

شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در

فدراسیون‌های ورزشی منتخب

سعید مقدم‌بقا^۱، مژگان خدامرادپور^۲، مظفر یکتایار^۳، عادل صلواتی^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب انجام شد. شرکت کنندگان در پژوهش حاضر، کلیه خبرگان دانشگاهی عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها، کارشناسان، دبیران و روسای فدراسیون‌ها بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و نظری انجام شد، اشباع نظری نمونه‌ها پس از مصاحبه با ۱۴ نفر حاصل شد. تعداد نمونه پیش از اجرای تحقیق تعیین نگردید و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شود؛ بدین معنی که در جریان مصاحبه اطلاعات جدیدتری از داده‌ها استخراج نشده است. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند بود. روش توافق درون موضوعی، برای تأیید پایایی استفاده شد. جهت تجزیه تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری استفاده شد. با استفاده از کدگذاری باز، مقوله‌های مدل شناسایی شد؛ سپس، در مرحله کدگذاری محوری، پیوند بین این مقوله‌ها در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. فرایند کدگذاری در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی که شامل شاخص‌های علی مؤثر شامل ساختار سازمانی، پشتیبانی مدیران و آمادگی تغییر، عوامل زمینه‌ای شامل کارکنان، زیرساختی، انگیزاننده، استراتژیک و فرهنگ نوآورانه است. موانع شامل نیروی انسانی، موانع ساختاری، موانع فرهنگی و موانع دانشی است. در این راستا راهبردهای ارائه شده شامل دانش و آموزش، مشارکت، فضای رقابتی و پویایی سازمانی است در نهایت استفاده از مدل پیامدهای بهره‌وری، خلاقیت و کارکرد اجتماعی را در پی خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: نوآوری باز، سیاست، فدراسیون ورزشی

^۱ دانشجوی دکترا مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

^۲ استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج (نویسنده مسئول)

^۳ دکترای مدیریت ورزشی، استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

^۴ استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

مقدمه

امروزه می توان شاهد رقابت بیشتر از هر زمان دیگری بود. جهان امروز با رقابت در تمام عرصه های مختلف، از افراد گرفته تا سازمان های بزرگ، بیش از پیش رقابتی شده است، همه افراد برای دستیابی به اهداف خود و رسیدن به موفقیت باید بر سر منابع محدود رقابت کنند. چیزی که بر دشواری این امر می افزاید، محیط نامطمئن و بی ثبات است که تغییرات آن می تواند هرگونه توان و اختیار را از سازمان سلب کند. در سالهای اخیر شکل های جدیدی از سازمان ها ظهور کرده اند. به همین دلیل، سازمان هایی که قصد ادامه حیات و رقابت دارند، مجبور هستند که نسبت به تغییرات، واکنش سریع تری نشان داده و نیز انعطاف پذیرتر و سازگارتر باشند (تاستن ۱، ۲۰۱۳). یکی از خصیصه های مهم که در جوامع حال حاضر ایجاد می شود، نوآوری است (اتالی ۲، ۲۰۱۸). نوآوری بعنوان رأس هرم همه اقدامات کارآفرینانه قرار دارد و هدفش ایجاد ارزش از طریق کاربرد دانش است (مهدی پور و همکاران، ۱۳۹۸). بی شک بدون نوآوری محصولات جدید، خدمات و روش های جدید کسب و کار نمی توانند ظاهر شوند و اغلب سازمان ها گرفتار خدمات بی کیفیت و روش های قدیمی می شوند. نوآوری به عنوان یک ایده، تمرین یا شیء در نظر گرفته می شود که توسط یک فرد یا دیگران به عنوان یک محصول جدید پذیرفته می شود (فادیا ۳ و همکاران، ۲۰۱۶). نوآوری به روی سازمان پنجره ای از فرصت های جدید را باز می کند. به همین دلیل سازمان ها فعالیت های نوآورانه را در دستور کار خود قرار می دهند (پرهیزکار و همکاران، ۱۳۹۳). نوآوری باز استفاده از جریان هدفمند و جریان دانش برای سرعت بخشیدن به نوآوری داخلی و گسترش بازارهای خارجی است (وست و همکاران ۴، ۲۰۱۴). در واقع نوآوری باز بعنوان پارادایمی در نظر گرفته می شود (استینس لاواکی و لیسوکا ۵، ۲۰۱۵) که فرض می شود که شرکت ها می توانند با تکیه بر فناوری پیشرفته از ایده های خارجی و داخلی و نیز مسیرهای داخلی و خارجی به بازار استفاده کنند. فرایندهای نوآوری باز تلفیقی از ایده های داخلی و خارجی از طریق معماری و سیستم ها می باشد (چسبرو و بوگرز ۶، ۲۰۱۴).

-
- 1 - Tastan
 - 2 - Atalay
 - 3 - Fadiyah
 - 4 - West & et al
 - 5 - Stanisławski & Lisowska
 - 6 - Chesbrough & Bogers

