسترده و وسیع است و هم ماهیت پیچیده و غیرساختارمند دارد. از این رو ضرورت دارد وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های ورزشی اجرایی کشور جهت پیشبرد این دو رویکرد در سیستم خود روابط بین متغیرها را بشناسند و سازوکارهای تلفیقی آن‌ها را در اجرای برنامه‌ها و اقدامات در نظر بگیرند. مدل پژوهش را می‌توان به صورت چندسطحی و سیستمی بررسی و تفسیر کرد. بر اساس تحلیل سطحی متغیرهای مذکور از سطح

ساختارهای مستقل برای تمرکز صرف بر چند روش و هدف اتخاذ شوند.

۵- در نهایت پیشنهاد می‌شود برنامه مدیریت دانش و فناوری سازمان بر محوریت خدمات، زیرساخت و شفافیت قوانین قرار بگیرد و در پیاده‌سازی آن به تجربیات کارکنان و مدیران توجه شود و اثربخشی کار تیمی هم‌افزار با سایر عملکردها مورد مقایسه و ارزیابی قرار بگیرد تا بتوان همزمان با تامین ظرفیت‌های جدید برای ادارات ورزش و جوانان از هدر نرفتن منابع و بهره‌وری اطمینان حاصل کرد.

۶- ادارات ورزش و جوانان باید گسترش شفافیت اطلاعاتی خود رویه‌های بدکارکردی در سازمان را تضعیف می‌کنند. فرآیندهای روشن و اطلاعاتی که از نحوه حاکمیت سازمانی در برابر چشمان همگان گذارده شوند تا پاسخگویی ادارات ورزش در کلیه ابعاد مرتبط با شفافیت موجب شود سوءاستفاده از قدرت با محدودیت گسترده‌ای مواجه شود و ضوابط شفاف جایگزین روابط ناعادلانه شود.

(دوسوتوانی) در سازمان می‌تواند منجر به توسعه قدرت، توانایی و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش‌ها، کارکردها و مأموریت‌های اساسی، در این ادارات گردد. احساس نیاز به وجود ارتقای فرهنگ کار و سیستم عملکردی در سازمان برای اولین بار در سطوح بالای سازمان احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین سطوح و لایه‌های سازمان شروع کرد. همچنین توجه و اقدام به یادگیری سازمانی با استفاده از مهارت، دانش و توانایی کسب شده، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار می‌کند.

در نهایت با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و تحقیقات و نظریه‌های مرور شده، پیشنهادات کاربردی زیر جهت ارتقای دوسوتوانی ادارات ورزش و جوانان برپایه توسعه شفافیت سازمانی و بهره‌گیری از هم‌افزایی و تجربیات منابع انسانی ارائه می‌شوند:

۱- برای ارتقای شفافیت سازمانی ادارات ورزش و جوانان و نقش آن در عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود تجارب قبلی کاربرد اطلاعات و نقش آن در توسعه همکاری درون سازمانی برای منابع انسانی تبیین شود و شاخص‌هایی برای ارزیابی آن در عملکرد سازمان تعیین گردد.

۲- برای مستندسازی تجارب در ادارات ورزش و جوانان فرایندها و فعالیت‌های پنهان‌تر مانند تصمیم‌گیری بر موارد مشهودتر در اولویت قرار بگیرند. همچنین تجارب ناموفق بر تجارب موفق مقدم باشند.

۳- برای بهبود هم‌افزایی کارکنان پیشنهاد می‌شود معیارهای ارزیابی عملکرد و پاداش براساس تجارب پیشین مورد بازبینی قرار بگیرند و برنامه جدید ارزیابی عملکرد از محوریت روش الکترونیک اجرا شود.

۴- برای ارتقای قابلیت دوسوتوانی ادارات ورزش و جوانان، لازم است فضای سازمان منعطف‌تر باشد و

