

## ارزیابی عوامل تاثیر گذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

فریده ایزدی شهنانی<sup>۱</sup>

جواد شهلائی باقری<sup>۲</sup>

حبیب هنری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۸/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۲۵

هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی عوامل تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می باشد. این پژوهش به لحاظ هدف، در زمره تحقیقات کاربردی- توسعه ای و از نظر ماهیت روش، در دسته تحقیقات توصیفی قرار می گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران کل ستادی وزارت ورزش و جوانان، معاونان آن ها و مدیران کل استانی ادارات ورزش و جوانان به تعداد ۵۸ نفر می باشد که همه آن ها به صورت کل شمار یعنی برابر با تعداد جامعه آماری برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه عباس خمسه (۱۳۹۲) برای ارزیابی نوآوری بوده است که در کل دارای ضریب پایایی با آلفای کرونباخ ۰/۹۹ درصد می باشد و روایی آن با قضاوت ۶ تن از اساتید خبره مورد تایید قرار گرفت. وضعیت هر یک از عوامل با به کارگیری آزمون تی وابسته بررسی شد. نتایج حاصل تفاوت معناداری بین عوامل تاثیرگذار (ساختار سازمانی، مدیریت نوآوری سازمانی، راهبرد و اهداف سازمان، آموزش، فرهنگ سازمانی،

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Izadi.farideh@ut.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

کارکنان، کار تیمی، قوانین، ذی نفعان، توانمندی سازمانی و سیستم نوآوری) بر نوآوری سازمانی، براساس وضعیت موجود و مطلوب در میان مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان با سطح معناداری  $P=0/0001$  را نشان می دهد. در بین مولفه های ارزیابی شده، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و کار تیمی در وضعیت موجود در موقعیت پایین تری نسبت به دیگر مولفه ها قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** نوآوری، نوآوری سازمانی، عوامل تاثیرگذار و وزارت ورزش و جوانان

## مقدمه

در دنیای کنونی، توانایی سازگاری و مدیریت کردن تغییرات عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان است و دستیابی به این مهم نیازمند توجه سازمان‌ها به امر نوآوری می‌باشد. به طور کلی نوآوری انجام متفاوت کارهاست که به استفاده از دانش فنی جدید در ابزارها، فرآیندها، تولیدات و خدمات دلالت می‌کند (کروزرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۳۹-۴۶۶) و ایجاد نوآوری مستلزم توانایی خلق، ذخیره و انتقال دانش در سازمان است. همچنین، نوآور بودن یکی از ابزارهای بنیادی و راهبردی برای ورود به بازارهای جدید، افزایش سهم بازار کنونی و ایجاد یک حاشیه مزیت رقابتی برای سازمان است (گاندی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۶۲-۷۶).

امروزه تعریفی جهانی از واژه «نوآوری» وجود ندارد (تجوندال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۷-۱). تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بیش از ۶۰ گونه تعریف برای نوآوری در حوزه‌های مختلف علمی مانند کسب و کار، مطالعات سازمانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، ورزش و... وجود دارد. این تحقیقات نوآوری را فرآیندهایی پیشگیرانه می‌دانند که به دنبال حل مشکلات و چالش‌ها، تولید ایده‌های جدید و راه حل‌های خلاقانه هستند (اگارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در واقع، نوآور بودن به سازمان‌ها در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می‌کند تا با پیچیدگی و تغییراتی که به سرعت در حال افزایش است، مقابله کنند. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که توانایی نوآوری دارند به چالش‌ها سریع‌تر پاسخ می‌دهند، محصولات جدیدی را تولید می‌کنند و فرصت‌های بازار بهتری نسبت به شرکت‌های فاقد نوآوری به دست می‌آورند (جیمنز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۴۱۷-۴۰۸). این امر خود عملکرد سازمان‌ها را افزایش می‌دهد که فهم چگونگی مدیریت کردن آن قطعاً مهم است. نوآوری اغلب همراه با تغییر است و به عنوان فعالیت تازه‌ای که به تغییر منجر می‌گردد، در نظر گرفته می‌شود (جیمنز و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۱۲-۳۸۹)؛ اما باید به این نکته اشاره کرد که هر تغییری نوآوری نیست، زیرا ممکن است شامل ایده‌های جدید نباشد و یا به بهبود سازمانی منجر نشود. در مجموع، می‌توان گفت نوآوری، تغییرات جدید، سازنده و موفق در بازار است که ارتقای سطح عملکرد سازمان را به دنبال دارد (مارتینز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۷۴-۶۴). همچنین این مهم از محرک‌های اصلی برای رشد اقتصادی و تولید ارزش می‌باشد و در شرایط کنونی به ویژه با مطرح شدن اقتصاد دانش - بنیان، نوآوری عامل اصلی موفقیت یا شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت و همچنین منبع اصلی مزیت رقابتی تلقی می‌شود (جنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۱-۸۳). بنابراین نوآوری باید به عنوان راهبردی برای هر سازمان و شرکت جهت فائق آمدن بر رقابت در بازار، روند جهانی سازی و بهبود سریع فناوری در نظر گرفته شود (کالکان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۰۷-۷۰۰). همچنین می‌توان نوآوری را در چهار مرحله اصلی شرح داد:

1. Krozer, Y.
2. Gunday, G.
3. Anne Tjøndal
4. Aagaard, P.
5. Jiménez – Jiménez & Valle, R.S.
6. Martins, E.C., Terblanche, F.
7. Zheng, W.
8. Kalkan, A.

مرحله اول، تولید ایده است که مبتنی بر نگرش‌هایی جدید برای ایجاد تغییرات خلاقانه می‌باشد. در حوزه صنعت ورزش، تمرکز بر نیازمندی‌ها موجب می‌شود تا تیم‌ها و ورزشکاران عملکرد موثرتری داشته باشند. این گونه ایده‌ها می‌توانند از منابع مختلفی مانند مدیران ورزشی، مربیان، ورزشکاران و طرفداران تولید شوند. مرحله دوم، انتخاب ایده‌ای حیاتی می‌باشد که نظرخواهی ذی‌نفعان ورزشی را در مورد مزایای بالقوه هر یک از ایده‌ها بررسی می‌کند. در ادامه این ایده‌ها باید از منظر تجزیه و تحلیل اقتصادی مورد ارزیابی قرار گیرند. مرحله سوم، تبدیل ایده انتخاب شده با توجه به واقعیت موجود است. این مرحله شامل تمرکز بر چگونگی عملیاتی کردن ایده‌ای نوآورانه با توجه به قابلیت کاربردی بودن آن در یک محیط ورزشی می‌باشد. مرحله چهارم، بازاریابی و تحقق این ایده در حوزه ورزش است. این به معنای ارزش‌گذاری بر نوآوری ورزشی و توزیع آن بین افراد، شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دولتی می‌باشد که احتمالاً ایده‌هایی از این دست را به کار می‌گیرند (هیسریچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