در همین رابطه لبدوا (۲۰۲۰) در تحقیقی به فعالیت نوآوری در فدراسیون روسیه: چالش‌هایی برای توسعه پرداخت. این پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل اصلی مؤثر در توسعه نوآوری در فدراسیون روسیه می‌پردازد. این موارد مسائلی را شناسایی می‌کند که مانع انتقال از اقتصاد مواد خام به اقتصاد نوآوری، به تولید صنعتی و فعالیت در زمینه ارتباطات از راه دور می‌شود. توسعه نرم‌افزار رایانه‌ای، خدمات مشاوره‌ای در آن زمینه و سایر خدمات مرتبط؛ فعالیت‌ها در زمینه فناوری اطلاعات. نویسنده در مورد لزوم ادغام ساختارهای تجاری، مؤسسات آموزشی و علمی و همچنین دولت بحث می‌کند، در نتیجه، این باید به بهبود کیفیت آموزش فارغ‌التحصیلان کمک کند، سطح ادغام بین مشتریان بسیار کارمندان متخصص و تولید کنندگان آنها، از جمله توسعه زیرساخت‌های سازمانی. ضرورت تحول در چارچوب نظارتی در زمینه تنظیم فعالیت‌های نوآورانه در قلمرو فدراسیون روسیه آشکار می‌شود. نویسنده معتقد است که چنین فرآیندهایی بدون روند دیجیتالی شدن غیرممکن است، زیرا به عنوان یک عنصر اتصال دهنده برای غلبه بر عقب ماندگی روسیه از سایر کشورهای پیشرفته عمل می‌کند. میشل و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به نوآوری در سیاست ورزش کانادا: نسبت به مدیریت عمومی جدید و کارآفرینی عمومی پرداختند. نتایج نشان داد که استفاده از مدیریت عمومی جدید و کارآفرینی عمومی می‌تواند بر سیاست‌های ورزشی اثرگذار باشد. سونسون (۲۰۲۰) نیز به بررسی شرایط درون سازمانی برای نوآوری اجتماعی در ورزش برای توسعه و صلح پرداختند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و گروه‌های متمرکز از ۵۱ رهبر در حوزه SDP که به دلیل کارهای ابتکاری خود جوایزی دریافت کرده‌اند و یا دارای شهرت قابل توجهی به عنوان مبتکر در زمینه SDP بودند، جمع‌آوری شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه فرهنگ، رهبری، کارکنان با حقوق، زیرساخت‌های سازمانی و منابع مالی یک سازمان SDP نوآوری اجتماعی را امکان‌پذیر می‌کند. چندین موضوع فرعی به‌ویژه در زمینه SDP مهم شناخته شد. درک دقیق‌تری از این شرایط داخلی به شناسایی روش‌هایی کمک می‌کند که بانیان و سیاستگذاران می‌توانند از توسعه سازمان‌های خلاق‌تر و پایدارتر پشتیبانی کنند تا بتوانند با موفقیت در محیط‌های متغیر و مسائل اجتماعی سازگار شوند. سیویریکایا و همکاران (۲۰۱۸) این مطالعه بر روی سه مفهوم متمرکز است که در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای توسط محققان مدیریت ورزشی مورد تأکید قرار گرفته است: در این پژوهشی

1 – Lebedeva

2 – Mitchel

3 –Sevensson

4- Sivrikaya & et al

سیویریکایا و همکاران به نوآوری در مدیریت ورزشی و نقش کاربران، نوآوری و کارآفرینی مبتنی بر ورزش پرداختند. هدف آنها در این مطالعه این بود که چگونه کاربران پیشرو بر نوآوری تأثیر می‌گذارند تا بتوانند سهم زیادی از بازار ورزش را به دست آورند، و همچنین اینکه چگونه سازمان‌های ورزشی می‌توانند از منابع خارجی برای نوآوری استفاده کنند. به منظور دستیابی به این هدف از همه "کاربران پیشرو" که از تخصص و توانایی‌های مناسب برای پیشبرد روند چشمگیر بازار و همسالان خود دارند، استفاده می‌کنند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که نوآوری کاربران پیشرو و همچنین روش‌های نوآوری باز نقش مهمی در روند کارآفرینی در ورزش و انتشار نوآوری‌ها ایفا می‌کند.

بنابراین نوآوری باز عواید بسیار زیادی برای فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به همراه داشته باشد، از جمله: دسترسی به ایده‌های نوآورانه‌ی بیشتر سایر فدراسیون‌ها، دسترسی به دانش فدراسیون‌های موفق، دیدگاه‌های جدید و پرهیز از عمل کردن به شیوه‌ای ناآگاهانه، توسعه‌ی سریع‌تر، دستیابی به نیروهای فنی و متخصص سایر فدراسیون‌ها، ریسک کمتر هزینه‌های غیرقابل اجتناب، دریافت کمک‌های داوطلبانه از طریق همکاری پیشکسوتان، کسب جایگاه مناسب‌تر در عملکردها و خدمات جدید (چون خدمات آنلاین و محصولات ورزشی اجاره‌ای) که به منظور برآورده کردن نیازهای سهامداران خود (که شامل اعضا، دولت و حامیان مالی) استفاده می‌کنند (ویناند ۱ و همکاران، ۲۰۱۶). لذا با در نظر گرفتن اینکه تحقیقات معدودی درباره اهمیت نوآوری باز در سازمان‌های دیگر انجام گرفته و با عنایت به این موضوع که پژوهش‌های انگشت‌شماری در حوزه ورزش و بالاخص فدراسیون‌های ورزشی صورت نگرفته است، انجام این پژوهش در فدراسیون‌های ورزشی کشور به عنوان متولیان و برنامه‌ریزان ستادی ورزش کشور که نقش قابل توجهی در توسعه ورزش کشور در تمام سطوح دارند، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین تحقیق حاضر بر آن است تا اهمیت فواید نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی و عدم آگاهی از عوامل مؤثر بر نوآوری باز در فدراسیون‌ها در راستای سیاست و حرکت از نوآوری بسته به سوی باز و همچنین وجود خلاء تحقیقاتی موجود در این زمینه، را کاملاً کاوش نماید. فدراسیون‌های ورزشی به عنوان بارزترین ترجمان‌های مرتبط و تأثیرگذار در ورزش کشور حتی با داشتن مدیران باتجربه و کارکنان متعهد نتوانسته‌اند عملکرد مناسبی از خود نشان دهند. لذا نیاز به تغییراتی در ساختار و فرآیندهای فدراسیون‌ها به شدت احساس می‌شود. براین اساس و با توجه به ضرورت و نقش مهم نوآوری در فدراسیون‌های ورزشی و با عنایت به اینکه به لحاظ تحقیقاتی راجع به این موضوع در حوزه‌ی ورزش و سازمان‌های ورزشی خلاً وجود دارد و کمبود آن در این زمینه محسوس است، به صورت کامل به این موضوع پرداخته شد و مساله‌ای که باید

