



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

مهدی بابائیان فینه^۱، مهوش نوربخش^{۲*}، مهدی کهن‌دل^۳، پریوش نوربخش

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶

تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵

ص ص: ۱۹۱-۲۱۳

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین الگوی کمی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک انجام شد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ انجام پژوهش کمی و از نوع پژوهش‌های مدلسازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور بودند. که، تعداد ۳۳۲ نفر به‌عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که از طریق مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران تهیه و تدوین شده بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۹ نفر از اساتید و متخصصین بررسی و پایایی ابزار توسط ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد و

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
Mohammadmb1400@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
mahvashnoorbakhsh@yahoo.com (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
mehdikohandel@yahoo.com

۴. استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
parivashnourbakhsh@yahoo.com

روایی سازه آن به‌وسیله و تحلیل عاملی تاییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری تأیید گردید. نتایج نشان داد که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های انطباقی دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های فردی دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های محوری دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های دانشی دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های رقابتی دارد. همچنین قابلیت‌های فرهنگی توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های فرهنگی دارد. در نهایت مشخص گردید قابلیت‌های فرهنگی توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های پویا دارد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت هم‌رقابتی سازمانی که مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمان تشخیص داده شد، با اداره‌های هم‌جوار خود ائتلاف استراتژیک همکاری و رقابت تشکیل دهند.

واژه‌های کلیدی: توسعه قابلیت‌های سازمانی، نظریه نقاط مرجع استراتژیک، ادارات کل ورزش و جوانان کشور.



Explaining the Quantitative Model of Developing the Organizational Capabilities of the General Sports and Youth Departments of the Country with an Emphasis on the Theory of Strategic Reference Points

Mahdi Babaeian Fineh¹, Mahvash Noorbakhsh^{2*}, Mehdi Kohandel³, Parivash Nourbakhsh⁴

Abstract

This research was carried out with the aim of explaining the quantitative model of the development of organizational capabilities of the general sports and youth departments of the country, emphasizing the theory of strategic reference points. The current research was applied in terms of its purpose and in terms of conducting quantitative research and structural equation modeling research. The statistical population of this research was all the employees of the general sports and youth departments of the provinces all over the country. 332 people were selected as a sample by simple random. The data collection tool was a researcher-made questionnaire that was prepared and compiled through interviews with experts and experts. The form and content validity of the questionnaire was checked by 9 professors and experts, and the reliability of the instrument was obtained by Cronbach's alpha coefficient, and its construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis based on the structural equation model. The results showed that the development of organizational capabilities has a positive and significant

-
1. PhD Student of Sport Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

Mohammadmb1400@yahoo.com

2. Professor of Sport Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

Corresponding Author*: mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

3. Associate professor of Sport Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

mehdikohandel@yahoo.com

4. Professor of Sport Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

parivashnourbakhsh@yahoo.com

effect on adaptive capabilities. The development of organizational capabilities has a positive and significant effect on individual capabilities. The development of organizational capabilities has a positive and significant effect on core capabilities. The development of organizational capabilities has a positive and significant effect on knowledge capabilities. The development of organizational capabilities has a positive and significant effect on competitive capabilities. Also, cultural capabilities, the development of organizational capabilities has a positive and significant effect on cultural capabilities. Finally, it was found that the cultural capabilities of developing organizational capabilities have a positive and significant effect on dynamic capabilities. According to the results of the research, it is suggested that in order to strengthen the co-competitiveness of the organization, which was found to be effective on the development of the organization's capabilities, they should form a strategic alliance of cooperation and competition with their neighboring departments.

Keywords: Development of organizational capabilities, theory of strategic reference points, general sports and youth departments of the country.

