University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

# Modeling organizational capacity development in sports organizations

**Seyed Ali Hosseini [1], Seyed Salah Naqshbandi [2]✉, Maysam Shabaaninia [3]**

1. PhD student, Department of Physical Education and Sports Sciences, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. E-mail: hosseini.Ali6063@yahoo.com
2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Sports Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: salah.naghshbandi@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. E-mail: shabaaninia@gmail.com

## Article Info

**Article type:**
Research Article

**Article history:**
Received:
…….18 March 2022
Received in revised form:
…….10 June 2022
Accepted:
…….16 June 2022
Published online:
…….25 June 2022

**Keywords**:
*Grounded Theory,*
*Human Resources,*
*Organizational Development,*
*Planning,*

## ABSTRACT

**Introduction:** The development of organizational capacity in sports organizations is very important in order to achieve organizational goals. Therefore, the aim of this research was to model the development of organizational capacity in sports organizations.

**Methods:** The current research method is based on a qualitative approach to the foundational data method (Strauss and Corbin's systematic model), which was conducted in the field in terms of the fundamental purpose and in terms of data collection. The statistical population of this research includes sports management experts (professors and researchers in the field of sports management) who were selected by purposeful sampling (20 people). Data analysis was done using grounded theory method and with open, axial and selective coding. The validity and reliability of the research tool was also confirmed.

**Results:** The results showed that in order to develop the organizational capacity in sports organizations, it is necessary to take into account the causal conditions (communication, human resources and management) and apply the identified strategies (planning, training, evaluation and motivation), according to Background conditions (organizational structure, laws and regulations, infrastructure and organizational culture) as well as intervening conditions (financial and political) tried to achieve positive development consequences (financial consequences, human consequences and structural consequences).

**Conclusion:** Therefore, according to the results, it is suggested that the components analyzed in this research be provided to the employees for evaluation, planning, increasing participation, training and making gradual changes.

In Press

Cite this article: Hosseini, A. Naqshbandi, S. & Shabaaninia, M. (2022). Modeling organizational capacity development in sports organization. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: http//doi.org/000000000000000000

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

# Extended Abstract

## Introduction

It seems that in order to achieve the development of organizational capacity in sports organizations, it is necessary to develop the organizational capacity in sports organizations in the form of an identified local model in order to provide the fields and platforms for its development in the country. Due to the importance of the position and unreasoned functions that the organizational capacity has in all organizations, especially sports organizations, various frameworks have been presented by researchers to measure this importance. Meanwhile, by looking into the current frameworks, we can see that either they do not have the necessary comprehensiveness or they are not designed according to the needs, requirements and demands of Iran's sports organizations, and therefore they are not applicable. For this reason, the upcoming research is trying to develop a comprehensive framework for the development of organizational capacity according to the local conditions of sports organizations in the country. It is hoped that the leaders of sports organizations and the leaders of sports decision-making organizations can use this framework to identify the neglected organizational capacities, assess their strengths and weaknesses, and take steps to improve or develop them; Therefore, the aim of this research is to develop a model of capacity that responds to this call and by identifying the factors that affect the process of capacity development and the relationships between them, expand the existing line of research. Another goal of the present study is to show the model through an application in the context of a sports organization, therefore, researchers in the present research are trying to answer the following question: What is the modeling of organizational capacity development in sports organizations?

## Methods

The approach of the current research is of a qualitative type, which was carried out with the grounded theory method. The ground theory method is usually implemented in three ways: systematic, innovative and adaptive (constructivist). In the current research, the systematic method attributed to Strauss and Corbin was used for data analysis. This method has 6 main dimensions: causal conditions, main phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences. The systematic method itself has three main stages: open coding, central coding and selective coding. The statistical population of this research was made up of sports management experts (professors and researchers in the field of sports management), and the snowball sampling method was used to select the samples in a targeted manner; In this method, the number of people who should participate in the research and interview was not known beforehand, and after the completion of the interview, each of the interviewees was asked to introduce other experts in the field of sports management to the researcher and collect Data collection continued until the theoretical saturation of the data. In this method, the method of collecting information was the study of upstream documents (Constitution C, A, A, the fourth and fifth development programs, the sports strategic document and the country's twenty-year vision document) and in-depth and open interviews.

## Results

In the coding section, first all the interviews were reviewed and after reviewing and analyzing the interviews, the coding process began. In order to collect information and cover the research model through reading books, articles, and using experts' opinions, 6 questions were approved as interview questions. Finally, by performing various stages of coding and determining related factors, 87 codes were identified in the form of 6 main categories related to the organizational capacity development model in sports organizations. The results showed that in order to develop organizational capacity in sports organizations, it should be Considering the causal conditions (communications, human resources and management) and applying the identified strategies (planning, training, evaluation and motivation), according to the background conditions (organizational structure, rules and regulations, infrastructures and organizational culture) and Also, the intervening conditions (financial and political) tried to achieve positive development outcomes (financial outcomes, human outcomes and structural outcomes); Therefore, it is suggested to provide employees with tools to evaluate, plan, increase employee participation, train them and make gradual changes.