مورد بررسی قرار گیرد این است که شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب کدامند؟
روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی، از نوع تحقیقات کیفی است. این پژوهش از لحاظ نتیجه تحقیقات بنیادی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه خبرگان دانشگاهی (عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌ها) و کارشناسان و دبیران و روسای فدراسیون‌ها که دارای آشنایی کافی و نیز انجام کارهای پژوهشی در زمینه‌ی نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی بودند؛ را شامل شدند که ۱۶ نفر بودند. در جهت اجرای تحقیق، بعد از طراحی سؤالات کلی و تدوین فرآیند مصاحبه، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و کارشناسان انجام شد. مصاحبه‌ها به مدت ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه و به صورت باز و با هر کدام از صاحب‌نظران به طول انجامید. بعد از اتمام هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل بر روی کاغذ پیاده‌سازی و اقدام به کدگذاری اولیه داده‌ها شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. بعد از پایان یافتن تمامی مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین شد تا از ترکیب نظرات صاحب‌نظران، مفاهیم گذشته و تجربیات پژوهشگر به مراحل بعدی تجزیه و تحلیل داده‌ها و سپس طراحی مدل اقدام شود. مدل طراحی شده سپس در اختیار چند نفر از صاحب‌نظران نیز قرار گرفت و پس از دریافت پیشنهادات و نظرات آن‌ها در مورد طبقه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم، مدل نهایی پژوهش حاضر طراحی شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از روش گلوله برفی ۱ انجام شد و تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از روش گلوله برفی انجام شد و تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. در این مطالعه، ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته رودرو با متخصصان انجام شد که از مصاحبه ۱۴ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد؛ اما برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۱۶ ادامه یافت، کوال، ۱۹۹۶ بیان کرده است که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰±۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود. مصاحبه‌های انجام شده بر اساس نظریه داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند.

در پژوهش حاضر جهت گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از ابزار مصاحبه باز استفاده شده است. بدیهی است استفاده از اسناد و مدارک موجود در رابطه با موضوع پژوهش در این حیطه قرار می‌گیرند، که مجموعه داده‌های گردآوری شده در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون باهم ترکیب می‌شود. سپس کدهای به دست آمده در قالب پرسشنامه محقق ساخته تدوین و به این صورت ابزار پژوهش در بخش کمی، پرسشنامه می‌باشد. برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت

1. Snowball Sampling

کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شد. پایایی داده‌ها از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات پژوهشگران و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی باز آزمون، معمولاً از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب می‌شود. هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی دو بار کدگذاری شده؛ سپس کدهای مشخص-شده با یکدیگر مقایسه شدند. این روش برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگرند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌گردند.

در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل شماتیک و نظریه داده-بنیاد استفاده شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری تحلیل انجام شد. استفاده از کدگذاری باز، مقوله‌های مدل شناسایی شد؛ سپس، در مرحله کدگذاری محوری، پیوند بین این مقوله‌ها در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. در بخش کیفی بر اساس استخراج کدها انجام شد.

یافته‌ها

سؤال و مساله اصلی این پژوهش سؤال زیر است: شاخص‌ها و مولفه‌های مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب کدامند؟ برای پاسخ به این سؤال از نظریه داده‌بنیاد، که روشی سیستماتیک برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل استقرایی جهت ساختن مدل تئوری کامل‌تری از داده‌های جمع‌آوری شده است، استفاده شد. براین اساس، الگوی عوامل مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ارائه می‌شود. مدل طراحی شده در این پژوهش، مدل زمینه‌ای می‌باشد که به بسترهای کلان و زیرساخت‌ها، جهت تبیین الگوی عوامل مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب می‌پردازد. پژوهشگر با در نظر داشتن این مهم با استفاده از یافته‌های سؤالات قبلی، ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان نسبت به طراحی مدل بهینه اقدام کرد که به تفصیل توضیح داده می‌شود.

کدگذاری

در این روش پس از گردآوری داده‌ها و تنظیم آن‌ها به صورت نوشتاری، بخش‌های از متن‌های نوشتاری مثل عبارت و یا جمله انتخاب و به صورت اطلاعات کدگذاری شده، شماره‌گذاری شدند. پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز و با کدگذاری بر اساس پاراگراف، تعداد ۷۹ مفهوم اولیه را استخراج

شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب □ ۱۸۳

نمود و بعد از ویرایش تعداد ۶۴ مفهوم اولیه به عنوان مفاهیم نهایی استخراج گردید، این کدهای اولیه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مفاهیم تولید شده در مرحله اول کدگذاری باز

انعطاف‌پذیری در ساختار	وجود ساختار سازمانی مناسب	تفکرات حاکم بر سازمان
تمرکز بر ساختار پویا	تمایل مثبت مدیریت نسبت به سازمان	نگرش مثبت کارمندان نسبت به سازمان
پشتیبانی و تعهد مدیریت عالی	پذیرای تغییر بودن	تقویت روحیه ریسک‌پذیری
توانمندسازی کارمندان	استفاده از نیروی متخصص	وجود کارمندان با مهارت
وجود گروه فنی خوب و شایسته	زیرساخت‌های فناوری	زیرساخت‌های مالی
مدیریت پاداش	شایسته‌سالاری	انگیزش درونی
تناسب نیازها با سازمان	وجود و یا توسعه اهداف و استراتژی‌های سازمان	همراستایی اهداف با سازمان
فرهنگ ارزیابی نوآوری	سازمان یادگیرنده	بهبود مهارت‌های ارتباطی
عدم توجه به شایسته‌سالاری	عدم آشنایی کارکنان با ایده‌های خلاق	نداشتن منابع انسانی کافی
عدم تخصص و آموزش	عدم پاداش برای توفیقات	بوروکراسی و تمرکز در تصمیم‌گیری،
روش‌های استاندارد و دستورالعمل‌ها،	کنترل شدید منابع،	تأکید بر سازمان رسمی
تعصبات و عدم مسئولیت‌پذیری	اعمال تنبیه و جرائم برای اشتباهات	تقویت ارزش‌های ارزیابی بیرونی
تأکید بر زمان موعود انجام کارها	آموزش از نیازهای نوآورانه کارکنان حمایت نمی‌کند	ارتباط ناکافی جهت تسهیم دانش در فدراسیون
عدم دسترسی به تجار و اطلاعات موجود در سازمان	بهبود کارمندان از طریق آموزش	افزایش دانش نوآوری مدیران
تسهیم دانش اطلاعات مالی کارکنان	همکاری باز اعضا	مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری سازمانی
سازمان مبنی بر گروه	ایجاد محیط و تفکر رقابتی	تعیین مخاطبان هدف
برگزاری سمینارها و برنامه آموزشی ساز	ایجاد تعهد هدفمند	استقرار هدف‌گرا
بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار	بهبود درک کارکنان از نوآوری	افزایش سرعت تصمیم‌گیری‌ها
افزایش میل به ریسک‌پذیری	افزایش کارایی و اثربخشی	استفاده اثربخش از منابع
افزایش گرایش به نوآوری	ارتقای قدرت خلاقیت در کارکنان	نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری در فدراسیون
توسعه مشارکت و انسجام	ایجاد سرمایه اجتماعی	بهبود نشاط اجتماعی
افزایش ارتباطات اجتماعی		