- Ahmadi, Parviz; Fayaz Ghaziani, Mina (2017). Organizational Ambivalence: Balancing Exploitation and Exploration for Sustainable Performance. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 2(5), 48-65. (Persian)
- Asgari anarchy, Azadeh; Hashemi Pushharaki, Fatemeh (2014). Mechanisms for increasing synergy in holding organizations, International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran, Ide Pardaz Capital Institute of Managers.
- Azar, Adel; Ismailpour, Reza; Taheri, Sayeda Maryam (2016). Investigating the effect of organizational ambivalence on the performance of service organizations with a moderating role of environmental dynamics (Case of study: Branches of private banks in Rasht, World National Conference on Scientific Research in Management, Accounting, Law and Social Sciences, Shiraz, Islamic Azad University, Zarghan Branch - University Shushtar applied science. (Persian)
- Brookes, N. Butler, M. Prasanta, C.R. "The use of maturity models in improving performance management performance", *International Journal of Managing Performances in Business*; 2014: 7(2): 74-93.
- Darvish, Hassan; Azimi Zachkani, Fatemeh. (2015). investigating the effect of organizational transparency on the reduction of administrative corruption through the mediation of organizational trust (case study: employees of Panzadeh Khordad Varamin Hospital). *Public Administration*, 8(1), pp. 153-166. . (Persian)
- Dihimpour, Mehdi; Govtali, Hassan. (2019). the effect of organizational transparency on organizational paranoid with the mediation of social capital. *Scientific Journal "Social Capital Management"*, 7(3), 373-398. (Persian)
- Farajvand, Esfandiar (2016). From synergy to co-creation, management of government organizations, 6(1), pp. 51-62. (Persian)
- Halachmi, A., & Greiling, D. Transparency, e-government, and accountability: Some issues and considerations. *Public Performance & Management Review*; 2013: 36(4), 562-584.
- Jackson, B., Gucciardi, D. F., & Dimmock, J. A. Toward a multidimensional model of athletes' commitment to coach-athlete relationships and interdependent sport teams: A substantive-methodological synergy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*; 2014 36(1), 52-68.
- Ji, W., Zhang, S., Yukawa, S., Onomura, S., Sasaki, T., Miyazawa, K. I., & Zhang, Y. Regulating Higher-Order Organization through the Synergy of Two Self-Sorted Assemblies. *Angewandte Chemie International Edition*; 2018: 57(14), 3636-3640.
- Joshi, P. R., & Islam, S. E-Government Maturity Model for Sustainable E-Government Services from the Perspective of Developing Countries. *Sustainability*; 2018: 10(6), 1050-1070
- Kashif, Hasna, Taqvai Yazdi, Maryam, Niaz Azari, Kiyomarth. (2017). Designing an organizational transparency model in order to empower Islamic Azad University administrators. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 12(2), 145-158. (Persian)
- Kazemi, Mustafa; Fayazi, Marjan and Mirzadeh, Maliha. (1387). Examining the obstacles to the establishment of e-government in Iran's government organizations. *Public administration research*; 7 (2), 95-114. . (Persian)
- Král, P., & Cuskelly, G. A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*; 2018: 18(2), 237-262.
- Madani, Fatemeh and Moradi, Mahmoud and Yakideh, Ki Khosro, 2013, presentation of dual-purpose organizational culture model in food industry, the first international conference on management tools and techniques, Tehran. (Persian)
- Mazloumi, rare; Salehi Sedqiani, Jamshid; Sefidchian, Salman (2016). A model of documenting experiences and the factors that create them, *Organizational Behavior Studies Quarterly* 6(4), pp. 103-107. (Persian)
- Mazloumi, rare; Sefidchian, Salman (2014). Investigating the role of change capacity in the formation of documentation of experiences with a qualitative approach, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 4(2), pp. 1-26. (Persian)
- Membini, Yaqub; Ebrahimpour, Mustafa; Moradi, Mahmoud (2014). Examining ambiguities and typology of organizational ambivalence in technology-oriented organizations, *Industrial Technology Development*, 12(23), pp. 59-72. (Persian)

- Miandari, Kamal, Dehimpour, Mehdi, Najari, Reza, Abedi Jafari, Hassan. (2017). Designing a model for increasing organizational transparency with the foundation's data approach in government organizations. *Scientific Quarterly of Marine Science Education*, 5(1), 95-110. (Persian)
- Old Hakimi, M. (2017). The effect of management information systems on organizational performance (case study: General Department of Sports and Youth of East Azerbaijan province). Master's thesis of the Higher Education Institute of Azerbaijan Nilufari Institute; 2018: 133-145. (Persian)
- Rafiqi, Mohammad (2014). Synergy of interactive models of thermodynamics in the quality of human capital education, the first international conference on management, economics, accounting and educational sciences, Sari. (Persian)
- Razavi Seyyed Mustafa; Shahriari Sultan Ali; Ahmadpour Dariani Mahmoud (2014). Investigating the effect of organizational dualism on strategic entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Development*. Volume 8, Number 4 - Serial Number 30: 767-786. (Persian).
- Saati Zarei, Ali Akbar (2018). Designing the model of the effect of employee empowerment with the mediating role of talent management and organizational intelligence in the general administrations of sports and youth of the country, doctoral thesis of the Islamic Azad University of Hamadan. (Persian)
- Santos, R., Pereira, I., & Azevedo, I. Dynamic Generation of Documentation, Code, and Tests for a Digital Marketing Platform's API. In *Code Generation, Analysis Tools, and Testing for Quality*; 2019: 12(1); 1-35
- Seyed Naqvi, Mir Ali; Farahani, Fatemeh. (2012). Creating appropriate strategy and promoting organizational transparency through innovative leadership. *Improvement and Transformation Management Studies*, 22(72), pp. 75-97. (Persian)
- Talebi, Abu Tarab; Amini, Saeeda; Tolo Parsa Farid (2014). Investigating the impact of the feeling of documenting experiences on communicative action, 6(1), pp. 51-70. (Persian)
- Vo Thanh, T., Seraphin, H., Okumus, F., & Koseoglu, M. A. Organizational ambidexterity in tourism research: A systematic review. *Tourism Analysis*; 2020: 25(1), 137-152.
- Zamani, Asghar (2015). Qualitative analysis of the principles of documenting organizational experiences of university presidents: a step towards value creation of organizational experience. *Journal of Research in Educational Systems*, 10(35), pp. 201-228. (Persian)