## Conclusion

The purpose of this research was to model the development of organizational capacity in sports organizations. Sports policies in societies have identified the role of capacity in wider sports systems as a main factor in achieving important sports goals and fields. Organizational capacity has been widely used as a framework to study the critical characteristics of the organization in the non-profit and voluntary literature. Likewise, capacity development may be viewed as a strategic process that involves setting direction and making decisions about the allocation of resources to pursue a particular program. However, the background of capacity development has mainly focused on the conceptualization and evaluation of specific strategies with little reflection or examination of the factors or conditions associated with the capacity development process. The results showed that in order to develop the organizational capacity in sports organizations, it is necessary to take into account the causal conditions (communication, human resources and management) and apply the identified

In Press

مدیریت ورزشی
شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X
دانشگاه تهران
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

strategies (planning, training, evaluation and motivation), according to the background conditions. (Organizational structure, laws and regulations, infrastructure and organizational culture) as well as intervening conditions (financial and political) tried to achieve positive development consequences (financial consequences, human consequences and structural consequences). The results of the research suggest that; to create motivation among employees in the development of organizational capacity in sports organizations, expand organizational communication in a favorable way. It is also suggested that by creating a balance between the strengths and weaknesses of an organization and improving the way the organization's resources are used, it helps managers to use them in the best possible way. On the other hand, it is suggested to provide employees with tools for evaluation, planning, increasing employee participation, training them and making gradual changes. It is suggested that the development of structures, systems and processes within the organization should be done to improve the effectiveness of the organization.

**Keywords**
Grounded Theory, Human Resources, Organizational Development, Planning,

**Ethical Considerations**

**Compliance with Research Ethical Guidelines**

This article has been done considering all ethical principles.

**Funding**

This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

**Authors' Contributions**

All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

**Conflicts of interest**

The authors declared no conflict of interset.

**Acknowledgement**

This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.

In Press

مدیریت ورزشی

شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X

دانشگاه تهران
دانشکده علوم ورزشی و تندرستی

# مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی

**سید علی حسینی [۱]، سید صلاح نقشبندی [۲]✉، میثم شعبانی نیا [۳]**

۱. دانشجوی دکترای، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: hosseini.Ali6063@yahoo.com

۲ . نویسنده مسؤول، استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: salah.naghshbandi@yahoo.com

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: shabaaninia@gmail.com

**اطلاعات مقاله**

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**تاریخ دریافت:** ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

**تاریخ بازنگری:** ۱۴۰۰/۱۱/۲۵

**تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

**تاریخ انتشار:** ۱۴۰۱/۱/۲۵

**کلیدواژه‌ها:**
*توسعه سازمانی،*
*برنامه‌ریزی،*
*گراندد تئوری،*
*منابع انسانی.*

**چکیده**

**متن چکیده**

**مقدمه:** توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی از اهمیت بسیاری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی برخوردار است. از این‌رو هدف از پژوهش حاضر، مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی بود.

**روش پژوهش:** روش تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده بنیاد (مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین) است که ازنظر هدف بنیادی و ازنظر جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل خبرگان مدیریت ورزشی (اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی) می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب‌شده‌اند (۲۰ نفر). تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با استفاده از روش گراندد تئوری و با کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. روایی و پایایی ابزار پژوهش نیز به تأیید رسید.

**یافته ها:** نتایج نشان داد که به‌منظور توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی، باید با در نظر گرفتن شرایط علی (ارتباطات، منابع انسانی و مدیریتی) و به‌کارگیری راهبردهای شناسایی‌شده (برنامه‌ریزی، آموزشی، ارزیابی و انگیزشی)، با توجه به شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، زیرساخت‌ها و فرهنگ‌سازمانی) و همچنین شرایط مداخله‌گر (مالی و سیاسی) تلاش نمود تا به پیامدهای مثبت توسعه (پیامدهای مالی، پیامدهای انسانی و پیامدهای ساختاری) دست‌یافت.

**نتیجه گیری:** بنابراین با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود تا مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این پژوهش برای ارزیابی، برنامه‌ریزی، افزایش مشارکت، آموزش و ایجاد تغییرات تدریجی در اختیار کارکنان قرار داده شود.

**استناد:** حسینی، سید علی؛ نقشبندی، سیدصلاح؛ و شعبانی نیا، میثم (۱۴۰۱). مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی. نشریه *مدیریت ورزشی*، ۲ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: http//doi.org/0000000000000000000000000

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

© نویسندگان.

In Press

## مقدمه

سازمان‌های ورزشی بخش عمده‌ای از بخش غیرانتفاعی و داوطلبانه را به خود اختصاص داده‌اند و مسئولیت فراهم آوردن فرصت‌های ورزشی تفریحی و رقابتی را بر عهده‌دارند (کی[1] و همکاران، ۲۰۲۴). درواقع سازمان‌های ورزشی نوعی انجمن هستند که پیرامون جمعی تشکیل می‌شود که علاقه خاصی به ورزش دارند. این سازمان‌ها ساختار و مکان هویتی را برای کسانی که دارای علایق مشابه (در یک ورزش خاص) هستند، تشکیل می‌دهند تا در یک‌شکل انجمنی از یک سازمان گرد هم‌آیند. این سازمان‌ها فرصت‌هایی را برای مشارکت در سطح پایه فراهم می‌کنند که هم قابل‌دسترس و هم مقرون‌به‌صرفه باشند (ریواری[2] و همکاران، ۲۰۲۴). در بسیاری از کشورها، سازمان‌های ورزشی بنیاد سیستم‌های ورزشی هستند که به سازمان‌های ورزشی نخبه و حرفه‌ای گسترش می‌یابند (هداکواو و همکاران[3]، ۲۰۲۲). با تمرکز بیشتر بر روی ورزش‌های رقابتی و عملکرد بالا و همچنین افزایش مشارکت و افزایش تعامل و انسجام مدنی (وارموث[4] و همکاران، ۲۰۲۲)، نقش سازمان‌های ورزشی در سیستم گسترده‌تر ورزش کشورها تا حد بیشتری مشخص می‌شود. سازمان‌های ورزشی بخش مهمی در سیستم توسعه ورزش کشورها هستند، زیرا فرصت‌های مشارکت مردمی را فراهم می‌کنند و از شناسایی و توسعه ورزشکاران با استعداد برای سیستم نخبه ورزشی حمایت می‌کنند (هومس[5] و همکاران، ۲۰۲۳).