در مرحله اول تلاش بر این بوده است نکات کلیدی و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان استخراج شود که در نهایت محقق، پس از حذف موارد مشابه به ۶۴ کد باز در جدول ۱ رسید. در این مرحله مقوله‌های عمده بر اساس ابعاد دسته‌بندی شد. در این مرحله مفاهیم تولید شده به صورت منطقی و تحلیلی به دنبال هم فهرست‌وار آورده شده است. کدهای به دست آمده در مرحله اول در قالب ۱۸ مفهوم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب مفاهیم اولیه در قالب مفاهیم ثانویه، در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. مفاهیم تولید شده از کدهای اولیه

ساختار سازمانی	۱. انعطاف‌پذیری در ساختار
	۲. وجود ساختار سازمانی مناسب
	۳. تفکرات حاکم بر سازمان
	۴. تمرکز بر ساختار پویا
پشتیبانی مدیران	۵. تمایل مثبت مدیریت نسبت به سازمان
	۶. نگرش مثبت کارمندان نسبت به سازمان
	۷. پشتیبانی و تعهد مدیریت عالی
آمادگی تغییر	۸. پذیرای تغییر بودن
	۹. تقویت روحیه ریسک‌پذیری
	۱۰. توانمندسازی کارمندان
کارکنان	۱۱. استفاده از نیروی متخصص
	۱۲. وجود کارمندان بامهارت
	۱۳. وجود گروه فنی خوب و شایسته
زیرساختی	۱۴. زیرساخت‌های فناوری
	۱۵. زیرساخت‌های مالی
انگیزاننده	۱۶. مدیریت پاداش
	۱۷. شایسته‌سالاری
	۱۸. انگیزش درونی
استراتژیک	۱۹. تناسب نیازها با سازمان
	۲۰. وجود و یا توسعه اهداف و استراتژی‌های سازمان
	۲۱. همراستایی اهداف با سازمان
فرهنگ نوآورانه	۲۲. فرهنگ ارزیابی نوآوری
	۲۳. سازمان یادگیرنده

	بهبود مهارت‌های ارتباطی	۲۴.
نیروی انسانی	عدم توجه به شایسته‌سالاری	۲۵.
	عدم آشنایی کارکنان با ایده‌های خلاق	۲۶.
	نداشتن منابع انسانی کافی	۲۷.
	عدم تخصص و آموزش	۲۸.
	عدم پاداش برای توفیقات	۲۹.
موانع ساختاری	بوروکراسی و تمرکز در تصمیم‌گیری،	۳۰.
	روش‌های استاندارد و دستورالعمل‌ها،	۳۱.
	کنترل شدید منابع،	۳۲.
	تأکید بر سازمان رسمی	۳۳.
موانع فرهنگی	تعصبات و عدم مسئولیت‌پذیری	۳۴.
	اعمال تنبیه و جرائم برای اشتباهات	۳۵.
	تقویت ارزش‌های ارزیابی بیرونی	۳۶.
	تأکید بر زمان موعود انجام کارها	۳۷.
موانع دانشی	آموزش از نیازهای نوآورانه کارکنان حمایت نمی‌کند	۳۸.
	ارتباط ناکافی جهت تسهیم دانش در فدراسیون	۳۹.
	عدم دسترسی به تجارت و اطلاعات موجود در سازمان	۴۰.
دانش و آموزش	بهبود کارمندان از طریق آموزش	۴۱.
	افزایش دانش نوآوری مدیران	۴۲.
	تسهیم دانش اطلاعات مالی کارکنان	۴۳.
مشارکت	همکاری باز اعضا	۴۴.
	مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری سازمانی	۴۵.
	سازمان مبنی بر گروه	۴۶.
فضای رقابتی	ایجاد محیط و تفکر رقابتی	۴۷.
	تعیین مخاطبان هدف	۴۸.
	برگزاری سمینارها و برنامه‌های آموزشی ساز	۴۹.
پویایی سازمانی	ایجاد تعهد هدفمند	۵۰.
	استقرار هدف‌گرا	۵۱.
	بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار	۵۲.
	بهبود درک کارکنان از نوآوری	۵۳.
بهره‌وری	افزایش سرعت تصمیم‌گیری‌ها	۵۴.

	افزایش میل به ریسک‌پذیری	۵۵
	افزایش کارایی و اثربخشی	۵۶
	استفاده اثربخش از منابع	۵۷
خلاقیت	افزایش گرایش به نوآوری	۵۸
	ارتقای قدرت خلاقیت در کارکنان	۵۹
	نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری در فدراسیون	۶۰
کارکرد اجتماعی	توسعه مشارکت و انسجام	۶۱
	ایجاد سرمایه اجتماعی	۶۲
	بهبود نشاط اجتماعی	۶۳
	افزایش ارتباطات اجتماعی	۶۴

مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، شامل ۱۸ مفهوم بودند که در طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب نقش دارند. در ادامه به بررسی و استخراج مقوله‌ها می‌پردازیم.