مقدمه

یکی از دلایل علاقه زیاد به قابلیت‌ها مربوط به قدرت آن‌ها در خلق مزیت رقابتی است. با این حال، اگرچه مفهوم قابلیت در دهه گذشته مورد مطالعه قرار گرفته است اما استفاده عملی از آن هنوز محدود است (براندون جونز و ناپن^۱، ۲۰۱۸). اکثر مطالعات دو مشکل اصلی را پیرامون قابلیت‌ها ارائه می‌دهند. اولی به عدم اجماع نظر در توضیح اینکه چگونه قابلیت‌ها در سازمان‌ها توسعه می‌یابند و دومی به عدم توافق بین ساخت قابلیت‌ها و بافت سازمانی اشاره دارد (گونزالز و دیملو^۲، ۲۰۲۱). از این رو شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی منتج از نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع بوده است که خود یک بخش محوری از نظریه نقاط مرجع استراتژیک می‌باشد. این نظریه دو اصل اساسی دارد. اصل اول اینکه منابع طبیعی به طور غیریکنواخت بین سازمان‌ها توزیع می‌شود و این تفاوت‌های عملکرد سازمان را توضیح می‌دهد و اصل دوم اینکه مالکیت یا کنترل منابع و قابلیت‌های ممتاز به شرکت امکان حفظ مزیت رقابتی را می‌دهد و این وضعیت زمانی آشکار می‌شود که سازمان، منابع و قابلیت‌ها را با ویژگی‌هایی کنترل کند که تقلید از آنها سخت بوده و نارسایی در بازار وجود داشته باشد (مارتین‌دی کاسترو و همکاران^۳، ۲۰۰۶). به طور کلی مبانی دیدگاه مبتنی بر منابع این است که یک سازمان می‌تواند با استفاده از منابع و صلاحیت‌های خاص خود که با ارزش، نادر و پیچیده است، بهتر از محیط خارجی خود عمل کند و این مهم در رسیدن به بهره‌وری و بازدهی مناسب نقش دارد (ژانگ و هارتلی^۴، ۲۰۱۸؛ نگو و همکاران^۵، ۲۰۱۹). بنابراین خلق قابلیت‌ها و شایستگی‌های منحصر به فرد بایستی در دستور کار سازمان‌های مختلف قرار گیرد. از طرفی هر سازمانی نیاز دارد این قابلیت‌ها را شناسایی کرده و برای آن برنامه ارائه نماید. چرا که منابع داخلی و قابلیت‌ها براساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک یکی از نقاط مهم سازمانی است که در کنار زمان و منابع خارجی لازم است مورد توجه قرار گیرد. سازمانی که قابلیت‌های خود را شناخته باشد و آن‌ها در توسعه داده باشد محتمل است هم ارزش برتر و هم عملکرد بهتری از خود ثبت می‌کند. در مقابل سازمانی که به قابلیت‌های خود توجه نکند و در اجرا برنامه‌ای برای آن نداشته باشد ضمن اینکه هم‌ترازی و هم‌سوی

1 Brandon-Jones & Knoppen

2 Gonzalez & de Melo

3 Martín-de-Castro et al

4 Zhang & Hartley

5 Ngo et al

بین عناصر سازمانی را مخدوش می‌کند، ارزش آفرینی را از آن سلب خواهد کرد (رضوانی، شکروی و رضائی، ۱۴۰۰).

بر اساس مطالب بیان شده می‌توان گفت که در دهه‌های اخیر، مطالعات زیادی پیرامون قابلیت‌های سازمانی شکل گرفته است که می‌توان به تحقیقات، چان و موثولو^۱ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان قابلیت‌های حیاتی سازمانی برای چابکی استراتژیک دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد 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. الحمدي^۲ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت عنوان تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (الحمدي، ۲۰۲۰). اشاره کرد اما پراکندگی دستاوردهای مطالعه انجام شده این امکان را که قابلیت‌های سازمانی را براساس مؤلفه‌های مختلف به شیوه‌ای هماهنگ با سایر عناصر سازمانی تشریح کرد، از بین برده است (آرئولدوس و همکاران^۳، ۲۰۱۵). این در حالی است که همه سازمان‌ها شبیه هم نیستند و تفاوت‌هایی را می‌توان در انواع برنامه‌ها و اقدامات توسعه مدیران یافت که ناشی از ماهیت و نوع سازمان‌ها و موقعیت استراتژیک آنها است. 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، 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 توجه به اینکه 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

1Chan & Muthuveloo

2Alhamadi

3Aruldoss et al

4industrial economics theory

5resource dependence theory

6contingency theory

7resource-based view

8job characteristics theory

9Mesoulan,

و جوانان به عنوان متولیان اصلی ورزش در مراکز استان‌ها، مبنایی برای تدوین نقاط مرجع استراتژیک خود و اساساً شناختی از اینکه با چه قابلیت‌هایی به هماهنگی استراتژیک دست پیدا می‌کنند، ندارند. سازمانی که قابلیت‌های خود را بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک شناسایی کند و آن‌ها را توسعه دهد ارزش و عملکرد بهتری از خود ثبت و اهداف را بهتر تدوین می‌کند و 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 پریسک 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؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ انجام پژوهش کمی و از نوع پژوهش‌های مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های سراسر کشور بودند. که، تعداد ۳۳۲ نفر به عنوان نمونه از طریق نرم افزار تعیین حجم نمونه اس. پی. اس. سمپل پاور^۱ به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور توجه به پیش‌فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و بایستی پیش از اجرای مدل مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این پیش‌فرض‌ها حجم بهینه نمونه است. مولر^۲ (۱۹۹۹) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. وی حداقل این نسبت را ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ عنوان می‌کند. با این حال در پژوهش حاضر با توجه به حجم جامعه و با مدنظر قراردادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه متوسط)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چندمتغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۳۳۲ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش پرسشنامه (۷۲ گویه) محقق ساخته‌ای بود که برگرفته از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان (اعضای هیئت