از طرفی سیاست‌های ورزشی در جوامع مختلف، نقش ظرفیت سازمانی را در سیستم‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل اصلی در دستیابی به اهداف و زمینه‌های مهم ورزشی شناسایی کرده‌اند. از ظرفیت سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای مطالعه ویژگی‌های حیاتی سازمان به‌طور گسترده‌ای در ادبیات غیرانتفاعی و داوطلبانه استفاده‌شده است. ظرفیت سازمانی در ادبیات غیرانتفاعی به‌عنوان یک چارچوب نظری مهم ظهور کرده است که زمینه را برای تجزیه‌وتحلیل جامع از عوامل دخیل در دستیابی به هدف و به‌طور گسترده‌تر، اثربخشی سازمانی فراهم می‌کند (ریجا[6] و همکاران، ۲۰۲۳). ظرفیت سازمانی به‌طورکلی به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی در نظر گرفته می‌شود که شامل طیف وسیعی از خصوصیات سازمانی است که برای توانایی سازمان در دستیابی به اهداف خود و برآورده ساختن انتظارات ذینفعان آن بسیار مهم تلقی می‌شود (آلنسو[7] و همکاران، ۲۰۲۰). در این زمینه چندین چارچوب مفهومی پیشرفته ارائه‌شده است که انواع مختلفی از ظرفیت‌های سازمانی را در نظر می‌گیرد (سکر[8]، ۲۰۲۰؛ والزر[9] و همکاران، ۲۰۱۸).

هال[10] و همکاران (۲۰۲۰) ظرفیت سازمانی را تابعی از توانایی سازمان در به‌کارگیری یا استقرار انواع مختلفی از سرمایه‌های سازمانی و به‌طور خاص منابع انسانی، جنبه‌های مالی، شبکه‌ها و روابط، زیرساخت‌ها و فرآیندها و برنامه‌ریزی و توسعه تعریف می‌کند. توسعه ظرفیت به‌عنوان یک فرآیند برای رفع نقاط ضعف، چالش‌ها یا محدودیت‌ها در یک یا چند جنبه از ظرفیت سازمانی فرض شده است. هدف از توسعه ظرفیت کاهش چالش‌های ظرفیت سازمانی (از جمله به‌کارگیری داوطلب، تنوع محدود درآمد، برنامه‌ریزی استراتژیک و افزایش فشار حرفه‌ای و سایر چالش‌ها در درون سازمان‌های ورزشی است (احمدی‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۳). به همین ترتیب، توسعه ظرفیت ممکن است به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک تلقی شود که شامل تعیین جهت و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع برای پیگیری یک برنامه خاص است. بااین‌حال، پیشینه توسعه ظرفیت عمدتاً بر مفهوم‌سازی و ارزیابی استراتژی‌های

1 . Qi
2 . Riivari
3 . Hudakova
4 . Varmus
5 . Hums
6 . Rija
7 . Alonso
8 . Çakır
9 . Walzel
10 . Hull

In Press

خاص (به‌عنوان‌مثال، توسعه نیروی کار، افزایش مشارکت) با اندک تأمل یا بررسی عوامل یا شرایط مرتبط با روند توسعه ظرفیت متمرکزشده است (قزلسفلو و همکاران، ۲۰۲۳).

مطالعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (گونزالس[1] و همکاران، ۲۰۲۴؛ شوجی[2] و همکاران، ۲۰۲۳؛ پرند[3] و همکاران، ۲۰۲۳). سولانلاس[4] و همکاران (۲۰۲۳) چارچوبی را ارائه دادند که شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف (آماده‌سازی)، تعیین اهداف بهبود (تحول) و ایجاد تغییراتی در ساختارها و فرآیندهای سازمانی (رسمی سازی) به‌عنوان عناصر مهم توسعه ظرفیت هستند. وانگ[5] و همکاران (۲۰۲۳) مجوعه‌ای از ابزارهای توسعه ظرفیت را پیشنهاد داده‌اند که به‌طور خاص مربوط به طراحی برنامه‌های آموزش مدیریت است که شامل تحقیق، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی می‌شود. بااین‌حال، این مدل‌ها درواقع توسعه ظرفیت را به‌عنوان یک فرآیند پویا نشان نمی‌دهند. در عوض، آن‌ها چارچوب‌های ایستا از چندین عامل حیاتی را در نظر گرفته‌اند. دوهرتی[6] و همکاران (۲۰۱۴) به ترتیب بین یک چارچوب مفهومی و یک مدل نظری به‌عنوان نمایش ساختاری مفاهیم و بازنمایی ساختاری روابط بین مفاهیم تفاوت قائل می‌شود. این تمایز بینشی از تمرکز مدل‌های موجود توسعه ظرفیت و نظارت‌های حاصل از آن را فراهم می‌کند. این مدل‌ها چارچوب‌های مفهومی را نشان می‌دهند که روابط بین مفاهیم را نادیده می‌گیرند و درنتیجه درک بیش‌ازحد ساده و مسلماً ناقص، از توسعه ظرفیت حاصل می‌شود. این مجموعه از تحقیقات درک ظرفیت سازمانی به‌عنوان سازه و چالش‌های زیادی را که سازمان‌های ورزشی به‌طور خاص در برآوردن نیازها و ارائه خدمات به عضویت آن‌ها تجربه می‌کنند، ارتقا بخشیده است. وطن خواه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که ایجاد شاخص برای ارزیابی سازمان‌ها در حوزه مسؤلیت اجتماعی با ضریب نزدیکی ۰/۹۸۴۷, مهم ترین عامل درمیان عوامل مؤثر در بهبود ظرفیت سازی سازمان های ورزشی به منظور پاسخ گویی به مسؤلیت اجتماعی بود. به صورت کلی، تدوین و ایجاد استانداردها و شاخص هایی در سازمان‌های ورزشی برای ارزیابی و بررسی برنامه‌ها و فعالیت‌های این سازمان‌ها درخصوص مسؤلیت اجتماعی، به عنوان یک مسئله مهم درک می شود. این چالش‌ها مستقیماً به شکاف در ظرفیت سازمانی یا عدم توانایی در جلب انواع مختلف سرمایه (به‌عنوان‌مثال منابع انسانی، مالی، برنامه‌ریزی) که سازمان در اختیار دارد؛ اشاره می‌کند. این در حالی است که علی‌رغم اهمیت کارکردهای ظرفیت سازمانی که مختصراً به آن‌ها اشاره گردید و تلاش‌های پژوهشگران در دهه‌های گذشته، متأسفانه پژوهشی درباره مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی در داخل کشور که به صورت کیفی و با استفاده از روش گرندد تئوری مشاهده نشده است.

اگرچه تحقیقات، اهمیت ابعاد و عناصر خاصی را در توسعه ظرفیت سازمان‌های ورزشی در زمینه‌های مختلف تأیید می‌کنند؛ اما همان‌طور که بیان شد، بیشترین توجه به منابع و مشارکت انسانی شده است و توجه کمتری به ظرفیت‌های مالی، زیرساختی یا برنامه‌ریزی‌شده است، نتایج مطالعات برای توسعه ظرفیت سازمانی جامع و کامل نیستند. لذا به نظر می‌رسد به‌منظور رسیدن به توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی لازم است توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی در قالب یک مدل بومی شناسایی‌شده تا زمینه‌ها و بسترهای توسعه آن در کشور فراهم شود. نظر به اهمیت جایگاه و کارکردهای بی‌دلیلی که ظرفیت سازمانی در همه سازمان‌ها و خصوصاً سازمان‌های ورزشی دارد، چارچوب‌های مختلفی به‌منظور سنجش این مهم از سوی محققین ارائه گردیده است. این در حالی است که با تعمق در چارچوب‌های حاضر می‌توان دریافت که یا از جامعیت لازم برخوردار نیستند و یا متناسب با نیازها، اقتضائات و ایجابات سازمان‌های ورزشی ایران طراحی نشده‌اند و لذا قابلیت کاربست ندارند. به همین دلیل

1 . González
2 . Shoji
3 . Parent
4 . Solanellas
5 . Wang
6 . Doherty

پژوهش پیش رو درصدد است تا چارچوب جامع توسعه ظرفیت سازمانی را متناسب با شرایط بومی سازمان‌های ورزشی کشور توسعه دهد. امید است که رهبران سازمان‌های ورزشی و رهبران سازمان‌های تصمیم‌گیرنده ورزش با استفاده از این چارچوب بتوانند ضمن شناسایی ظرفیت‌های مغفول سازمانی، نقاط قوّت و ضعف خود را احصاء نموده و در راستای بهبود و یا توسعه آن گام بردارند؛ بنابراین هدف این پژوهش توسعه مدلی از ظرفیت است که به این فراخوان پاسخ دهد و با شناسایی عواملی که بر روند توسعه ظرفیت تأثیر می‌گذارد و روابط بین آن‌ها، خط تحقیق موجود را گسترش دهد. دیگر هدف مطالعه حاضر این است که مدل را از طریق یک برنامه کاربردی در چارچوب سازمان ورزشی نشان دهیم؛ امیدواریم پژوهش حاضر بتواند چالش‌ها و تنگناهای سازمان ورزشی در داخل کشور در این زمینه را تا حدودی برطرف نماید.