جدول ۳. عوامل علی مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری در ساختار	۱
	وجود ساختار سازمانی مناسب	۲
	تفکرات حاکم بر سازمان	۳
	تمرکز بر ساختار پویا	۴
پشتیبانی مدیران	تمایل مثبت مدیریت نسبت به سازمان	۵
	نگرش مثبت کارمندان نسبت به سازمان	۶
	پشتیبانی و تعهد مدیریت عالی	۷
آمادگی تغییر	پذیرای تغییر بودن	۸
	تقویت روحیه ریسک‌پذیری	۹
	توانمندسازی کارمندان	۱۰

شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب □ ۱۸۷

جدول ۴. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

کارکنان	۱. استفاده از نیروی متخصص
	۲. وجود کارمندان بامهارت
	۳. وجود گروه فنی خوب و شایسته
زیرساختی	۴. زیرساخت‌های فناوری
	۵. زیرساخت‌های مالی
انگیزاننده	۶. مدیریت پاداش
	۷. شایسته‌سالاری
	۸. انگیزش درونی
استراتژیک	۹. تناسب نیازها با سازمان
	۱۰. وجود و یا توسعه اهداف و استراتژی‌های سازمان
	۱۱. همراستایی اهداف با سازمان
فرهنگ نوآورانه	۱۲. فرهنگ ارزیابی نوآوری
	۱۳. سازمان یادگیرنده
	۱۴. بهبود مهارت‌های ارتباطی

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

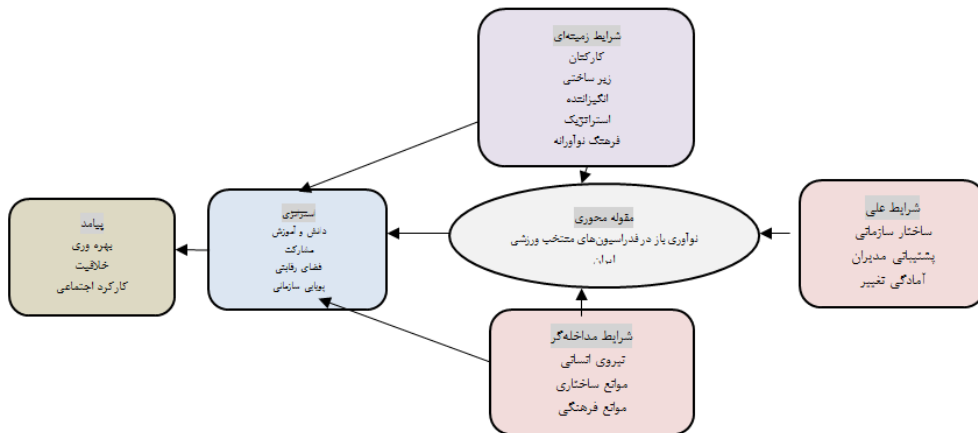
نیروی انسانی	۱. عدم توجه به شایسته‌سالاری
	۲. عدم آشنایی کارکنان با ایده‌های خلاق
	۳. نداشتن منابع انسانی کافی
	۴. عدم تخصص و آموزش
	۵. عدم پاداش برای توفیقات
موانع ساختاری	۶. بوروکراسی و تمرکز در تصمیم‌گیری،
	۷. روش‌های استاندارد و دستورالعمل‌ها،
	۸. کنترل شدید منابع،
	۹. تأکید بر سازمان رسمی
موانع فرهنگی	۱۰. تعصبات و عدم مسئولیت‌پذیری
	۱۱. اعمال تنبیه و جرائم برای اشتباهات
	۱۲. تقویت ارزش‌های ارزیابی بیرونی
	۱۳. تأکید بر زمان موعود انجام کارها
موانع دانشی	۱۴. آموزش از نیازهای نوآورانه کارکنان حمایت نمی‌کند
	۱۵. ارتباط ناکافی جهت تسهیم دانش در فدراسیون
	۱۶. عدم دسترسی به تجارت و اطلاعات موجود در سازمان

جدول ۶. راهبردهای مؤثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

دانش و آموزش	۱. بهبود کارمندان از طریق آموزش
	۲. افزایش دانش نوآوری مدیران
	۳. تسهیم دانش اطلاعات مالی کارکنان
مشارکت	۴. همکاری باز اعضا
	۵. مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری سازمانی
	۶. سازمان مینی بر گروه
فضای رقابتی	۷. ایجاد محیط و تفکر رقابتی
	۸. تعیین مخاطبان هدف
	۹. برگزاری سمینارها و برنامه‌های آموزشی ساز
پویایی سازمانی	۱۰. ایجاد تعهد هدفمند
	۱۱. استقرار هدف‌گرا
	۱۲. بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار
	۱۳. بهبود درک کارکنان از نوآوری

جدول ۷. پیامدهای اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

بهره‌وری	۱. افزایش سرعت تصمیم‌گیری‌ها
	۲. افزایش میل به ریسک‌پذیری
	۳. افزایش کارایی و اثربخشی
	۴. استفاده اثربخش از منابع
خلاقیت	۵. افزایش گرایش به نوآوری
	۶. ارتقای قدرت خلاقیت در کارکنان
	۷. نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری در فدراسیون
کارکرد اجتماعی	۸. توسعه مشارکت و انسجام
	۹. ایجاد سرمایه اجتماعی
	۱۰. بهبود نشاط اجتماعی
	۱۱. افزایش ارتباطات اجتماعی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس اطلاعات بخش کیفی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر اتخاذ سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی منتخب انجام شد. مهم‌ترین شاخص‌های علی مؤثر شامل ساختار سازمانی، پشتیبانی مدیران و آمادگی تغییر است. مفهوم ساختار نوآورانه، به این موضوع اشاره دارد که انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی فدراسیون‌های ورزشی وجود داشته باشد و ساختار سازمانی مناسبی حاکم باشد تا بتوان از این طریق آمادگی لازم برای ایجاد نوآوری باز را به دست آورد. لذا باید تفکرات مثبتی بر سازمان حاکم باشد و زمینه‌ی ایجاد ساختار پویا را به وجود آورد. مفهوم پشتیبانی مدیران، به این ضرورت اشاره دارد که تمایل مثبت مدیریت نسبت به سازمان باعث ایجاد تعهد به آن می‌شود که این امر نه تنها نوآوری باز را در فدراسیون ترغیب می‌کند، بلکه آمادگی سازمانی را افزایش خواهد داد. مدیران سازمان‌های نوآورانه با کارآفرینی سازمانی باید مهارت داشته باشند. برم و همکاران (۲۰۲۰)، دریافتند که شش بعد استراتژی، فرآیند، ساختار سازمانی، ساختار شبکه بین شرکت‌ها، سیستم پشتیبانی و فرهنگ سازمان یکی از مهارت‌های لازم برای مدیریت نوآوری باز در سازمان است. مهارت‌های رهبری عبارتند از: توانایی مدیریت افراد در یک محیط کار ارگانیک، تعیین هدف، تعیین و توضیح اهداف خاص، درک کامل سازمان و ایجاد انگیزه برای کارکنان است. همچنین اداره تعارض نظر، تعارض در درک نیازهای متخصصان، ارتباطات، کتبی و شفاهی (حل مسئله یا مشکلات، کمک به گروه تصمیم‌گیری، تشکیل گروه‌های چندمنظوره، داشتن اعتبار و اعتماد به نفس) نیز جز این