علمی دانشگاه، مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل ادارات ورزش و جوانان) بود پس از استخراج این گویه‌ها و دریافت نظر کارشناسی ۹ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران علمی، اجرایی و پژوهشی در مورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه و انجام اصلاحات، پرسشنامه نهایی با ۷ متغیر ۱۵ مولفه و ۷۲ گویه با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) تهیه شد. در ادامه در یک مطالعه مقدماتی، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ (قابلیت‌های انطباقی = ۰/۷۵۱، قابلیت‌های فردی = ۰/۷۷۹، قابلیت‌های محوری = ۰/۸۸۸، قابلیت‌های دانشی = ۰/۷۸۹، قابلیت‌های رقابتی = ۰/۸۱۲، قابلیت‌های فرهنگی = ۰/۸۴۲ و قابلیت‌های پویا = ۰/۸۱۴) برآورد شد. در نهایت، پرسشنامه در دو بخش مشخصات فردی و بخش سؤالات اصلی پرسشنامه (توسعه قابلیت‌های سازمانی با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک) بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید. همچنین به منظور بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه (۲ و -۲) بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. کلیه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای اس.پی.اس.اس. پی.اس.اس. سمپل پاور و اسمارت پی.ال.اس. انجام شد.

نتایج

برای برآورد حجم نمونه از نرم افزار حجم نمونه استفاده شد. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۵، توان ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه ۳۵۰ نفر برآورد شد.

جدول ۱، برآورد حجم نمونه

درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
۰/۰۵	۰/۸۰	۰/۰۵	۳۳۲

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که از ۳۳۲ نفر نمونه آماری، اکثریت شرکت‌کنندگان مورد مطالعه (۶۸/۱ درصد) مرد و بقیه (۳۱/۹) درصد نیز زن بودند. همچنین بیشتر نمونه‌های پژوهش در محدوده سنی بین ۳۶ تا ۴۵ سال (۳۱/۹ درصد) و کمترین در رده سنی کمتر از ۲۵ سال با (۵/۱ درصد) قرار داشتند. مدرک تحصیلی بیشتر شرکت‌کنندگان (۳۴/۶ درصد) کارشناسی و کمترین مدرک تحصیلی

شرکت‌کنندگان (۴/۸ درصد) دیپلم می‌باشند. بیشترین سابقه شغلی مربوط به سابقه شغلی ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۱/۰ درصد) و کمترین سابقه مربوط به سابقه ۵ سال و کمتر (۶/۶ درصد) بود.

جدول ۲. معادلات اندازه‌گیری پرسشنامه و شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری

مولفه	سوالات	بار عاملی	آلفای کرونباخ ^۱	شاخص رهوی ^۲	پایایی ترکیبی ^۳	میانگین واریانس استخراج شده ^۴
هماهنگی راهبردی	سوال ۱	۰/۹۷۳	۰/۹۹۴	۰/۹۹۴	۰/۹۹۵	۰/۹۷۰
	سوال ۲	۰/۹۸۸				
	سوال ۳	۰/۹۸۷				
	سوال ۴	۰/۹۹۳				
	سوال ۵	۰/۹۸۸				
	سوال ۶	۰/۹۸۰				
فناوری اطلاعات	سوال ۷	۰/۹۸۹	۰/۹۹۱	۰/۹۹۱	۰/۹۹۳	۰/۹۷۳
	سوال ۸	۰/۹۹۱				
	سوال ۹	۰/۹۷۷				
	سوال ۱۰	۰/۹۸۸				
ساختار سازمانی	سوال ۱۱	۰/۹۷۶	۰/۹۹۱	۰/۹۹۱	۰/۹۹۳	۰/۹۶۴
	سوال ۱۲	۰/۹۹۲				
	سوال ۱۳	۰/۹۷۵				
	سوال ۱۴	۰/۹۸۹				
	سوال ۱۵	۰/۹۷۶				
معلومات نظری	سوال ۱۶	۰/۹۸۸	۰/۹۹۰	۰/۹۹۰	۰/۹۹۲	۰/۹۵۴
	سوال ۱۷	۰/۹۹۰				
	سوال ۱۸	۰/۹۹۲				
مهارت و توانایی	سوال ۱۹	۰/۹۷۹	۰/۹۸۴	۰/۹۸۴	۰/۹۹۰	۰/۹۶۹
	سوال ۲۰	۰/۹۸۵				
	سوال ۲۱	۰/۹۸۹				
یادگیری	سوال ۲۲	۰/۹۷۱	۰/۹۸۸	۰/۹۸۸	۰/۹۹۰	۰/۹۵۳
	سوال ۲۳	۰/۹۷۵				