با توجه به اینکه خطرپذیری و فعال بودن جزء جدانشدنی ورزش می‌باشد و به دلیل توانمندی سازگاری، تکامل و تغییر ورزش در شرایط گوناگون اجتماعی، سیاسی و فناوری، نوآوری در ماهیت صنعت ورزش به گونه‌ای ذاتی به امری تفکیک‌ناپذیر تبدیل گردیده است (راتن و فریرا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۴۲). توانمندی سازگاری ورزش در محیط‌های متغیر با افزایش جهانی شدن، تجاری‌سازی و ظهور ورزش‌های جدید، به عنوان یک نتیجه از ایده‌های نوآورانه در میان سازمان‌ها گسترش یافته است (تجوندال، ۲۰۱۸). نوآوری ورزشی، ایده‌های جدید و تغییرات در سازمان‌های ورزشی، مربیگری، رویدادهای ورزشی، عملکرد و مزایای رقابتی جدید را نشان می‌دهد. در سال‌های اخیر، بازار و تجاری‌سازی نیز نوآوری در ورزش را تقویت کرده است (تجوندال، ۲۰۱۷؛ هیلرت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۱۰-۱۸۹) و نوآوری در صنعت ورزش به پنج گونه تقسیم می‌شود: نوآوری اجتماعی، نوآوری فناوری، نوآوری تجاری، نوآوری مبتنی بر جامعه و نوآوری سازمانی (آنه تجوندال، ۲۰۱۷: ۷-۱). نوآوری اجتماعی هنگامی رخ می‌دهد که سازمان‌های ورزشی، گروه‌ها و افراد (ورزشکاران و مربیان) با مسائلی اجتماعی مواجه می‌شوند که نیازمند راه‌حل‌های جدید و خلاقانه هستند (تجوندال، ۲۰۱۶: ۴۲-۵۹). نوآوری فناوری که با پیشرفت فناوری رخ می‌دهد، بر نحوه برخورد مردم با ورزش به روش‌های متنوعی تاثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، استفاده از اینترنت، روشی کاملاً جدید برای شرکت در رویدادهای ورزشی مانند بازی‌های المپیک، لیگ‌های جهانی ورزشی و بخت‌آزمایی آنلاین پدید آورده است. (راتن و فریرا، ۲۰۱۶: ۲۴۲). نوآوری تجاری هنگامی آشکار می‌شود که شرکت‌های بزرگ بین‌المللی در ایجاد تغییر در حوزه ورزش مشارکت داشته باشند. این شکل از نوآوری در صنعت ورزش اغلب مربوط به روش‌های تولید محصولات و فرآیندهای ورزشی است (فردبرگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۴۷۰-۸۴). نوآوری مبتنی بر جامعه شامل مسئولیت‌های اجتماعی و کارآفرینی است که در آن افراد و سازمان‌های ورزشی با گروه‌های محلی همکاری

1. Hisrich, R.D.
2. Ratten, V., João, J. Ferreira
3. Hillairet, D.
4. Fredberg, T., Piller, F.T.

می‌کنند تا فعالیت‌های خود را به سوی یک هدف مشترک نزدیک کنند (هوبر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۵۱۸-۳۴). نوآوری سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که سازمان‌های ورزشی و موسسات دولتی پروژه‌های تغییرات بنیادی را دنبال می‌کنند (میراگای<sup>۲</sup> و فریرا، ۲۰۱۶). امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی بین‌المللی در پیدایش نوآوری‌های جدید شرکت می‌کنند (ویناند، ام و هوبرت، ال، ۲۰۱۶). کمیته بین‌المللی المپیک (IOC)<sup>۳</sup> و انجمن فدراسیون بین‌المللی فوتبال (FIFA)<sup>۴</sup> نمونه‌هایی از سازمان‌های ورزشی هستند که درگیر امر نوآوری می‌باشند. این سازمان‌ها توانایی و نفوذ زیادی در چگونگی مشاهده ورزش در جامعه دارند و برای آنها مهم است که با پیشرفت‌های جدید در ورزش بین‌المللی به روز شوند. کمیته بین‌المللی المپیک با افزودن رشته‌های ورزشی جدید در بازی‌های المپیک مانند تکواندو و والیبال ساحلی و یا معرفی کوهنوردی در المپیک توکیو ۲۰۲۰ از نوآوری بهره‌گرفته است (آی‌اسی، ۲۰۱۷؛ سایت اختصاصی المپیک<sup>۵</sup>). همچنین نوآوری سازمانی در ورزش می‌تواند در آموزش معلمان تربیت بدنی مورد توجه قرار گیرد (پیل و همکاران، ۲۰۱۶).

۲۶۹

نوآوری سازمانی، یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید دارد و به دنبال فرصت‌های استثنایی و جدید است و معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند. نوآوری همانند موتوری است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردار شوند. موفقیت در نوآوری مستلزم کار سخت، متمرکز و هدفمند است (لین و چینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۵-۳۲). در حال حاضر، نوآوری سازمانی یکی از ارزشمندترین و پایدارترین منابع ایجاد مزیت نسبی برای سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف محسوب می‌شود (کامیسون و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۸۹۱-۹۰۲) و از اصلی‌ترین ابزارهای لازم برای توسعه شیوه‌های جدید سازمانی در مدیریت کسب و کار به شمار می‌رود (مانوئل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). امروزه با در نظر گرفتن شرایط پویا و پیچیده فرا روی سازمان‌ها در محیط رقابتی شدید، نیاز مستمر به توسعه نوآوری سازمانی بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است (هوگان و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۱۶۰۹-۲۱). همچنین ماهیت نوآوری سازمانی به طور قابل توجهی از زمینه‌ها و بسترهای فعالیت سازمان‌ها و شرکت‌ها تأثیر می‌پذیرد و توانایی نوآوری برای سازمان‌ها یک جهت‌گیری راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌کند. سازمان‌ها و شرکت‌های جهان با تکیه بر نوآوری به دنبال افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی خود هستند و عامل اصلی افزایش اهمیت نوآوری، وجود رقابت فزاینده بین جوامع و سازمان‌هاست (کوراتکو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۷۱۶-۶۹۹). به همین علت نوآوری سازمانی به سه گونه تقسیم می‌شود: نوآوری محصول، نوآوری فرآیند و نوآوری اداری (جیمنز و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۱۷-۴۰۸). نوآوری محصول را ارائه محصولات و خدمات

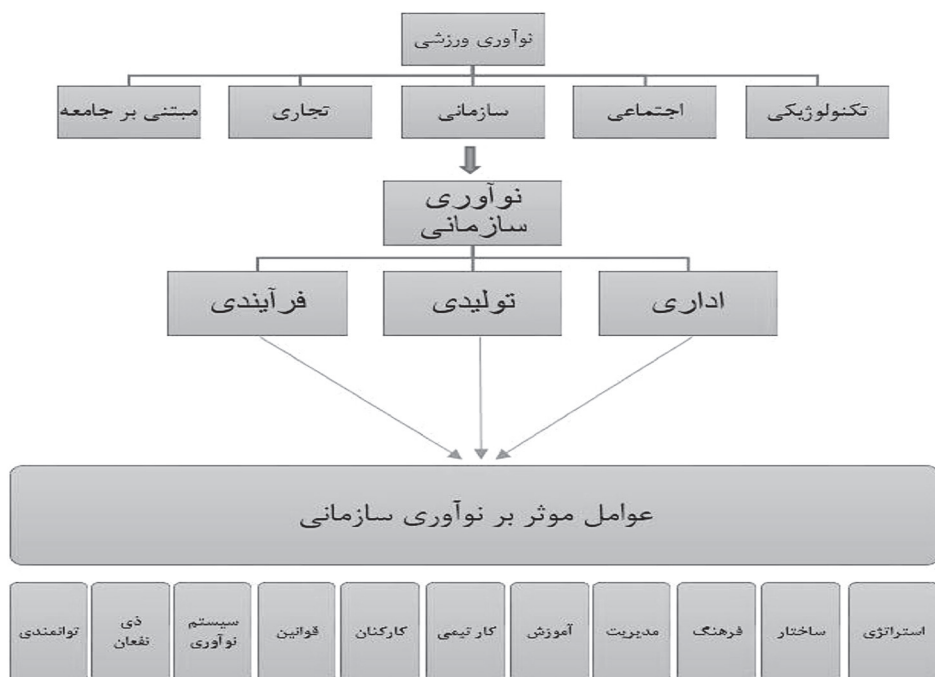
1. Hoerber, L.
2. Miragaia, D.
3. International Olympic Committee
4. federation International de Football Association
5. <https://stillmed.olympic.org/media/>
6. Yeh-Yun Lin, C., Yi-Ching Chen, M.
7. Manual, O.
8. Hogan, S.J., Coote, L.V.
9. Kuratko, D.F.