## روش‌شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گرندد تئوری[1] انجام‌شده است. روش گرندد تئوری معمولاً به سه شیوه سیستماتیک، نوخاسته و سازگارا (ساخت گرایانه) اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین[2] نسبت داده می‌شود، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها استفاده‌شده است. این روش دارای ۶ بعد اصلی است: شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان مدیریت ورزشی (اساتید و پژوهشگران حوزه مدیریت ورزشی) تشکیل دادند که برای انتخاب نمونه‌ها به‌صورت هدفمند و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد؛ در این روش از قبل تعداد افرادی که باید در پژوهش و مصاحبه شرکت کنند، مشخص نبود و پس از اتمام مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که سایر خبرگان در زمینه موضوع پژوهش را به محقق معرفی نمایند و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. در این روش، روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعهٔ اسناد بالادستی (قانون اساسی ج، ا، ا، برنامهٔ چهارم، پنجم و ششم توسعه، سند راهبردی ورزش و سند چشم انداز بیست‌ساله کشور) و مصاحبهٔ عمیق و باز بود. بدین منظور با تعداد ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه انجام پذیرفت که درواقع از مصاحبه ۱۴ به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد؛ اما برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۲۰ ادامه یافت. در مورد انتخاب افراد برای مصاحبه تا حد ممکن سعی شد پراکندگی انتخاب افراد به نحوی باشد که نظر نماینده تمام افراد و سازمان‌های ذینفع در زمینه مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی پرسیده شود و مصاحبه‌ها به فراخور میزان جذابیت و اطلاعات مصاحبه‌شونده در مورد موضوع و به صلاحدید خود مصاحبه‌شونده، از ۳۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها با اجازه قبلی به‌صورت کامل ضبط شد و در طول مصاحبه نیز نکاتی یادداشت‌برداری می‌شد. مصاحبه‌های عمیق با طرح سؤالاتی در مورد « مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی » آغاز می‌شد و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد.

جهت بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری و برای سنجش پایایی از مطالعه حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید (جدول ۱).

**جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی**

| | | روش | نتیجه |
|---|---|---|---|
| روایی | قابلیت باورپذیری (اعتبار) | تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص | تأیید |
| | | استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه | تأیید |
| | انتقال‌پذیری | نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند | تأیید |
| | تاییدپذیری | ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها | تأیید |
| پایایی | مطالعه حسابرسی فرآیند | در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور | تأیید |

1. Grounded Theory
2. Strauss & Corbin

In Press

| | | |
|---|---|---|
| توافق درون موضوعی دو کدگذار | تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه | تعداد کل کدها: ۹۴<br>تعداد کل توافقات: ۴۲<br>تعداد کل عدم توافقات: ۱۰<br>پایایی بین دو کدگذار: ۸۹/۴٪<br>بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی |

استملر[1] (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل‌قبول بیان نمود. لازم به ذکر است که کدگذاری‌ها به‌صورت دستی انجام گردید.

## یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش‌شده است:

**جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان**

| کد مصاحبه‌شونده | جنسیت | سن | سطح تحصیلات | گروه | کد مصاحبه‌شونده | جنسیت | سن | سطح تحصیلات | گروه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P1 | مرد | ۴۵ | دکتری | استاد | P11 | مرد | ۴۶ | دکتری | استاد |
| P2 | مرد | ۴۴ | دکتری | استاد | P12 | مرد | ۴۸ | دکتری | استاد |
| P3 | زن | ۳۹ | دکتری | استاد | P13 | زن | ۵۷ | دکتری | استاد |
| P4 | مرد | ۴۱ | دکتری | استاد | P14 | زن | ۵۲ | دکتری | استاد |
| P5 | مرد | ۵۱ | دکتری | پژوهشگر | P15 | زن | ۳۹ | دکتری | استاد |
| P6 | مرد | ۵۳ | دکتری | استاد | P16 | مرد | ۴۸ | کارشناسی ارشد | پژوهشگر |
| P7 | زن | ۴۷ | دکتری | استاد | P17 | مرد | ۵۶ | دکتری | استاد |
| P8 | مرد | ۶۱ | دکتری | پژوهشگر | P18 | مرد | ۵۳ | دکتری | استاد |
| P9 | مرد | ۳۹ | دکتری | استاد | P19 | مرد | ۴۲ | دکتری | استاد |
| P10 | مرد | ۴۴ | دکتری | پژوهشگر | P20 | مرد | ۳۸ | دکتری | پژوهشگر |

در بخش کدگذاری، بعد از انجام هر مصاحبه، کدگذاری آن نیز انجام می‌شد. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده ازنظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به‌عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. درنهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط، تعداد ۸۷ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند.

در ادامه، نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌شوند شماره ۱) آورده شده است و سپس کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین، ارائه‌شده است.

**جدول ۳. گزاره‌های کلامی و مفاهیم مصاحبه‌شونده شماره ۱**

| گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شونده شماره ۱ | مفاهیم |
|---|---|
| توسعه ظرفیت‌های سازمانی، یک مفهوم کلان در مدیریت می‌باشد که در پژوهش شما، بررسی این مفهوم در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. از این‌رو باید با توجه به سازمان‌های ورزشی برای آن مثال آورد. | ظرفیت مالی |
| | ظرفیت انسانی |
| | ظرفیت ساختاری |