1Cronbach s Alpha

2Rho_A

3Composite Reliability

4Average Variance Extracted (AVE)

فصلنامه علوم ورزش، سال شانزدهم ،
شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۳

				۰/۹۷۵	سوال ۲۴	سازمانی
				۰/۹۸۰	سوال ۲۵	
				۰/۹۸۰	سوال ۲۶	
۰/۹۷۹	۰/۹۹۶	۰/۹۹۶	۰/۹۹۶	۰/۹۸۵	سوال ۲۷	شایستگی
				۰/۹۹۳	سوال ۲۸	
				۰/۹۹۲	سوال ۲۹	
				۰/۹۹۴	سوال ۳۰	
				۰/۹۹۵	سوال ۳۱	
				۰/۹۷۷	سوال ۳۲	
۰/۹۵۱	۰/۹۹۲	۰/۹۹۰	۰/۹۹۰	۰/۹۵۰	سوال ۳۳	زیرساخت دانش
				۰/۹۸۴	سوال ۳۴	
				۰/۹۸۶	سوال ۳۵	
				۰/۹۸۷	سوال ۳۶	
				۰/۹۸۷	سوال ۳۷	
				۰/۹۵۷	سوال ۳۸	
۰/۹۵۴	۰/۹۹۲	۰/۹۹۰	۰/۹۹۰	۰/۹۷۷	سوال ۳۹	مدیریت دانش
				۰/۹۸۲	سوال ۴۰	
				۰/۹۸۲	سوال ۴۱	
				۰/۹۸۶	سوال ۴۲	
				۰/۹۷۸	سوال ۴۳	
				۰/۹۵۷	سوال ۴۴	
۰/۹۶۲	۰/۹۹۰	۰/۹۸۷	۰/۹۸۷	۰/۹۶۵	سوال ۴۵	هم‌رقابتی سازمانی
				۰/۹۷۷	سوال ۴۶	
				۰/۹۹۱	سوال ۴۷	
				۰/۹۹۱	سوال ۴۸	
۰/۹۷۶	۰/۹۹۴	۰/۹۹۲	۰/۹۹۲	۰/۹۸۸	سوال ۴۹	چابکی استراتژیک
				۰/۹۸۴	سوال ۵۰	
				۰/۹۸۹	سوال ۵۱	
				۰/۹۱۱	سوال ۵۲	
۰/۹۷۴	۰/۹۹۵	۰/۹۹۳	۰//۹۹۳	۰/۹۸۲	سوال ۵۳	هوش فرهنگی
				۰/۹۸۸	سوال ۵۴	
				۰/۹۹۱	سوال ۵۵	
				۰/۹۹۳	سوال ۵۶	
				۰/۹۸۱	سوال ۵۷	



۰/۹۱۵	۰/۹۸۵	۰/۹۸۴	۰/۹۸۱	سوال ۵۸	ارزش‌های سازمانی
				سوال ۵۹	
				سوال ۶۰	
				سوال ۶۱	
				سوال ۶۲	
				سوال ۶۳	
۰/۹۷۳	۰/۹۹۳	۰/۹۹۱	۰/۹۹۱	سوال ۶۴	تحول سازمانی
				سوال ۶۵	
				سوال ۶۶	
				سوال ۶۷	
۰/۹۶۷	۰/۹۹۳	۰/۹۹۱	۰/۹۹۱	سوال ۶۸	نوآوری
				سوال ۶۹	
				سوال ۷۰	
				سوال ۷۱	
				سوال ۷۲	

مقادیر برآوردشده در جدول شماره ۲، بیانگر این است که بارهای عاملی سوالات پرسشنامه در وضعیت مطلوبی قرار دارند. همچنین شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