جدید به بازار و پیشرفت عمده در ویژگی‌های کاربردی محصولات و خدمات موجود تعریف می‌کنند (کالکان و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۰۷-۷۰۰). این گونه از نوآوری در ورزش، انواع مختلفی از تجهیزات و لباس‌ها را در بر می‌گیرد (کراسان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱۵۴-۹۱). نوآوری فرآیند شامل تغییرات جدید و عمده‌ای در روش‌ها، تجهیزات و نرم افزارهای تولیدی است (کالکان و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۰۷-۷۰۰). این گونه از نوآوری در ورزش می‌تواند در مواد به کار رفته در تجهیزات و بخت آزمایشی آنلاین مورد استفاده قرار گیرد (کراسان و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۵۴-۹۱). نوآوری اداری شامل تغییر در سیاست‌های استخدام، تخصیص منابع، ساختار وظایف، اختیارات و پاداش می‌باشد (هرواس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۰۹-۱۸). این گونه از نوآوری در ورزش نیز به دنبال تحول در ساختارهای بنیادی سازمان‌ها و شرکت‌هاست (کراسان و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۵۴-۹۱). در حالی که شومپیتر<sup>۳</sup>، نوآوری را فناوری و محصولات جدید تعریف می‌کند، اما سازمان‌های ورزشی در نوآوری‌های توسعه یافته خود به ندرت از این مفهوم بهره می‌گیرند (تجوندال، سی، ۲۰۱۶: ۵۶-۳۸) و تغییراتی که در سازمان‌های ورزشی به عنوان نوآوری شناخته می‌شوند در اغلب مواقع به صورت بهبود و اصلاحات در سازمان‌ها و یا ایده‌های جدید توصیف می‌گردند (تجوندال، ۲۰۱۶: ۵۹-۴۲)

اساسی‌ترین عوامل موثر بر نوآوری سازمانی در حوزه ورزش عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، مدیریت سازمانی، راهبرد و اهداف سازمان، آموزش، فرهنگ سازمانی، کارکنان، کار تیمی، قوانین، بازار و ذی‌نفعان، توانمندی سازمانی و سیستم نوآوری. ساختار سازمانی براساس شرایط محیطی به دو دسته ارگانیک و مکانیکی تقسیم می‌شود که ساختار ارگانیک، ساختاری است که خود را به صورت اقتضایی با الزامات محیط وفق می‌دهد و این امر خلاقیت، نوآوری و مشارکت بیشتر کارکنان را می‌طلبد؛ اما ساختار مکانیکی، ساختاری است که قوانین و دستورالعمل‌ها شفاف و ساده هستند و مخصوص محیط با ثبات می‌باشد (برنز و استاکر<sup>۴</sup>، ۱۹۶۱). مدیریت، نقطه اتصال خلاقیت فردی و نوآوری سازمان است. اغلب نوآوری‌های موفق در سازمان‌ها ناشی از فعالیت‌های مدیران است که خود گویای نقش مهم آنها در نوآوری سازمانی می‌باشد. راهبرد نوآوری شامل تحلیل مزیت رقابتی محیط فناورانه و ارزیابی چالش‌ها و فرصت‌های سازمان می‌باشد. آموزش: سبب افزایش توانمندی، انگیزش و مسئولیت‌پذیری افراد سازمان می‌گردد و سازمان فراگیر، مساعدترین محیط برای نوآوری است (سنگه ام پی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی شامل ایجاد محیط، نظام ارزشی و جو مناسب جهت حمایت از نوآوری است. فرهنگ انعطاف‌پذیر، بستری مناسب برای اجرای نوآوری فراهم می‌کند (دنيسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). کارکنان: افراد نسبت به ایده و آرمان‌هایی که در تدوین آنها دست دارند، تعهد قوی‌تری به سازمان و مسئولیت خود نشان می‌دهند (اککاف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). کار تیمی: به مجموعه‌ای از افراد گفته می‌شود

1. Crossan, M.M., Apaydin, M.
2. Hervas-Oliver, J.L., Sempere-Ripoll, F.
3. Schumpeter
4. Burns and Stalker
5. Senge, M. P.
6. Denison, D., Neal, W.
7. Ackoff, R.L.

که هر يك بخشی از فعالیت گروه را به دوش می کشند. قوانین: در بسیاری از کشورها شرایط قانون گذاری را به صورت مستقیم با میزان عملکرد پروژه های نوآوری در بخش خصوصی و دولتی تصویب می کنند. بازار و ذی نفعان: گروهی از خریداران واقعی و بالقوه یک محصول هستند که نیاز یا خواسته مشترکی دارند (کاتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰۱-۱۶). توانمندی سازمانی: توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است. (آلاریفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). سیستم نوآوری: شبکه ای از افراد و نهادهای گوناگون در سازمان می باشد که فعالیت ها و تعاملات شان آغازگر، واردکننده، تطبیق دهنده و انتشار دهنده فناوری ها، دانش های جدید و نوآوری های سازمانی است (فریمن<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

گفتنی است که به دلیل رشد سریع صنعت ورزش و تاثیر آن بر بخش های گوناگون اقتصادی، اخیراً حوزه ورزش مورد توجه محققان مدیریت نوآوری قرار گرفته است (راتن و فریریا، ۲۰۱۶: ۲۴۲). با این وجود فقدان درک منطقی و نظری-کاربردی در این حوزه تحقیقاتی مشهود است (هوبر و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۱۸-۳۴). نکته حائز اهمیت آن که نوآوری در ورزش می تواند هم در سطح بنیادی و هم در سطح فردی رخ دهد (کازا<sup>۴</sup>،

1. Kotler
2. Alarifi, S.
3. Freeman, C.
4. Caza, A.

۲۰۰۰: ۲۴۲-۲۲۲). همچنین ورزش فراتر از چارچوب‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی رفته و در زمینه‌های مختلف در سراسر جهان گسترش یافته است. از این رو، ایده‌های جدید فرصت بیشتری برای رشد دارند و می‌توانند بستری مناسب برای کارآفرینی و نوآوری فراهم کنند (راتن، ۲۰۱۱: ۳۱۴-۲۶). البته اثر بخشی آن در زمینه ورزشی، نیازمند آگاهی مدیران ورزشی از پیامدهای بالقوه توسعه نوآوری می‌باشد. بدین منظور باید منابع تخصیص یافته‌ای در اختیار بخش تحقیق و توسعه قرار گیرد تا جهت ارزیابی ظرفیت نوآوری در زمینه‌های گوناگون ورزشی صرف گردد. سازمان‌های ورزشی به سرعت در حال اجرای ایده‌های نوآورانه به عنوان راهی جدید برای توسعه جریان درآمد هوشمندانه کسب و کار هستند. این یک نتیجه از چشم انداز رقابت جهانی است که منجر می‌شود سازمان‌های ورزشی نوآوری‌های جدیدی را برای افزایش رقابت خود در محیط متغیر کنونی دنبال کنند. (راتن، ۲۰۱۸: ۷) به هر حال در کشور ما تغییر و تحولات سریع علم و فناوری در جهان، از یک سو و تبدیل ورزش به یک صنعت از سوی دیگر، دست اندر کاران ورزش را با چالش جدیدی رو به رو ساخته است که گذر از آن نیازمند به کارگیری رویکردها و روش‌های خلاقانه می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه کشور ایران جزو کشورهای در حال توسعه می‌باشد و وضعیت حاکم بر سازمان‌های ورزشی تقریباً سنتی است، چنین به نظر می‌رسد که یکی از مهمترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های ورزشی در ایران، ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی می‌باشد (فروغی پور، ۱۳۸۴). در این پژوهش امید است که بتوان با معرفی عوامل موثر بر شناخت فرصت‌ها و نوآوری سازمانی از جمله ساختار سازمانی، مدیریت سازمانی، راهبرد و اهداف سازمان، آموزش، فرهنگ سازمانی و... گامی کوچک در جهت ارتقا و دستیابی به اهداف وزارت ورزش و جوانان برداشت. در زمینه نوآوری سازمانی و عوامل موثر بر آن، مطالعات متعددی صورت گرفته است که هر کدام از آنها به نوبه خود توانسته‌اند گوشه‌ای از نیازمندی‌ها و زیرساخت‌های لازم را برای اجرای موفق این طرح‌ها شناسایی و معرفی کنند. در ادامه به تعداد اندکی از جدیدترین پژوهش‌ها که طی سال‌های اخیر در داخل و خارج از کشور انجام گرفته است، اشاره می‌شود.