مهارت‌ها محسوب می‌شوند. یک مدیر نوآور باید بینش داشته باشد. باید از پشتیبانی و تعهدات مدیریت ارشد کافی و بهره‌مند شود. تعهد به کار نیز یک نیاز مدیر نوآور است. میرزایی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که جو سازمانی توانایی پیش‌بینی نوآوری را دارد. هرچه مدیران بیشتر فضای مناسبی را برای کارمندان تحت نظر خود ایجاد کنند، رابطه با آنها دوستانه‌تر و سالم‌تر باشد و آنها را به بیان ایده‌ها و ابتکارات خلاق ترغیب کند، در این فدراسیون هر یک از اعضا و کارمندان از ابتکار بیشتری برخوردار است. آن‌ها با پشتیبانی مدیران می‌توانند ایده‌های نوآورانه‌ای بهتری ارائه دهند. همچنین نگرش مثبت کارمندان نسبت به سازمان نیز از ضروریات سیاست‌های سازمانی در جهت نوآوری باز فدراسیون محسوب می‌شود. لذا برای توسعه و بهبود نوآوری باز باید پشتیبانی و تعهد مدیریت عالی و کارکنان به سازمان و اهداف وجود داشته باشد. در سازمان‌های امروزی که اغلب دارای ابعاد و ساختارهای پیچیده و از نظر فیزیکی توزیع شده هستند باید فرآیندها، داده‌ها، اهداف و نقش افرادی که در سازمان انجام وظیفه می‌کنند قابلیت پذیرش و پیاده‌سازی این تغییر را در خود داشته و یا ایجاد نمایند. چنین امری مستلزم آن است که سازمان و افراد آن نیاز به تغییر را بپذیرند و در راستای تغییر شرایط و افزایش آمادگی سازمانی تلاش مضاعفی داشته باشند.

مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای شامل کارکنان، زیرساختی، انگیزاننده، استراتژیک و فرهنگ نوآورانه است. استفاده از نیروی متخصص، وجود کارمندان با مهارت و وجود گروه فنی خوب و شایسته می‌تواند به بهبود نوآوری باز کمک نماید. مفهوم زیرساختی نیز از مفاهیم مؤثر است که باید در هر سیستمی به خصوص در جهت سیاست نوآوری سازمانی به دقت مورد بررسی قرار گیرد. از این رو باید زیرساخت‌های مالی و فناوری را ایجاد و بهبود بخشید تا نوآوری باز در سازمان به حد اعلا خود برسد. مفهوم انگیزاننده نیز به عواملی مانند مدیریت پاداش، شایسته‌سالاری، انگیزش درونی اشاره دارد. این امر زمانی که به اندازه کافی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند مشوق و ترغیب‌کننده‌ای مثبت برای اتخاذ تصمیمات خلاقانه و نوآور در سازمان‌ها باشد. در سیستم پاداش مبتنی بر نوآوری ابتدا با توجه به اهداف کسب و کار معیارهایی را برای نوآوری تعیین می‌کنیم در واقع تعیین می‌کنیم که نوآوری و خلاقیت در چه بخش‌هایی بیشتر حائز اهمیت است و چه رفتارهایی را بیشتر شامل می‌شود. به عنوان مثال در یک سازمان ممکن است یکی از کارکنان پیشنهادی ارائه دهد که منجر به کاهش ضایعات گردد و یا در یک واحد خدماتی یکی از اعضا راهی را برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان ارائه دهد که منجر به رضایت بیشتر مشتریان شود. به طور کلی علاوه بر تمام این موارد امروزه در بعضی از سازمان‌ها برای پی بردن به ایده‌های ناب و مفید از مشتریان استفاده می‌کنند. بدین صورت که از طریق پرسشنامه یا روش‌های دیگر، ایده‌ها و نظرات مشتریان را دریافت می‌کنند و به بهترین ایده‌ها طبق قرعه‌کشی هدیه خاصی اختصاص می‌دهند. به طور حتم می‌توان گفت که مشتریانی که

خارج از محیط سازمان قرار دارند می‌توانند مواردی را که به نظرشان موجب بهبود کالا یا خدمات می‌شود بیان کنند. بنابراین می‌توان گفت اگر کسب و کار سازمان در یک محیط پویا و فعال قرار دارد و لازمه پیشرفت و در آن وجود نوآوری و خلاقیت‌های گوناگون است بهتر است که از سیستم پاداش مبتنی بر نوآوری استفاده کنید. از دیگر مفاهیم مؤثر بر سیاست نوآوری باز در فدراسیون‌های ورزشی، مفهوم استراتژیک است. در این بخش باید مدیران تلاش کنند که بین نیازها با سازمان تناسب ایجاد کنند. در این راه وجود و یا توسعه اهداف و استراتژی‌های سازمان می‌تواند به بهبود نوآوری سازمانی کمک کند. همچنین همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی از شاخص‌های اثرگذاری است که به هم‌جهت شدن اهداف و یکی شدن در سازمان کمک خواهد کرد. از آنجا که فرهنگ نوآورانه مهم‌ترین عامل مؤثر بر سیاست جهت نوآوری باز در فدراسیون‌ها شناسایی شد پیشنهاد می‌شود ابتدا مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان با خود و ارباب‌رجوع حرفه‌ای سازی شود. این امر موجب گسترش روابط و بهبود تصمیم‌گیری‌ها بر اساس شناخت می‌شود. همچنین زمانی که روابط بهبود یابد به طبع یادگیری هم به سمت مثبت پیش خواهد رفت و بار اطلاعاتی و دانشی کارکنان افزایش خواهد یافت. این امر از زمینه‌های توسعه خلاقیت و نوآوری است. این یافته با نتایج تحقیق سونسون (۲۰۲۰) همسو است. یافته‌های تحقیق سونسون (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که چگونه فرهنگ، رهبری، کارکنان با حقوق، زیرساخت‌های سازمانی و منابع مالی یک سازمان SDP نوآوری اجتماعی را امکان‌پذیر می‌کند.