1 . Stemler

In Press

| | |
|---|---|
| توسعه ظرفیت سازمانی جز در سه مقوله ظرفیت مالی، انسانی و ساختاری نمی‌باشد که تحت تأثیر عواملی همچون مدیریتی می‌باشد. سازمان‌های ورزشی درصورتی‌که از مدیریت قوی‌ای برخوردار باشند که عاری از هرگونه پیش‌داوری و سوگیری باشد و وابسته به جناح خاصی نباشد، بسیار موفق می‌شود. | عوامل مدیریتی |
| | عاری از سوگیری و پیش‌داوری مدیران در عمل |
| | مدیران متخصص |
| مدیران متخصص باید شایسته، متخصص و باتجربه باشند. به‌خصوص در سازمان‌های ورزشی، داشتن تجربه ورزشی و مرتبط با ورزش بسیار مهم است. | مدیران باتجربه ورزشی |
| از شرایط زمینه‌ای می‌توان به قوانین و ساختارها اشاره نمود. ساختار سازمانی سازمان‌های ورزشی با سازمان‌های دیگر متفاوت است. | قوانین |
| | ساختارها |
| | ساختار سازمانی |
| از شرایط مداخله‌گر می‌توان به سیاسی بودن بسیاری از مدیران سازمان‌های ورزشی اشاره نمود. | سیاسی بودن مدیران |
| از راهبردها می‌توان به راهبردهای فرهنگی آموزشی اشاره نمود. همچنین باید با به‌کارگیری سیستم‌های انگیزشی، سعی در ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران نمود. | راهبردهای فرهنگی |
| | راهبردهای آموزشی |
| | سیستم‌های انگیزشی |
| | ایجاد انگیزه در کارکنان |
| | ایجاد انگیزه در مدیران |
| از پیامدها می‌توان به پیامدهای مالی اشاره نمود. با به‌کارگیری هر یک از شاخص‌های توسعه ظرفیت‌های سازمانی می‌توان به اهداف سازمان‌های ورزشی دست‌یافت. | پیامدهای مالی |
| | دست‌یابی به اهداف سازمانی |

در ادامه نتایج کدگذاری باز و محوری بر اساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است.

**جدول ٤. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات**

| کد محوری | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | کدهای مفهومی | کد مصاحبه شوندگان |
|---|---|---|---|---|
| شرایط علی | ارتباطات | درون‌سازمانی | میزان ارتباط کارکنان با هم | P3, P11, P20 |
| | | | میزان ارتباط مدیران باکارکنان | P5, P17, P19 |
| | | | میزان ارتباط مدیران با ذینفعان داخلی | P1, P5, P18 |
| | | بین سازمانی | میزان ارتباط سازمان با سازمان‌های خارجی (رسانه‌ها، تأمین‌کنندگان، مجریان تسهیلات، حامیان مالی، سازمان‌های تأمین امنیت و حراستی، پزشکی) | P3, P7, P17 |
| | | | میزان ارتباط مدیران با ذینفعان خارجی | P2, P8, P18 |
| | | ارتباطات غیررسمی | برقراری ارتباط کارکنان در بعد از ساعات اداری | P1, P6, P20 |
| | | | گردهمایی‌های (در قالب باشگاه، وراسم مذهبی، تفریحی و ...) غیر مرتبط با کار | P3, P7, P16 |
| | | | گردهمایی‌های مرتبط با کار توسط سازمان | P1, P5, P18 |
| | منابع انسانی | ویژگی‌های فردی کارکنان | سن | P3, P7, P17 |
| | | | تحصیلات | P2, P8, P18 |
| | | | جنسیت | P1, P6, P17 |
| | | | ویژگی شخصیتی | P3, P7, P20 |
| | | | پست سازمانی | P2, P4, P19 |
| | | ویژگی‌های شغلی کارکنان | سابقه شغلی | P3, P12, P20 |
| | | | تجربه | P1, P9, P19 |
| | | | تخصص | P3, P8, P15 |