ونسار اتن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در کتاب «مدیریت نوآوری در ورزش» بر این جمله تاکید می‌کند که امروزه مدیریت ورزشی به رشته‌ای تبدیل شده است که بیشتر بر کسب و کار تمرکز دارد و این تغییر نتیجه تأکید مدیران سازمان‌های ورزشی بر کسب و کار در ورزش به جای یک تفریح خالص یا فعالیت بدنی است و آینده کسب و کار ورزشی به نوآوری در نقش آن که تشویق خلاقیت، نوآوری و تفکر راهبردی است، ارتباط دارد. ونسا راتن و فریرا (۲۰۱۷) در کتاب خود با عنوان «کارآفرینی و نوآوری ورزشی» تاکید کرده‌اند که نوآوری سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که سازمان‌های ورزشی و موسسات دولتی پروژه‌های تغییرات بنیادی را دنبال می‌کنند. آنته تجوندال (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «نوآوری ورزشی: توسعه یک نوع شناسی» به تحلیل نقش حیاتی نوآوری در توسعه ورزش و سازمان‌های ورزشی می‌پردازد و از طریق ایده‌های جدید، تغییر و پیشرفت فناورانه نوآوری نشان می‌دهد که ورزش چگونه بازی و سازماندهی می‌شود. جیسون پاتس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود

1. Vanessa Ratten

2. Jason Potts



با عنوان «نوآوری در ورزش: معرفی بخش ویژه» به این نتیجه می‌رسد اثر بخشی نوآوری ورزشی، نیازمند آگاهی مدیران ورزشی از پیامدهای بالقوه توسعه نوآوری می‌باشد. بدین منظور باید عوامل و منابع تخصیص یافته‌ای در اختیار بخش تحقیق و توسعه قرار گیرد تا جهت ارزیابی ظرفیت نوآوری در زمینه‌های گوناگون ورزشی صرف گردد. متیو ویناند<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «قابلیت نوآوری در سازمان‌های غیر انتفاعی ورزشی» به این نتیجه رسیده است که سطح سازمانی نظیر مشارکت کارکنان و ویژگی‌های سازمان مانند ساختار و سطح محیطی مانند رقبا، ذی‌نفعان و ... برای سازمان‌های ورزشی مهم هستند، زیرا این عوامل بر موفقیت سازمان و توسعه ایده‌های جدید و نوآوری در آینده تاثیر می‌گذارند. مہری و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان «عوامل موثر بر افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم» با هدف بررسی عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری با نمونه آماری ۳۵۵ نفر به این نتیجه رسیده‌اند که تاثیر تمامی عوامل سازمانی و فردی چون ساختار سازمانی، فرهنگ، سیستم پاداش، عوامل مربوط به امکانات، سبک رهبری و عوامل مربوط به سیستم پاداش، عوامل انگیزشی، دانش و تخصص و ... بر سطح خلاقیت و نوآوری کارکنان بیش از حد متوسط بوده است. مومنی و کفاش (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «نوآوری به عنوان قابلیت چند بعدی» به بررسی قابلیت‌های عملیاتی، انسانی و ساختاری و تاثیر آنها بر روی نوآوری می‌پردازند و به این نتیجه رسیده‌اند که بر اساس میانگین وزنی شاخص‌ها، سبک مدیریتی و رهبری مدیران که منبع از ظرفیت مدیریتی است، بیشترین نقش آفرینی را در ایجاد توسعه قابلیت نوآوری در سازمان‌ها و شرکت‌های صنعت مواد غذایی ایران دارد. محمودی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله خود با عنوان «عوامل موثر بر نوآوری در صنعت بیمه کشور» اقدام به طراحی مدل و شناسایی متغیرهای تاثیرگذار بر نوآوری شرکت‌های بیمه در ایران نمودند و نتایج نشان داد همچون سایر پدیده‌های سازمان و مدیریت، نوآوری در شرکت‌های بیمه کشور نیز متأثر از مدل نظری سه شاخگی متشکل از عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است. با توجه به پیشینه موضوع و اهمیت این امر، در واقع پژوهش حاضر برای توسعه و پیشرفت هر چه بهتر سازمان‌های ورزشی و همچنین توسعه نوآوری سازمانی و مولفه‌های تاثیرگذار بر آن در وزارت ورزش و جوانان ضرورت پیدا می‌کند. با اشاره به این موضوع که وزارت ورزش و جوانان بالاترین ارگان رسیدگی به مسائل ورزش در کشور می‌باشد، استفاده از این راه‌کارها و پژوهش‌ها می‌تواند منشا تحولی عمیق در ورزش کشور شوند. همچنین توجه به پژوهش‌های اندک در حوزه نوآوری سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد نهادهای ورزشی ضرورت انجام چنین پژوهشی را مضاعف نموده است؛ به طوری که در پژوهش حاضر، بررسی عوامل تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

## روش شناسی پژوهش

در این پژوهش به ارزیابی عوامل تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب پرداخته شده است. این پژوهش به لحاظ هدف، در زمره تحقیقات کاربردی-