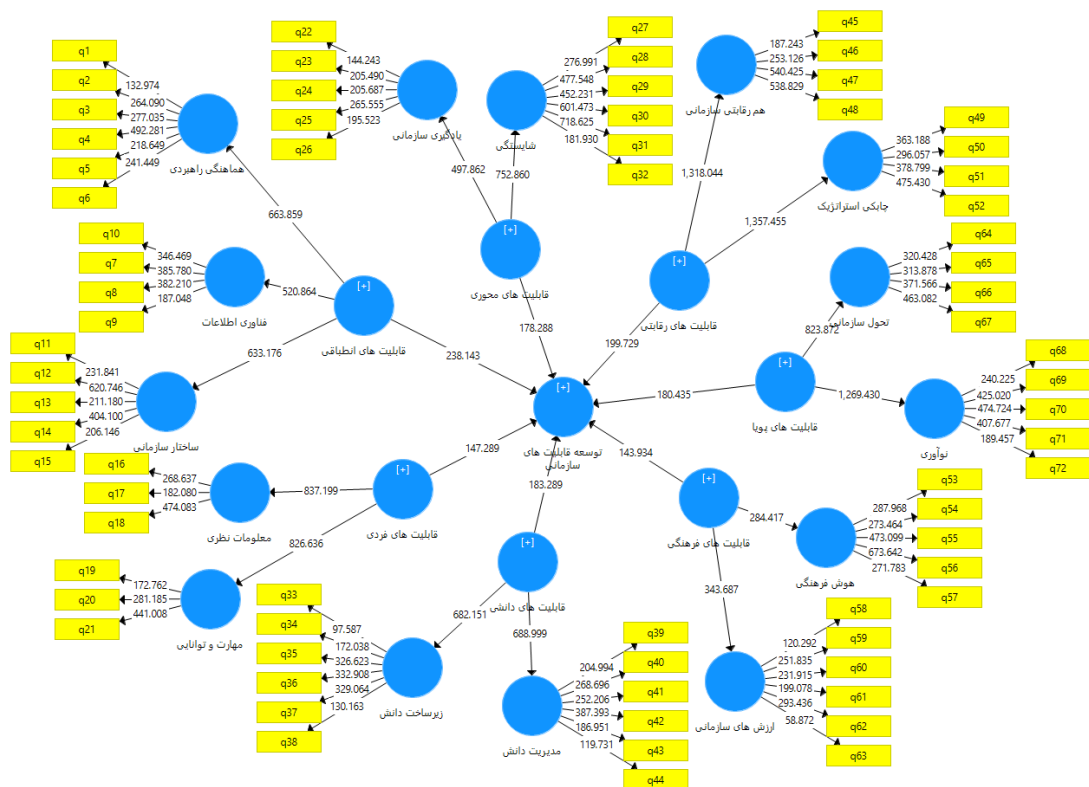
جدول ۳، ماتریس جدول روایی واگرا به روش HTMT

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
هماهنگی راهبردی														
فناوری اطلاعات	۰/۴۵۲													
ساختار سازمانی	۰/۷۴۰	۰/۵۸۶												
معلومات نظری	۰/۳۴۴	۰/۳۷۸	۰/۳۷۱											

فصلنامه علوم ورزش، سال شانزدهم ،
شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۳

مهارت و توانایی	۰/۶۹۷	۰/۵۳۴	۰/۸۲۰	۰/۲۶۶															
یادگیری سازمانی	۰/۶۴۴	۰/۶۴۷	۰/۶۹۲	۰/۴۳۲	۰/۶۳۵														
شایستگی	۰/۵۲۰	۰/۵۳۳	۰/۵۸۸	۰/۳۲۸	۰/۵۹۱	۰/۵۷۵													
زیرساخت دانش	۰/۷۱۲	۰/۵۸۴	۰/۷۴۷	۰/۳۳۳	۰/۷۱۵	۰/۸۲۸	۰/۵۴۸												
مدیریت دانش	۰/۶۳۴	۰/۲۶۵	۰/۶۴۳	۰/۶۵۴	۰/۶۳۲	۰/۱۳۶	۰/۶۳۲	۰/۳۶۴											
هم‌رابطی سازمانی	۰/۷۳۲	۰/۵۴۷	۰/۴۵۸	۰/۴۵۲	۰/۱۴۲	۰/۱۴۵	۰/۲۴۵	۰/۵۴۷	۰/۳۶۵										
چابکی استراتژیک	۰/۶۲۴	۰/۶۵۴	۰/۸۷۲	۰/۳۶۵	۰/۱۴۵	۰/۳۶۲	۰/۳۶۸	۰/۶۲۱	۰/۶۲۴	۰/۶۴۵									
هوش فرهنگی	۰/۲۴۱	۰/۴۷۶	۰/۷۴۶	۰/۴۷۵	۰/۳۶۲	۰/۷۴۶	۰/۷۶۵	۰/۵۳۲	۰/۵۲۴	۰/۵۴۷	۰/۶۵۲								
ارزش‌های سازمانی	۰/۳۲۵	۰/۳۶۸	۰/۳۶۷	۰/۳۲۵	۰/۲۵۸	۰/۶۵۲	۰/۶۴۵	۰/۶۴۲	۰/۵۳۶	۰/۵۶۳	۰/۴۵۶	۰/۶۲۱							
تحول سازمانی	۰/۶۴۵	۰/۴۷۶	۰/۴۶۸	۰/۷۶۵	۰/۱۴۷	۰/۶۳۱	۰/۶۳۲	۰/۶۵۴	۰/۵۳۴	۰/۵۴۶	۰/۳۶۵	۰/۷۴۳	۰/۷۳۵						
نوآوری	۰/۴۲۷	۰/۵۴۳	۰/۶۷۴	۰/۷۴۵	۰/۷۴۳	۰/۶۱۴	۰/۵۷۸	۰/۳۲۵	۰/۴۵۰	۰/۶۲۴	۰/۴۸۵	۰/۶۸۲	۰/۶۵۴	۰/۵۳۲					