موانع شامل نیروی انسانی، موانع ساختاری، موانع فرهنگی و موانع دانشی است. عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم آشنایی کارکنان با ایده‌های خلاق، نداشتن منابع انسانی کافی و عدم تخصص و آموزش مواردی است که به عنوان موانع انسانی در راه تحقق نوآوری در فدراسیون شناخته شده هستند. پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل متعدد و مختلفی در ایجاد فضای نوآوری باز نقش دارند، که بیشترین تأثیر و نقش را در رابطه با متغیر شایستگی منابع انسانی دارند. با این وجود بوروکراسی و تمرکز در تصمیم‌گیری، روش‌های استاندارد و دستورالعمل‌ها، کنترل شدید منابع و تأکید بر سازمان رسمی در فدراسیون می‌تواند موانع ساختاری را به وجود آورد. در این خصوص مهاجرانی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی به شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و ارائه مدل برای پیاده‌سازی نوآوری باز در دانشگاه پرداختند. که این مدل مؤلفه‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نوآوری باز در دانشگاه را در سه گروه عوامل مرتبط با سازمان و ساختار سازمانی دانشگاه، عوامل مرتبط با مشتریان دانشگاه و عوامل مرتبط با ارتباطات داخلی و بیرونی دانشگاه دسته‌بندی کردند.

همچنین تعصبات و عدم مسئولیت‌پذیری، اعمال تنبیه و جرائم برای اشتباهات و تقویت ارزش‌های ارزیابی بیرونی و تأکید بر زمان موعود انجام کارها از موارد این‌چنینی هستند. در کنار این موارد می‌تواند به موانع دانشی اشاره نمود. در فدراسیون‌ها آموزش از نیازهای نوآورانه کارکنان حمایت نمی‌کند. ارتباط ناکافی جهت تسهیم دانش در فدراسیون وجود دارد. عدم دسترسی به تجارت و اطلاعات موجود در سازمان باعث اختلال در سیستم می‌شود.

در این راستای راهبردهای ارائه شده شامل دانش و آموزش، مشارکت، فضای رقابتی و پویایی سازمانی است. یکی دیگر از مؤلفه‌های مؤثر، دانش و آموزش می‌باشد. این امر نشان می‌دهد که اگر کارمندان از طریق آموزش توانمند شوند، به طبع دانش نوآوری آن‌ها نیز بهبود خواهد یافت. علاوه بر آموزش مقوله‌ای دیگر به نام تسهیم دانش اطلاعات مالی کارکنان وجود دارد. در این صورت بدون آموزش و به صورت غیررسمی و رسمی دانش و اطلاعات بین کارکنان منتقل خواهد شد و افزایش اطلاعات به نوآوری کمک خواهد کرد. مدیریت دانش در حال حاضر به عنوان یک فرایند لازم و کلیدی مدیریت برای دستیابی به مزیت رقابتی شناخته شده است. در واقع، دیدگاه مبتنی بر دانش، علاقه رو به رشدی در حوزه مدیریت نوآوری داشته است. به طور خاص، فرض می‌شود که منابع ملموس مزیت رقابتی، تنها آن‌هایی هستند که مبتنی بر دانش خاصی هستند و به‌سختی قابل تقلید می‌باشند. با این حال، مزیت رقابتی واقعی از توانایی‌های سازمان در استفاده‌ی مؤثر از دانش موجود و کسب دانش جدید برای ایجاد فرایندهای جدید به وجود می‌آید. در این خصوص مجلسی‌ارده جانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان داد که الگوی ساختاری مدیریت دانش و تفکر استراتژیک مبتنی بر آمادگی سازمانی از برآزش مناسب و قابل قبولی برخوردار است. مدیران می‌توانند بر آمادگی سازمانی به عنوان شاخص موفقیت سازمان در پیشبرد استراتژی‌های منحصر به فرد توجه کنند. بهرامی و همکاران (۱۳۹۷) در یک مطالعه رابطه بین رفتارهای تسهیم دانش با نوآوری در خدمت و نوآوری فرایندها در فدراسیون‌های منتخب ورزش ایران نشان داد به منظور ارتقاء دانش در فدراسیون‌های ورزشی، لازم است نوآوری در خدمات و فرایندها بهبود یابد. به عبارت دیگر، نوآوری در خدمات و فرایندها بستری برای بهبود رفتارهای اشتراک دانش ایجاد می‌کند. جمشیدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان دادند که بین ظرفیت جذب و خلاقیت یا رفتار نوآورانه متخصصان وزارت ورزش و جوانان ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مفهوم مشارکت بر هیچ‌کس و در هیچ سیستمی پوشیده نیست. بی‌شک مشارکت در سیاست سازمانی برای نوآوری باز نیز می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مشکلات نوآوری در فدراسیون‌ها باشد. بنابراین همکاری باز اعضا در تصمیم‌گیری‌ها از راه‌کارهای مناسب جهت جلب مشارکت آن‌هاست. یعنی کارمندان در تصمیم‌گیری سازمانی باید به طور جد دخیل باشند. این امر باعث می‌شود که سازمان مبتنی بر گروه داشته باشیم. مفهوم فضای رقابتی، به

عواملی نظیر ایجاد محیط و تفکر رقابتی، تعیین مخاطبان هدف، برگزاری سمینارها و برنامه‌های آموزشی اشاره دارد و لذا اگر به دنبال سیاست لازم برای ایجاد نوآوری باز در سازمان هستیم باید تمامی موارد بخصوص فضای رقابتی موجود در محیط را در نظر بگیریم. در این صورت با شناخت محیط می‌توانیم ویژگی‌های متمایزی برای فدراسیون خلق کنیم که مختص به خودش باشد و این امر موجب هدایت توجهات لازم به این فدراسیون شود.