1. Mathieu Winand

توسعه ای است و از نظر ماهیت روش، در دسته تحقیقات توصیفی قرار می گیرد. از آنجا که هدف، بررسی نظرات مدیران ارشد در حوزه ورزش و جوانان می باشد، لذا با مشورت اساتید مشاور، جامعه آماری را مدیران کل ستادی وزارت ورزش و جوانان (۲۰ نفر)، معاونان وزارت ورزش و جوانان (۷ نفر) و مدیران کل استانی ادارات ورزش و جوانان (۳۱ نفر) تشکیل می دهند که تعداد آن ها ۵۸ بود. با توجه به محدود بودن جامعه آماری از تمامی آن ها نظرسنجی شد و نمونه آماری به صورت کل شمار یعنی برابر با جامعه و به تعداد ۸۵ نفر در نظر گرفته شد. در روز برگزاری گردهمایی مشترک معاونان و مدیران کل ستادی و استانی وزارت ورزش و جوانان با حضور وزیر در اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۷، تعداد ۵۸ پرسشنامه توزیع گردید که ۵۰ پرسشنامه بازگردانده شد. ابزار مورد استفاده جهت گردآوری اطلاعات، پرسشنامه عباس خمسه (۱۳۹۲) می باشد. برای درجه بندی نظرات پرسشنامه از مقیاس پنج سطحی لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) در دو ستون برای بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شده است. امتیازبندی این طیف، برای سوالات مربوط به کلیه شاخص ها به این شرح است: به گزینه "خیلی زیاد" امتیاز ۵ و به گزینه "خیلی کم" امتیاز ۱ داده شد. این پرسشنامه در قالب ۳۸ سوال و ۱۱ مولفه (ساختار سازمانی، مدیریت سازمانی، راهبرد و اهداف سازمان، آموزش، فرهنگ سازمانی، کارکنان، کار تیمی، قوانین، بازار و ذی نفعان، توانمندی سازمانی و سیستم نوآوری) می باشد. روایی پرسشنامه به تایید ۶ تن از متخصصان رسید و جهت تایید پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که در کل ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۹ درصد به دست آمد. همه تجزیه و تحلیل های آماری با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد محاسبه قرار گرفت. پیش از انجام آزمون فرضیات، ابتدا توزیع داده های هر فرضیه با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف تایید گردید. داده ها از توزیع نرمال برخوردار بودند و از آزمون آماری پارامتریک و مقایسه میانگین ها برای تحلیل داده های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای اهمیت مولفه ها استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

برای آزمودن فرضیه های پژوهش از نرم افزار آماری **spss** استفاده شده است که فرضیه ها و نتایج به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند:

فرضیه H0: بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل تاثیر گذار بر نوآوری سازمانی در سازمان های ورزشی تفاوت معناداری وجود ندارد.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

فرضیه H1: بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل تاثیر گذار بر نوآوری سازمانی در سازمان های ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. همان گونه که اطلاعات جدول ۱ نشان می دهد، داده ها دارای توزیع طبیعی می باشند. بنابراین تجزیه و تحلیل آماری متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه ها با استفاده از آزمون های پارامتریک انجام شد.

جدول ۱: نتایج آزمون آماری کولموگروف- اسمیرنوف

متغیر	موجود		مطلوب	
	آماره آزمون	سطح معناداری	آماره آزمون	سطح معناداری
نوآوری سازمانی	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۵۶	۰/۹۰
راهبرد	۱/۰۵	۰/۲۱	۰/۷۷	۰/۵۹
ساختار	۱/۱۴	۰/۱۴	۰/۹۴	۰/۳۴
فرهنگ	۱/۲۶	۰/۰۸	۰/۶۱	۰/۸۳
مدیریت نوآوری	۱/۲۲	۰/۱۰	۰/۸۰	۰/۵۳
آموزش	۰/۷۹	۰/۵۴	۰/۹۸	۰/۲۸
کار تیمی	۰/۸۴	۰/۴۷	۰/۸۶	۰/۴۳
کارکنان	۰/۸۸	۰/۴۱	۰/۷۸	۰/۵۶
قوانین	۰/۹۹	۰/۲۷	۱/۰۶	۰/۲۰
سیستم نوآوری	۰/۹۷	۰/۲۹	۰/۶۱	۰/۸۳
بازار و ذی نفعان	۱/۰۴	۰/۲۲	۱/۲۲	۰/۱۰
توانمندی های سازمانی	۱/۰۶	۰/۲۰	۰/۷۳	۰/۶۵

۲۷۵

به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نوآوری سازمانی و مولفه های آن از دیدگاه مدیران ارشد تربیت بدنی از آزمون تی وابسته استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نوآوری سازمانی

معنی داری	درجه آزادی	t	انحراف استاندارد $\pm$ میانگین		شاخص های آماری متغیرها
			مطلوب	موجود	
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۰/۸۸	۴/۰ $\pm$ ۶۲/۴۷	۲/۰ $\pm$ ۴۵/۸۴	نوآوری سازمانی

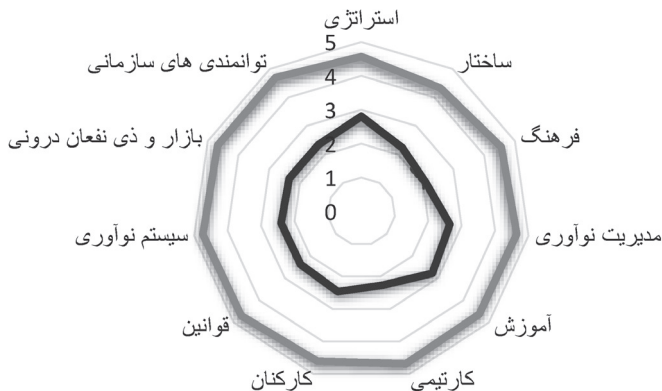
همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، میانگین نوآوری سازمانی موجود و مطلوب به ترتیب ۲/۴۵ و ۴/۶۲ می باشد و با توجه به سطح معناداری ( $P=۰/۰۰۰۱$ ) بین وضعیت موجود و مطلوب نوآوری سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های نوآوری سازمانی

معنی داری	درجه آزادی	t	انحراف استاندارد $\pm$ میانگین		شاخص های آماری متغیرها
			مطلوب	موجود	
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۲۳/۰۹	۴/۰ $\pm$ ۵۷/۵۵	۲/۰ $\pm$ ۸۱/۸۴	راهبرد
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۲۵/۵۸	۴/۰ $\pm$ ۳۳/۳۱	۲/۰ $\pm$ ۲۴/۷۷	ساختار
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۹/۲۴	۴/۰ $\pm$ ۵۶/۵۸	۲/۰ $\pm$ ۰۹/۷۸	فرهنگ
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۲۵/۳۵	۴/۰ $\pm$ ۶۵/۵۰	۲/۰ $\pm$ ۶۵/۹۲	مدیریت نوآوری
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۲۵/۵۳	۴/۰ $\pm$ ۶۲/۵۴	۲/۰ $\pm$ ۷۸/۸۵	آموزش
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۳/۶۳	۴/۰ $\pm$ ۶۸/۴۶	۲/۰ $\pm$ ۲۶/۸۴	کارتیمی
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۲/۷۴	۴/۰ $\pm$ ۶۰/۵۷	۲/۰ $\pm$ ۴۶/۸۵	کارکنان
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۵/۶۴	۴/۰ $\pm$ ۷۰/۴۶	۲/۰ $\pm$ ۳۸/۷۸	قوانین
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۴/۹۹	۴/۰ $\pm$ ۷۴/۴۲	۲/۰ $\pm$ ۴۰/۷۸	سیستم نوآوری
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۶/۲۴	۴/۰ $\pm$ ۶۸/۴۶	۲/۰ $\pm$ ۳۵/۸۰	بازار و ذی نفعان درونی
۰/۰۰۰۱	۴۹	-۳۶/۳۴	۴/۰ $\pm$ ۷۰/۴۳	۲/۰ $\pm$ ۳۵/۸۰	توانمندی های سازمانی

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، در تمامی مولفه‌های نوآوری سازمانی (راهبرد، ساختار، فرهنگ، مدیریت نوآوری، آموزش، کارتیمی، کارکنان، قوانین، سیستم نوآوری، بازار و ذی نفعان درونی و توانمندی های سازمانی) میانگین وضعیت مطلوب بسیار بالاتر از وضعیت موجود فرض شده است. همچنین با توجه به سطح معناداری ( $P=۰/۰۰۰۱$ ) در تمامی مولفه‌ها، وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های نوآوری سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد تربیت بدنی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

وضعیت مطلوب — وضعیت موجود —



شکل ۲: مقایسه میانگین های مولفه های نوآوری سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب

طبق شکل ۲، وضعیت موجود جامعه مورد نظر با وضعیت مطلوب آن فاصله زیادی دارند و از بین عوامل قابل ارزیابی، مولفه‌های فرهنگ سازمانی، کار تیمی و ساختار سازمانی، در وضعیت موجود در موقعیت پایین تری نسبت به دیگر مولفه‌ها قرار گرفته‌اند. راهبرد سازمان و آموزش کارکنان در وضعیت موجود در موقعیت بالاتری نسبت به دیگر مولفه‌ها قرار دارد و با توجه به اینکه تمامی مولفه‌های نوآوری سازمانی، در وضعیت موجود و مطلوب در وزارت ورزش و جوانان دارای ارتباط معنی دار می‌باشند، در نتیجه فرض محقق تایید می‌گردد.