مقادیر برآوردشده در جدول شماره ۳، بیانگر این است که همه متغیرهای پژوهش از مقدار همبستگی بالایی هستند، که این امر روایی و اگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.



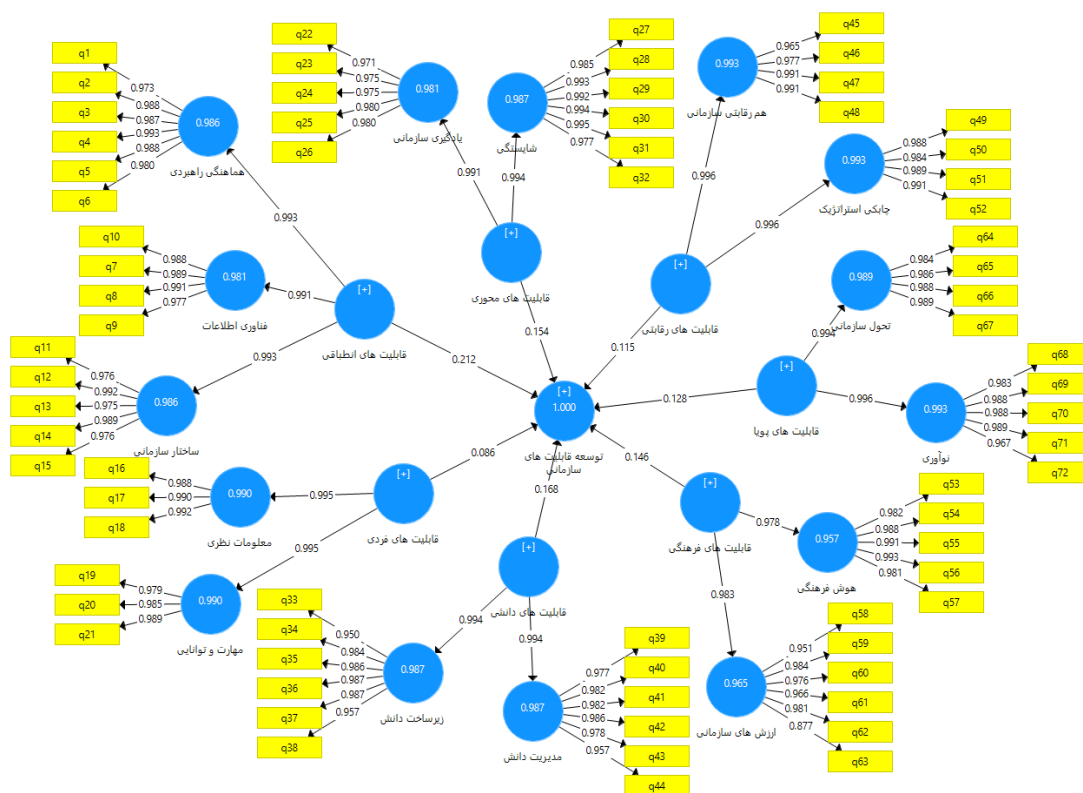
شکل ۱. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری Z از $۱/۹۶$ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و مولفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان $۰/۹۵$ نشان می‌دهد.

جدول ۴. مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

نتیجه	سطح معناداری	مقدار تی	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۰/۰۰۱	۲۳۸/۱۴۳	۰/۲۱۲	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های انطباقی
تأیید	۰/۰۰۱	۱۴۷/۲۸۷	۰/۰۸۶	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های فردی
تأیید	۰/۰۰۱	۱۷۸/۲۸۸	۰/۱۵۴	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های محوری
تأیید	۰/۰۰۱	۱۸۳/۲۸۹	۰/۱۶۸	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های دانشی
تأیید	۰/۰۰۱	۱۹۹/۷۲۹	۰/۱۱۵	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های رقابتی
تأیید	۰/۰۰۱	۱۴۳/۹۳۴	۰/۱۴۶	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های فرهنگی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۱/۴۳۵	۰/۱۲۸	توسعه قابلیت‌های سازمانی --> قابلیت‌های پویا

نتایج گزارش شده در جدول ۴، نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های انطباقی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۲۱۲$) دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های فردی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۰۸۶$) دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های محوری ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۱۵۴$) دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های دانشی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۱۶۸$) دارد. توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های رقابتی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۱۱۵$) دارد. همچنین قابلیت‌های فرهنگی توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های فرهنگی ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۱۴۶$) دارد. در نهایت مشخص گردید قابلیت‌های فرهنگی توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های پویا ($P = ۰/۰۰۱$, $\alpha = ۰/۱۲۸$) دارد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین الگوی کمی توسعه قابلیت‌های سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان کشور با تأکید بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک شد.