In Press

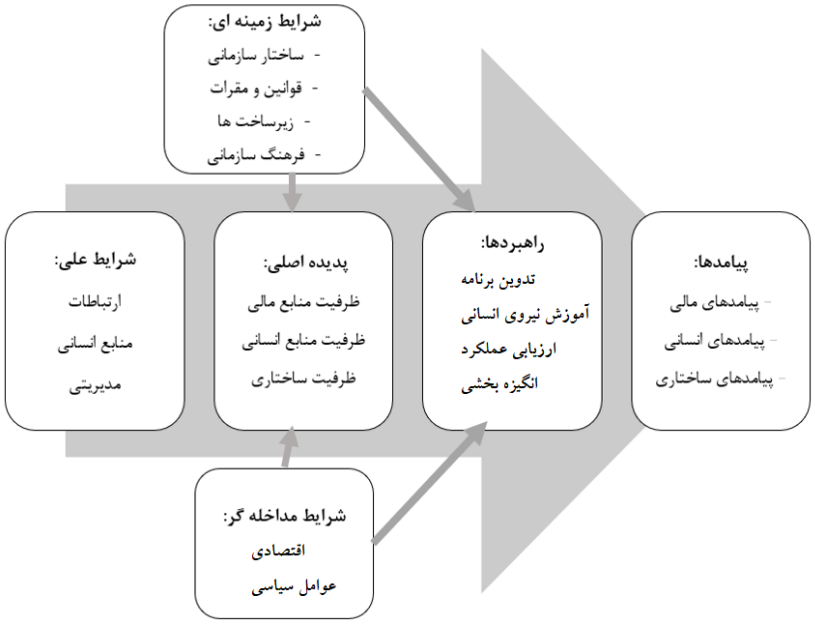
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| شرایط زمینه‌ای | مدیریتی | برنامه‌ریزی | وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت | P2, P4, P6, P14 |
| | | | وجود برنامه‌های بلندمدت | P2, P3, P5, P16 |
| | | | وجود برنامه‌های استراتژیک و جامع | P1, P7, P11 |
| | | ارزیابی | ارزیابی‌های تکوینی | P4, P11, P13 |
| | | | ارزیابی‌های پایانی | P5, P10, P12 |
| | | سازماندهی | سازماندهی کارکنان رسمی | P3, P5, P8, P9 |
| | | | سازماندهی داوطلبان ورزشی | P1, P4, P15 |
| | | | سازماندهی منابع مالی | P2, P3, P16 |
| | | | سازماندهی تجهیزات و زیرساخت‌ها | P4, P6, P18 |
| | | ساختار سازمانی | ساختار منعطف سازمان‌های ورزشی | P4, P5, P19 |
| | | | ساختار افقی سازمان‌های ورزشی | P2, P7, P17 |
| | | | جایگاه نیروهای داوطلب در ساختار سازمانی | P3, P8, P20 |
| | | | جایگاه زنان در ساختار سازمانی | P1, P6, P17 |
| | | زیرساخت‌ها | زیرساخت‌های ورزشی سازمان‌های ورزشی | P4, P7, P16 |
| | | | زیرساخت‌های فناوری و ارتباطی سازمان‌های ورزشی | P3, P5, P16 |
| | | | زیرساخت‌های اداری سازمان‌های ورزشی | P2, P5, P17 |
| | | فرهنگ‌سازمانی | وجود فرهنگ‌سازمانی رشد و توسعه در سازمان‌های ورزشی | P1, P4, P6, P14 |
| | | | وجود فرهنگ حمایتگری در سازمان‌های ورزشی | P2, P4, P5, P15 |
| | | قوانین و مقررات | قوانین حاکم بر سازمان‌های ورزشی | P1, P6, P16 |
| | | | قوانین کلان کشوری در خصوص سازمان‌ها | P5, P7, P8, P16 |
| | | | قوانین استخدامی، کارگزینی، حفظ و تعدیل نیروها | P2, P3, P15 |
| | | | قوانین به‌کارگیری نیروهای داوطلب | P1, P9, P18 |
| | | | قوانین مالی، ارزی، اقتصادی سازمان‌های ورزشی | P1, P6, P17 |
| | | | قوانین مربوط به مسائل مذهبی و حجاب در سازمان‌های ورزشی | P6, P11, P20 |
| شرایط مداخله‌گر | عوامل اقتصادی | هزینه‌ها | هزینه بالای سازمان‌های ورزشی | P4, P9, P18 |
| | | | هزینه بالای تیم داری | P4, P13, P19 |
| | | | هزینه بالای تجهیزات و امکانات | P1, P4, P5, P20 |
| | | وابستگی مالی | وابستگی به منابع مالی دولتی | P1, P2, P19 |
| | | | وابستگی به منابع مالی فدراسیون‌های جهانی | P3, P10, P15 |
| | | | پول‌ساز نبودن تیم‌های ورزشی ایران | P3, P11, P16 |
| | | اقتصاد کلان | وجود تورم | P8, P12, P19 |
| | | | تحریم | P6, P9, P20 |
| | | | رکود اقتصادی | P2, P8, P16 |
| | | | گرانی ارز | P1, P2, P20 |
| | | عوامل سیاسی | حضور افراد سیاسی در سازمان‌های ورزشی | P3, P5, P17 |
| | | | تأثیر مسائل سیاسی در ورزش کشور (احزاب، گروه‌های سیاسی، روابط بین‌المللی) | P2, P8, P18 |
| | | | تأثیر روابط سیاسی در استخدام به‌جای شایسته‌سالاری | P1, P6, P20 |
| | | | تحریم ناشی از مسائل سیاسی | P3, P9, P18 |
| راهبردها | | تدوین برنامه | تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت و استراتژیک در جهت توسعه ظرفیت‌های مالی در سازمان‌های ورزشی | P1, P4, P18 |
| | | | تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت و استراتژیک در | P3, P6, P16 |

In Press

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | جهت توسعه ظرفیت‌های ساختاری در سازمان‌های ورزشی | |
| | | تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت و استراتژیک در جهت توسعه ظرفیت‌های انسانی در سازمان‌های ورزشی | P2, P4, P6, P14 |
| | | آموزش منابع انسانی حال حاضر سازمان‌های ورزشی در جهت توسعه ظرفیت‌های سازمانی | P2, P3, P5, P16 |
| | | آموزش نیروهای تازه وارد و نیروهای داوطلب | P1, P2, P18 |
| | آموزش نیروی انسانی | آموزش تکنیک های توسعه ظرفیت‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی در قالب ورک شاپ ها و کارگاه‌ها | P4, P10, P13 |
| | | بهبود و توسعه مدیریت دانش کارکنان | P5, P9, P12 |
| | | توسعه توانمندی‌های کارکنان | P3, P4, P8, P9 |
| | | سنجش عملکرد سازمان‌های ورزشی به‌صورت مداوم | P1, P8, P17 |
| | ارزیابی عملکرد | سنجش میزان موفقیت سازمان‌های ورزشی نسبت به رقبا | P3, P11, P16 |
| | | سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان به‌صورت کوتاه‌مدت (روزانه و هفتگی)، میان‌مدت (ماهانه) و بلندمدت (سالانه) | P4, P7, P9 |
| | | تشویق کارکنان توانمند سازمان‌های ورزشی | P9, P10, P18 |
| | انگیزه‌بخشی | تشویق نیروهای داوطلب سازمان‌های ورزشی | P3, P6, P17 |
| | | تشویق سازمان‌های ورزشی فعال و موفق نسبت به رقبا | P1, P5, P9, P11 |
| | | کاهش هزینه‌های سازمان‌های ورزشی | P2, P4, P16 |
| | مالی | افزایش منابع درآمدی سازمان‌های ورزشی | P3, P13, P19 |
| | | افزایش سرعت سازمان در دستیابی به اهداف | P1, P16, P18 |
| | | بهبود وجهه، برند، شهرت سازمان | P3, P6, P20 |
| پیامدها | ساختاری | افزایش بهره‌وری سازمان | P1, P2, P18 |
| | | بهبود ارتباطات بین فردی و بین سازمانی | P1, P2, P17 |
| | | توسعه زیرساخت‌های فنی و فیزیکی سازمان | P6, P8, P14 |
| | | رضایتمندی بیشتر کارکنان | P2, P4, P6, P16 |
| | انسانی | وفاداری بیشتر کارکنان | P1, P3, P15 |
| | | تمایل به ترک سازمان کمتر در کارکنان | P2, P5, P17 |
| | | هزینه کردها | P2, P12, P16 |
| | ظرفیت منابع مالی | سرمایه‌ها | P2, P5, P17 |
| | | حامیان مالی | P6, P8, P15 |
| | | ارتباط و ظرفیت شبکه | P10, P13 |
| پدیده اصلی | ظرفیت ساختاری | زیرساخت و ظرفیت فرآیند | P2, P5, P14 |
| | | ظرفیت برنامه‌ریزی و توسعه | P6, P8, P10 |
| | | ظرفیت کارکنان | P2, P4, P5, P16 |
| | ظرفیت منابع انسانی | ظرفیت نیروهای داوطلب | P1, P8, P19 |
| | | ظرفیت مدیران میانی | P4, P10, P20 |