### بحث و نتیجه گیری

نوآوری در ورزش، با اشتغال و رشد اقتصادی همراه است و یکی از مسائل کلیدی برای کسب و کار دولت‌ها در سراسر جهان به شمار می‌آید. به دلیل همین اهمیت نظری و کاربردی، نوآوری توجه زیادی را به خود جلب کرده است و می‌تواند بر عملکرد سازمان‌های ورزشی تاثیر مثبتی داشته باشد. نوآوری در ورزش کمک می‌کند تا بتوان به این باور رسید که هر چیزی ممکن است (راتن، ۲۰۱۸: ۹-۳). همچنین نوآوری‌های ورزشی تحت تاثیر مشارکت افراد متخصص در ورزش قرار دارند و این نشان می‌دهد که به درک عمیق تری از نوآوری‌های ورزشی در یک محیط علمی و کاربردی جهت سیاست‌گذاری برای ترویج رشد جهانی نیاز است و نوآوری ورزشی مزیتی رقابتی است که موجب جذابیت جهانی ورزش شده است و نقش حیاتی در توسعه صنعت ورزش دارد که این تاثیر از طریق ایده‌های جدید، تغییر و پیشرفت فناوری به ورزش شکل می‌دهد و موجب سازماندهی آن می‌گردد (راتن ۲۰۱۸: ۸). بخش عمده‌ای از تحقیقات در زمینه نوآوری ورزشی در کشورهای توسعه یافته انجام گرفته است؛ بدین معنی که پتانسیل تحقیق در مورد نوآوری‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه وجود دارد. لازم است بدانیم که چگونه فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی، توسعه نوآوری‌های ورزشی را در عرصه جهانی تسهیل می‌کنند و بیشتر به بررسی تاثیر محدودیت منابع و یا نهادهای ناکارآمد بر نوآوری‌های ورزشی می‌پردازند (پوتز، ۲۰۱۶: ۲۳۷-۲۳۳). از آنجا که نوآوری و خلاقیت در همه سازمان‌ها مانند وزارت ورزش و جوانان عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات و تولیدات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع، تنوع تولیدات و خدمات و کاهش بوروکراسی اداری و پشت میز نشینی و مشق عملگرایی است، سازمان‌های ورزشی باید تمام تلاش خود را در انجام تحقیقات و پژوهش‌های گسترده جهت ایجاد، تشویق و نهادینه سازی خلاقیت و نوآوری به کار گیرند (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳). تغییر و تحولات سریع علم و فناوری در جهان، از یک سو و تبدیل ورزش به یک صنعت، از سوی دیگر، دست اندرکاران ورزش کشورمان را با چالشی جدیدی رو به رو ساخته است که گذر از آن نیازمند به کارگیری رویکردها و روش‌های خلاقانه و نوآورانه می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه کشور ما با جمعیت ۸۰ میلیونی جزو کشورهای در حال توسعه و جوان می‌باشد، شیوه اداره سازمان‌های ورزشی همچنان مانند گذشته است و چنین به نظر می‌رسد که یکی از مهمترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های ورزشی در ایران، فقدان نوآوری و کارآفرینی باشد. همچنین تنوع در ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی موجب شده که فعالیت‌های وزارت ورزش و جوانان در کشور بسیار پیچیده گردد و به تبع

آن لزوم جریان پیوسته نوآوری در این وزارت خانه احساس شود. وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان های مختلف در داخل و خارج از کشور دارد و تاثیر گذار و متاثر از این سازمان هاست. به علاوه، ادارات کل ورزش و جوانان در هر استان که زیر مجموعه های وزارت خانه در کشور می باشند، نیز نقش چشم گیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرافرازی کشور و ... دارند و همانند دیگر سازمان ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند نوآوری و کارآفرینی و همچنین عملکرد بالا در تمام سطوح کاری سازمان هستند (اسکندری، ۱۳۹۰، ۱۴). به همین علت پرورش و تقویت روحیه نوآورانه در وزارت ورزش و جوانان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است که برای نیل به این مطلوب، باید مولفه های موثر بر نوآوری را بررسی و در جهت ایجاد فرصت های نوآورانه تحلیل و برنامه ریزی های لازم انجام گیرد.

در این پژوهش تلاش شده است تا با بررسی عوامل و مولفه های تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، میزان تاثیر و اولویت هریک از این عوامل و مولفه ها در جامعه آماری پژوهش ارزیابی گردد. ۱۱ عامل اصلی و موثر بر نوآوری سازمانی از قبیل راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت نوآوری در سازمان، آموزش کارکنان و مدیران سطوح پایین تر، کار تیمی، کارکنان نوآور و مستعد، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، سیستم نوآوری، بازار و ذی نفعان درونی سازمان و توانمندی های سازمانی، در وزارت ورزش و جوانان شناسایی و در قالب مولفه هایی در پرسشنامه، بین مدیران ارشد توزیع و مورد آزمون قرار گرفت. برای آزمون فرضیه های پژوهش از نرم افزار SPSS و جهت آزمون نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف استفاده گردید. داده ها دارای توزیع طبیعی بودند. بنابراین تجزیه و تحلیل آماری متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه ها با استفاده از آزمون های پارامتریک انجام شد. به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نوآوری سازمانی و مولفه های آن از دیدگاه مدیران ارشد در وزارت خانه، از آزمون T وابسته استفاده کردیم و میانگین نوآوری در وضعیت موجود ۲/۴۵ و در وضعیت مطلوب ۴/۶۲ بود. با توجه به سطح معناداری ( $P=0/0001$ )، وضعیت موجود و مطلوب تمامی عوامل تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی شامل راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت نوآوری، آموزش کارکنان و مدیران سطوح پایین تر، کار تیمی، کارکنان نوآور و مستعد، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، سیستم نوآوری، بازار و ذی نفعان درونی سازمان و توانمندی های سازمانی، از دیدگاه مدیران ارشد تفاوت معناداری با یکدیگر داشتند. بر طبق یافته ها، مولفه های فرهنگ سازمانی، کار تیمی و ساختار سازمانی در وضعیت موجود در موقعیت پایین تری نسبت به دیگر مولفه ها قرار دارند و راهبرد سازمانی و آموزش کارکنان در وضعیت موجود در موقعیت بالاتری نسبت به دیگر مولفه ها قرار گرفته اند که با نتایج بعضی از پژوهش ها مانند حسینی (۱۳۸۹) که ساختار سازمانی و سجادی (۱۳۸۳) و تفرشی (۱۳۹۱) که فرهنگ سازمانی را مهم ترین عامل موثر بر نوآوری بیان کرده اند، مغایرت داشت. بنابراین می توان گفت بین وضعیت موجود و مطلوب عوامل تاثیرگذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از دید صاحب نظران ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد و از آنجا که وزارت ورزش و جوانان نقشی مهم و اساسی در توسعه ورزش دارا می باشد، وضعیت فعلی ورزش کشور از وضع مطلوب