نتایج نشان داد که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های انطباقی ($\alpha = 0/212$ ، $P = 0/001$) دارد. 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 (تیس^۱، ۲۰۱۹). 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 (هلف و پیتراف^۲، 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^۳ (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 ادارات 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

1Teece

2Helfat & Peteraf,

3Travern

برای مرتبط ساختن اجزاء، واحدها و گروه‌های مستقر در سازمان به کار می‌روند و نیل به اهداف را تسهیل می‌کنند.

نتایج بیانگر آن بود که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های فردی ($\alpha = 0/086$)، $P = 0/001$) دارد. این یافته با نتایج مطالعه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) همخوان است. دلیل اینکه قابلیت‌های فردی مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمانی تشخیص داده شد به این دلیل است که منابع انسانی بیشترین نقش را در توانمندسازی سازمانی و سازگاری بیشتر با الزمات 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 قابلیت‌های داخلی سازمان مبنای مطمئن‌تری برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان است. براساس این رویکرد، هنگامی می‌توان راهبردهای مبتنی بر منابع را تدوین کرد که در 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 به فرد 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 بی‌شکل، توسعه آن از محوری‌ترین فرایندها در مدیرتی منابع انسانی است.

نتایج حاکی از آن بود که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های محوری ($\alpha = 0/154$)، $P = 0/001$) دارد. این یافته با نتایج مطالعات محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، کاظمی و همکاران (۲۰۲۱) و چان و موثولو (۲۰۲۰) مبنی 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 (بارتون^۱، ۲۰۲۲). همچنین براساس تئوری توانایی- انگیزش- فرصت^۲ توسعه دانش کارکنان و توانایی‌های یادگیری منجر به موفقیت سازمانی می‌شود (جرز- گومز و همکاران، 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 تقلید-ناپذیرند.

دیگر نتایج نشان داد که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های دانشی (۰/۱۶۸ = α , $P = ۰/۰۰۱$) دارد. 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 بر توسعه قابلیت‌های سازمانی تشخیص داده شد این است که ادارات 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.

نتایج گویای این بود که توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های رقابتی (۰/۱۱۵ = α , $P = ۰/۰۰۱$) دارد. این یافته با نتایج مطالعه چان و موئیلو (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه قابلیت نامبرده را

1 Barton

2 ability-motivation-opportunity

3 Jerez-Gómez et al

یکی از قابلیت‌های حیاتی معرفی کرده است همخوان است. دلیل اینکه هم‌رقابتی سازمانی جزء قابلیت-های رقابتی تشخیص داده شد و مشخص گردید مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمانی 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 مؤثر 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.

نتایج بیانگر آن بود که همچنین قابلیت‌های فرهنگی توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های فرهنگی ($\alpha = 0/146$, $P = 0/001$) دارد. 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 بر توسعه قابلیت‌های سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان 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 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.

در نهایت مشخص گردید قابلیت‌های فرهنگی توسعه قابلیت‌های سازمانی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های پویا ($\alpha = 0/128$, $P = 0/001$) دارد. 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 بر توسعه قابلیت‌های سازمانی 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 به واسطه 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 به‌طور مناسب به تغییرات بازار پاسخ دهد تا قابلیت‌های عملیاتی خود را بهبود بخشد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای مدیریت دانش که مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمان تشخیص داده شد، ایجاد دانش را تشویق کرده، از دانش حفاظت کنند، تولید دانش را ارزشی قلمداد کنند و در نهایت زمینه اشاعه دانش را فراهم سازند. پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت مهارت و توانایی که مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمان تشخیص داده شد، بر تقویت قابلیت‌های جمعی و کار تیمی به‌طور همزمان تأکید شود و از دوره‌های توانمندسازی کوتاه‌مدت و بلندمدت استفاده شود. پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت هوش فرهنگی که مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمان تشخیص داده شد، به اولویت‌های فرهنگی سازمان اهمیت دهند، در تصمیم‌گیری‌های خود تنوع دیدگاه را ملاک تصمیم‌گیری قرار دهند و هماهنگی و یکسان‌سازی عقاید را به دنبال یک سیاست راهبرد دنبال کنند. پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت شایستگی که مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمان تشخیص داده شد، به استفاده از مدل‌های شایستگی در انتخاب و توسعه اهمیت بدهند، شایستگی‌های افراد را تشخیص داده و پرورش دهند و در نهایت از مکانیزم‌های تشخیص شایستگی برای شناسایی شایستگی استفاده نمایند. پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت زیرساخت دانش که مؤثر بر توسعه قابلیت‌های سازمان تشخیص داده شد، سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری خلق دانش و اشتراک دانش برای سازمان خود مهیا کنند. پیشنهاد می‌شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تحول سازمانی که مؤثر بر توسعه قابلیت-