در نهایت استفاده از مدل پیامدهای بهره‌وری، خلاقیت و کارکرد اجتماعی را در پی خواهد داشت. بهره‌وری در فدراسیون بر اساس نوآوری باز به مواردی از قبیل افزایش سرعت تصمیم‌گیری‌ها، افزایش میل به ریسک‌پذیری، افزایش کارایی و اثربخشی اشاره دارد. خلاقیت نیز پیامد دیگر نوآوری باز است که در این حالت افزایش گرایش به نوآوری افزایش می‌یابد. قدرت خلاقیت در کارکنان بالا می‌رود و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری در فدراسیون به وجود می‌آید. در خصوص این پیامد سیویریکایا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به نوآوری در مدیریت ورزشی و نقش کاربران، نوآوری و کارآفرینی مبتنی بر ورزش پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که نوآوری کاربران پیشرو و همچنین روش‌های نوآوری باز نقش مهمی در روند کارآفرینی در ورزش و انتشار نوآوری‌ها ایفا می‌کند. همچنین اینانن ۱ (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان نقش نوآوری باز در پرورش نوآوری بنیادی نتیجه گرفته است که شرکت‌هایی که تأکید بر نوآوری باز دارند نوآوری بنیادی‌تری در خدمات و محصولات خود انجام می‌دهند. در نهایت نوآوری باز می‌تواند کارکردهای اجتماعی نظیر توسعه مشارکت و انسجام، ایجاد سرمایه اجتماعی، بهبود نشاط اجتماعی، افزایش ارتباطات اجتماعی دارد. خلاقیت و نوآوری پیش‌شرط پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و منجر به تحقق خود، منشأ سازمان، ارتقاء کمیت و کیفیت محصولات و خدمات و تنوع، موفقیت در رقابت، کاهش هزینه، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان سازمان، ارتقاء کارایی و بهره‌وری سازمان و کاهش بوروکراسی اداری می‌شود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش دسترسی سخت به اکثریت مصاحبه‌شوندگان با توجه به مسئولیت‌های شغلی، دغدغه‌های کاری و بعد مسافت وجود داشت. استفاده محدود از تجربیات سایر محققان به علت آشنایی اندک آن‌ها با تحقیقات کیفی و بخصوص تئوری داده بنیاد وجود داشت. پیشنهاد می‌شود ساختار سازمان منعطف باشد تا ارتباط بین بخش‌های مختلف شکل گیرد و ساختار خشک و بی‌روح سازمانی از بین برود. لذا پویایی ساختار باعث می‌شود افراد دارای نوآوری باشند و

۱۹۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره اول، پاییز ۱۳۹۹

ارتباطشان را با بخش‌های مختلف سازمانی به شکل‌های مختلفی حفظ نمایند. در این صورت دارای آمادگی بیشتری برای خلق نوآوری در فدراسیون هستند. پیشنهاد می‌شود مدیران تمایل مثبت نسبت به سازمان داشته باشند و از اقدامات نوآورانه در فدراسیون‌های ورزشی حمایت و پشتیبانی نمایند. در خصوص فرهنگ نوآورانه باید یادگیری را در سازمان به طور گروهی ترویج دهیم و سعی در ارتقای دانش و یادگیریان از طریق سیاست‌های آموزشی داشته باشیم. از این طریق مهارت‌های ارتباطی نیز بهبود می‌یابند.

منابع

- بهرامی، شهاب؛ مشتاقی، مهتاب؛ رک رک، مریم (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رفتارهای تسهیم دانش کارکنان بر نوآوری در خدمات و فرایندها در فدراسیون‌های منتخب ورزشی، فصلنامه مطالعات دانش شناسی، دوره ۴، شماره ۱۶، ۱۹-۱.
- پرهیزگار، محمد مهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف اله (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز. مطالعه موردی: صنعت نشر کشور، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۳۱، ۱۲۵-۱۰۱.
- جمشیدی، عزت الله؛ سید عامری، میر حسن؛ عباسی، همایون (۱۳۹۸). بررسی اثر ظرفیت جذب و خلاقیت بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران، مدیریت ورزشی، دوره ۱۱، شماره ۳، ۵۴۶-۵۲۱.
- مجلسی اردهانی، سهیلا؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید؛ هنری، حبیب (۱۳۹۷). تدوین مدل مدیریت دانش و تفکر راهبردی بر اساس آمادگی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، مطالعات رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱، شماره ۱۷، ۸۸-۷۵.
- مهاجرانی، مهدی؛ کریمی، فریبا؛ علی نادی، محمد (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و ارائه مدل برای پیاده سازی نوآوری باز در دانشگاه، نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۲، ۲۲۶-۱۹۹.
- مهدی پور، عبدالرحمان؛ حسینی، مریم؛ کریمی، جواد (۱۳۹۸). مدیریت و برنامه ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی، انتشارات آوای ظهور، چاپ اول.
- میرزایی، فهیمه؛ زارعیان، حسین؛ افروزه، محمد صادق؛ صابری، علی (۱۳۹۳). تحلیل رگرسیونی جو سازمانی و نوآوری کارکنان فدراسیون‌های ورزش‌های پایه، هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.

- Atalay, A. (2018). Level of Individual Innovation of Employees of Provincial Directorate of Youth Services and Sports. *Electronic Turkish Studies*, 13(10). Retrieved from.
- Brem, A., & Puente-Díaz, R. (2020). Creativity, innovation, sustainability: a conceptual model for future research efforts.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Fadiyah, Nur MZ. Abdul Wahab, Sazali. Al Mamun, Abdullah. Yaacob, Abu Sofian. (2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. *International Journal of Business and Management*. 11(6). 87-94.
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2012). Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Lebedeva, D. V. (2020). Innovation activity in the Russian Federation: Barriers to development. *RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law*.
- McSweeney, M., & Safai, P. (2020). Innovating Canadian sport policy: towards new public management and public entrepreneurship?. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-17.
- Sivrikaya, K., Demir, A., Fisek, T. (2018). Innovation in Sports Management and The Role of Users, open Innovation And Sport-Based Entrepreneurship. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 6(1), 9–14.
- Stanislawski, R., & Lisowski, R. (2015). The relations between innovation openness (open innovation) and the innovation potential of SMEs. *Procedia economics and finance*, 23, 1521-1526.
- Svensson, G & Tara Q. Mahoney,. (2020). Intraorganizational conditions for social innovation in sport for development and peace, Received 10 Jul 2019, Accepted 05 Feb 2020, Published online: 15 Feb 2020. 238-220.
- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade.
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation*, 18(3), 289-308.