آن فاصله بسیار دارد. نتایج این پژوهش با یافته های لینگلباچ و همکاران (۲۰۰۵)، سدان (۲۰۰۸)، گودرزی و عسگریان (۱۳۸۶) و کیان مرز و همکاران (۱۳۸۶) همخوانی دارد. یافته های تحقیقات مهری و همکاران (۱۳۹۵) پیرامون عوامل موثر بر افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان علوم پزشکی نشان داد که عواملی همچون: ساختار سازمانی، فرهنگ، سیستم پاداش، عوامل مربوط به امکانات، سبک رهبری و عوامل مرتبط به سیستم پاداش، عوامل انگیزشی، دانش و تخصص و ... موجب افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان می باشد. همچنین نتایج این تحقیق در زمینه ساختار سازمانی با نتایج تحقیقات مینتزبرگ (۱۹۵۹) و برنز و استاکر (۱۹۸۷)، پیرامون رهبری با نتایج تحقیقات سنگه (۲۰۰۶)، در مورد راهبرد با نتایج تحقیقات داج سان و سالتر (۲۰۰۸)، در زمینه یادگیری با تحقیقات ایکاف (۲۰۰۵)، در زمینه فرهنگ سازمانی با نتایج تحقیقات دنیسون و نی آل (۲۰۰۶) و پیرامون مشارکت کارکنان با نتایج تحقیقات ایکاف (۲۰۰۵) هماهنگ است و نتایج تحقیقات قبلی را تایید می نماید. همچنین یافته های تحقیق با نتایج بررسی محمودی و همکاران (۱۳۹۴)، رمضان پور نرگسی و همکاران (۱۳۹۳)، خانی و همکاران (۱۳۹۶)، صادقی و همکاران (۱۳۹۱)، ناصحی فر (۱۳۸۹) و پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲) پیرامون عوامل موثر بر نوآوری در یک راستا می باشند. بنابراین بدیهی ترین راه برای بررسی عملکرد نوآورانه سازمان های ورزشی، سنجش نتایج و دستاوردهای حاصل از اجرای فرآیند نوآوری (خلق محصول، خدمات، فناوری جدید، پیامدهای مالی نوآوری و بررسی میزان پیشرفت و ارتقای سطح فناوری سازمان)، ارزیابی منبع اختصاص یافته به سیستم نوآوری و ارزیابی توانمندی و ظرفیت نوآوری سازمان می باشد (مورل، ۲۰۰۷: ۹). اثر بخشی یک سازمان تحقیقاتی در پروژه های نوآور، با تعداد موفقیت یا شکست سازمان در رسیدن به اهداف سنجیده می شود. بنابراین جهت ارزیابی توانمندی و ظرفیت نوآوری در سازمان ها باید توانمندی افراد و سازمان ها در فرآیند اجرای پروژه های نوآوری (خلق محصول و فناوری جدید) مورد بررسی قرار گیرد. همچنین معیارهای تشخیص موفقیت سازمان در نوآوری شامل معیارهای خروجی (اختراعات، محصولات، فناوری های جدید و مقالات)، معیارهای فرآیندی و عملیاتی (بهبود رویه های کاری) و معیارهای موفقیت راهبردی (بهبود عملکرد کلی سازمان، سود ناشی از نوآوری، افزایش درآمد و سهم بازار) ارزیابی شوند (تید و همکاران، ۲۰۰۵).

بدین ترتیب، می توان نتیجه گرفت در وزارت ورزش و جوانان، مدیران ارشد باید قدرت تحمل بیشتری نسبت به شکست ها و اشتباهات هر یک از مدیران یا کارمندان زیر دست و یا هم سطح خود داشته باشند. باید تلاش کنند تا شرایط بهتری برای فرآیندهای دارای خلاقیت و نوآوری فراهم شود و در طی آن فرهنگ سازمانی که قلب نوآوری سازمانی می باشد در وزارت خانه و سازمان های تابعه از وضعیت مناسب تری برخوردار گردد. همچنین به کار تیمی اهمیت داده، از مکانیزم ها و تیم های حل مسئله استفاده شود و در پاداش ها، عملکرد تیمی مدنظر قرار گیرد.

چنین به نظر می رسد که ساختار سازمانی تقریباً به صورت بسته عمل می کند، در حالی که ساختار سازمانی باید پویا و ارگانیک باشد تا بتواند به ترویج و توسعه نوآوری در سازمان های ورزشی و در بین مدیران و کارکنان بپردازد. علاوه بر این، ساختار سازمانی باید تسهیل کننده و حامی کار تیمی و گروه های حل مسئله و دارای

انعطاف پذیری بیشتر باشد تا ارتباطات سازمانی راحت تر انجام پذیرد. مدیران ارشد نیز باید کارکنان را به انجام نوآوری ترغیب و تشویق کنند و به موفقیت و شکست هر ایده نوآورانه پاداش دهند. کارکنان وزارت ورزش و جوانان هم به عنوان سرمایه انسانی باید فرصت طلب و خلاق باشند و تمایل به ریسک پذیری بالاتری داشته باشند تا این وزارت خانه بتواند در محیط پر رقابت جهانی با به کارگیری نوآوری های سازمانی در حوزه صنعت ورزش راه را برای دستیابی به اهداف خود در آینده هموار سازند. مدیران در سطوح ارشد نسبت به نوآوری سازمانی در سازمان احساس تعهد نمایند تا بتوان شرایط سازمان های ورزشی را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب نزدیک تر کرد.

اجرای این پژوهش با دو محدودیت رو به رو بوده است:

- عدم دسترسی به مدیران ارشد به دلیل سمت های بالادستی و پراکندگی آنها در کشور.
- عدم تمایل مدیران ارشد برای پر کردن پرسشنامه به دلیل مشغله فراوان کاری.

### پیشنهادها

با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- با فراهم کردن فضایی خلاق مانند سیستم مدیریت استعداد، ابزار مناسبی در جهت جذب، حفظ، اداره، مدیریت و کشف کردن استعدادها ایجاد شود.
- نوآوری موضوعی نیازمند آموزش است و با توجه به تاثیر فراوان دانش و تخصص، اهمیت دادن به مقوله یاد شده از طریق دانشگاه ها و آموزش های ضمن خدمت، امری لازم و ضروری می باشد.
- سیستم دریافت پیشنهادات و ایجاد انگیزه برای خلاقیت و استقبال از ایده های جدید در کارکنان.
- به وجود آوردن فضای ایمن بدون پیش داوری.
- حمایت سازمانی از فضای خلاق و نوآور و ایجاد فرهنگ نوآوری.
- ایجاد خط مشی مستحکم و سرمایه گذاری در حوزه تحقیق و توسعه و فناوری اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان.
- اعمال سیستم رهبری مشارکت جویانه با کارکنان در تصمیم گیری ها و ارتقای فرهنگ مشارکتی.
- ایجاد یک طرح کلی برای ترویج و بهبود مدیریت نوآوری و تمهید امکانات و تسهیلات جهت اجرای ایده های جدید.

ما در این پژوهش تلاش کردیم گستره ای از انواع مختلف نوآوری در ورزش از قبیل نوآوری اجتماعی، نوآوری فناوری، نوآوری تجاری، نوآوری مبتنی بر جامعه و نوآوری سازمانی را مورد بحث قرار دهیم، اما به دلیل گستردگی این حوزه و تخصصی بودن موضوع، ما تنها به تجزیه و تحلیل نوآوری سازمانی بسنده شده است. بنابراین به پژوهشگران آینده توصیه می کنیم هر یک از انواع نوآوری در ورزش (اجتماعی، فناوری، تجاری و مبتنی بر جامعه) را به طور جداگانه مورد بررسی قرار دهند.