های سازمان تشخیص داده شد، تحول سازمانی را به صورت تدریجی و پیوسته به عنوان سیاست راهبردی و عملیاتی سازمانی دنبال کنند و خود همواره پذیرای تغییر و تحول باشند. پیشنهاد می شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای نوآوری که مؤثر بر توسعه قابلیت های سازمان تشخیص داده شد، به نوآوری خدمات و نوآوری فرایندها اهمیت داده و از طریق پاداش های بیرونی زمینه تشویق آن ها را فراهم کنند. پیشنهاد می شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت هم رقابتی سازمانی که مؤثر بر توسعه قابلیت های سازمان تشخیص داده شد، با اداره های هم جوار خود ائتلاف استراتژیک همکاری و رقابت تشکیل دهند. پیشنهاد می شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت ارزش های سازمانی که مؤثر بر توسعه قابلیت های سازمان تشخیص داده شد، بر اصل صداقت، مسئولیت پذیری، تعامل، تلاش و شفافیت تأکید کنند. پیشنهاد می شود ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور در راستای تقویت چابکی استراتژیک که مؤثر بر توسعه قابلیت های سازمان تشخیص داده شد، از تغییرات به عنوان فرصت هایی برای پیشرفت سازمانی استفاده کنند و در عین حال اقدامات سازمان با نیازهای متغیر کاری همسو کنند.

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 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 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 بعمل آمد و یافته های این تحقیق مبتنی بر داده های تحقیق بود در نتیجه نتایج این تحقیق صرفاً قابل تعمیم به ادارات کل ورزش و جوانان است.

منابع

- بامبرگر، پیتر، و مشولم، علی. (۱۴۰۱). استراتژی منابع انسانی: تدوین اجرا و آثار. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- دانایی فرد، حسن، برزگر، فاطمه، احمدی، هانیه. (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت های سازمانی در بخش دولتی. مدیریت سازمان های دولتی، ۳(۳) (پیاپی ۱۱)، ۹۱-۱۰۶.

رجب‌زاده، آرمین، مرتضوی، مهدی، دوستار، محمد، آخوندی، نسرین. (۱۳۹۹). توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۲): ۴۵-۷۳.

رضوانی، مهران، شکروی، نگار امین، رضائی، مرضیه. (۱۴۰۰). شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: شرکت کاشی مرجان). مدیریت کسب و کار بین‌المللی، ۴ (۱): ۴۳-۶۵.

زاده گرگان، محمد، زاده گرگان، ندا، مددی رستمی، علی، طاهرزاده موسویان، سید فخرالدین. (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. ۳: ۲۷-۱.

کاظمی، معصومه، مقیمی، سید محمد، پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۸). شناسایی قابلیت‌های پویا در صنعت داروسازی با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت. ۳۰ (۲): ۱۱-۱.

محمدی، حمید رضا، زنجیرچی، سید محمود، میرغفوری، سید حبیب‌الله، مروتی شریف‌آبادی، علی. (۱۳۹۸). کاربرد مدل جامع قابلیت‌های سازمانی در چرخه OODA. فصلنامه فرماندهی و کنترل. ۳ (۲): ۸۶-۷۱.

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.

Aruldos, M., Travis, M. L., & Venkatesan, V. P. (2015). A reference model for business intelligence to predict bankruptcy. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2), 186-217.

Barton, I. M. (2022). *Strategies for Succession Planning and Sustained Business Profitability for Small Business* (Doctoral dissertation, Walden University).

Brandon-Jones, A., & Knoppen, D. (2018). The role of strategic purchasing in dynamic capability development and deployment: A contingency perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.

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 does autonomy, cohesion and integration of teamwork impact the dynamic capability? *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7-8), 794-810.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Perez-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 organizational learning capability with the mediating role of perceived human resource effectiveness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 133-157.

Martín-de-Castro, G., Emilio Navas-López, J., López-Sáez, P., & Alama-Salazar, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of intellectual capital*, 7(3), 324-337.

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, 154-161.

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), 130-151.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.

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).

Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75-86.