## منابع

- اسکندری، عیسی؛ امیرتاش، محمدعلی و الهی، علیرضا. (۱۹۳۰). «ارتباط یادگیری سازمانی با کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان استان های شمالی کشور». دانشگاه تربیت معلم تهران.
- طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا. (۱۳۸۳). «خالقیت و نوآوری در افراد و سازمان ها». ماهنامه تدبیر. سال ۱۵، شماره ۱۵۲.
- عسگریان، فریبا؛ فرجی دانا، احمد؛ گودرزی، محمود؛ جعفری، افشار. (۱۳۸۴). «بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال های ۱۳۷۰-۱۳۸۰». نشریه حرکت. شماره ۲۴، صص ۲۵-۴۳.
- فروغی پور، حمید. (۱۳۸۴). «زمینه های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه مدیران و متخصصان تربیت بدنی کشور و رائه راهکار». رساله دکترا، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
- کیان مرز، یحیی؛ محرم زاده، مهرزاد؛ کیان مرز، وحیده؛ و مرندی، رضا. (۱۳۸۶). «بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال های ۸۰-۸۴». مجموعه مقالات ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی. جزیره کیش.
- مهری، محمود. (۱۳۹۵). «عوامل موثر بر افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم». مجله دانشگاه علوم پزشکی قم. دوره ۱۰، شماره ۱۲.
- مومنی، مصطفی. (۱۳۹۵). «نوآوری به عنوان قابلیت چند بعدی». فصل نامه علمی پژوهشی بهبود مدیریت. دوره ۱۰ شماره ۳۱.
- محمودی میمند، محمد. (۱۳۹۴). «عوامل موثر در صنعت بیمه کشور». دوره ۳۰، شماره ۱.
- Aagaard, P. (2014). **Samarbejdsdrevet innovation i praksis**. E. Sørensen, & J. Torfing (Eds.). Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.
- Alarifi, S. (2005). “The effects of transformational leadership on followers’ creativity and innovation”. Doctoral dissertation, Brunel University London.
- Ackoff RL. (2005) **Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century**. Oxford University Press, USA.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). “Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance”. Journal of business research, 67(1), 2891-2902.
- Caza, A. (2000). “Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization”. Journal of Sport Management, 14, 227–242. doi:10.1123/jsm.14.3.227.
- Denison D, Neal W. (2000). **Denison organizational culture survey: Facilitator guide**. Published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Fredberg, T., & Piller, F. T. (2011). “The paradox of tie strength in customer relationships for innovation: a longitudinal case study in the sports industry”. R&D Management, 41(5), 470-484.

- Freeman, C. (1988) **Japan: a new national system of innovation? Technical change and economic theory.**
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). **The Oxford handbook of innovation.** Oxford university press.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). **“Effects of innovation types on firm performance”.** International Journal of production economics, 133(2), 662-676.
- Hisrich, R. D. (2014). **Advanced introduction to entrepreneurship.** Edward Elgar Publishing.
- Hillairet, D., Richard, G., & Bouchet, P. (2009). **“The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market”.** Journal of Innovation Economics Management, (1), 189-210.
- Hoeber L, Doherty A, Hoeber O, Wolfe R. (2015). **“The nature of innovation in community sport organizations”.** European sport management quarterly. 15(5):518-34.
- Hervas-Oliver JL, Sempere-Ripoll F. (2015). **“Disentangling the influence of technological process and product innovations”.** Journal of Business Research. 1; 68(1):109-18.
- Hogan SJ, Coote L. V. (2014). **“Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model”.** Journal of Business Research. 1; 67(8):1609-21.
- IOC. (2017a). **“Tokyo 2020 event programmer to see major boost for female participation, youth and urban appeal”.** Available from: <https://www.olympic.org/news/tokyo-2020-event-programme-to-see-major-boost-for-female-participation-youth-and-urban-appeal> (accessed 9 June 2017).
- IOC. (2017b). **Tokyo 2017 event program.** Available from: <https://stillmed.olympic.org/media/>
- Jiménez - Jiménez, D., & Valle, R.S. (2011). **“Innovation, organizational learning, & performance”.** Journal of Business Research, Vol. 64, No.4, pp. 408-417.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). **“Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning”.** European Journal of innovation management, 11(3), 389-412.

- Krozer, Y., Hophmayer-Tokich, S., van Meerendonk, H., Tijmsma, S., & Vos, E. (2010). **“Innovations in the water chain—experiences in The Netherlands”**. Journal of Cleaner Production, 18(5), 439-446.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). **“The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance”**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 700-707.
- Kuratko, D. F. Ireland R. D., Covin JG, Hornsby J. S. (2005). **“A Model of Middle-Level Managers’ Entrepreneurial Behavior”**. Entrepreneurship theory and practice, 29(6):699-716.
- Kotler, P. and Keller, K. (2006). **“Marketing Management”**. 12th, Pearson Education. pp 86-101.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). **“Building organizational culture that stimulates creativity and innovation”**. European journal of innovation management, 6(1), 64-74.
- Miragaia, D., & Ferreira, J. J. (2016). **“Consumer behavior analysis: an innovation approach in non-profit sports organizations”**. In *Sport Entrepreneurship and Innovation*, (pp. 229-240). Routledge.
- Manual O. (2005). **The measurement of scientific and technological activities**. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Jul.
- Morel L, Boly V. (2007). **“Innovation process evaluation: from self-assessment to detailed technological audit”**. In 16th International Conference on Management of Technology, May 13 (pp. 9-p).
- Pill, S., Penney, D., & Swabey, K. (2012). **Rethinking sport teaching in physical education: A case study of research-based innovation in teacher education**.
- Potts J, Ratten, V. (2016). **“Sport’s innovation: introduction to the special section”**. Innovation. 2; 18(3):233-7.
- Ratten, V. (2011). **“Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management”**. International entrepreneurship and management journal, Mar 1; 7(1):57-69.
- Ratten, V. (2011). **“A social perspective of sports-based entrepreneurship”**. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 1; 12(3):314-26.

- Ratten, V. (2018). **Sport's innovation management**. Routledge; Aug 23.
- Ratten, V., Ferreira J. J. (2016). “**Sport entrepreneurship and the emergence of opportunities**”. *Sport Entrepreneurship and Innovation*, 25:242.
- Ratten, v. & Ferreira, J.J. (Eds.). **Sport Entrepreneurship and Innovation**. London: Routledge: pp. 42–59.
- Senge, M. P. (2006). **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning organization**. (Revised edition). New York: Crown Business.
- Tjønndal, A. (2017). “**Sport innovation: developing a typology**”. *European Journal for Sport and Society*. 2017 Dec 29:1-7.
- Tjønndal, A. (2018). **Sport, innovation and social inclusion: the emergence of Mixed Martial Arts**.
- Tjønndal, A. (2019). “**I don't think they realize how good we are: Innovation, inclusion and exclusion in women's Olympic boxing**”. *International review for the sociology of sport*, 54(2), 131-150.
- Tjønndal, A. (2016a). Innovation for social inclusion in sport.
- Tjønndal, A. (2016c). “**Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review**”. *Brazilian Business Review (Special Issue on Sport and Strategy)*, 14, 38–56.
- Winand, M., & Hoerber, L. (2016). **Innovation capability of non-profit sport organizations**. (pp. 13-31). London: Routledge.
- Yeh-Yun Lin, C., & Yi-Ching Chen, M. (2007). “**Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan**”. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Zheng, W. (2010). “**A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?**” *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151-183.