نهایتاً ۸۷ کد مفهومی و ۱۹ مقوله اصلی استخراج شد. مقولات استخراج‌شده در قالب مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین قرار داده شدند؛ بنابراین الگوی نهایی پارادایمی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی در شکل ۱ نشان داده‌شده است:

In Press




**شکل ۱. الگوی نهایی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی**

بنابراین به‌منظور توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی، باید با در نظرگرفتن شرایط علی (ارتباطات، منابع انسانی و مدیریتی) و به‌کارگیری راهبردهای شناسایی‌شده (برنامه‌ریزی، آموزشی، ارزیابی و انگیزشی)، با توجه به شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، زیرساخت‌ها و فرهنگ‌سازمانی) و همچنین شرایط مداخله‌گر (مالی و سیاسی) تلاش نمود تا به پیامدهای مثبت توسعه (پیامدهای مالی، پیامدهای انسانی و پیامدهای ساختاری) دست‌یافت.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، مدل‌سازی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی بود. سیاست‌های ورزشی در جوامع، نقش ظرفیت را در سیستم‌های ورزشی گسترده‌تر به‌عنوان یک عامل اصلی در دستیابی به اهداف و زمینه‌های مهم ورزشی شناسایی کرده‌اند. از ظرفیت سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای مطالعه ویژگی‌های حیاتی سازمان به‌طور گسترده‌ای در ادبیات غیرانتفاعی و داوطلبانه استفاده‌شده است. به همین ترتیب، توسعه ظرفیت ممکن است به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک تلقی شود که شامل تعیین جهت و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع برای پیگیری یک برنامه خاص است. بااین‌حال، پیشینه توسعه ظرفیت عمدتاً بر مفهوم‌سازی و ارزیابی استراتژی‌های خاص با اندک تأمل یا بررسی عوامل یا شرایط مرتبط با روند توسعه ظرفیت متمرکزشده است. نتایج نشان داد که به‌منظور توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی، باید با در نظرگرفتن شرایط علی (ارتباطات، منابع انسانی و مدیریتی) و به‌کارگیری راهبردهای شناسایی‌شده (برنامه‌ریزی، آموزشی، ارزیابی و انگیزشی)، با توجه به شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، زیرساخت‌ها و فرهنگ‌سازمانی) و همچنین شرایط مداخله‌گر (مالی و سیاسی) تلاش نمود تا به پیامدهای مثبت توسعه (پیامدهای مالی، پیامدهای انسانی و پیامدهای ساختاری) دست‌یافت.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شرایط علی توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی شامل (ارتباطات، منابع انسانی و مدیریتی) می‌باشد. این یافته با یافته‌های قزلسفلو و همکاران (۲۰۲۳)، ریواری[1] و همکاران (۲۰۲۴)، هومس[2] و همکاران (۲۰۲۳)،

1 . Riivari
2 . Hums

سکر[1] (۲۰۲۰) همسو می‌باشد؛ بنابراین در تفسیر این نتیجه می‌توانیم به این موارد اشاره‌کنیم که ارتباطات سازمانی، انگیزه کارکنان را از مسیر اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی در مورد وظیفه‌ای که باید انجام شود، نحوه انجام کار و نحوه بهبود عملکرد آن‌ها (درصورتی‌که در حد مطلوب نباشد)، افزایش می‌دهد. همچنین منبع مناسب اطلاعاتی در خدمت اعضای سازمان جهت فرآیند تصمیم‌گیری است چراکه به شناسایی و ارزیابی مسیر اقدامات جایگزین کمک می‌کند؛ و از طرفی نقش مهمی در تغییر نگرش افراد ایفا می‌کند، به این معنا که یک فرد آگاه، نگرش بهتری نسبت به یک فرد با آگاهی کم خواهد داشت. مجلات سازمانی، جلسات و اشکال مختلف ارتباطات شفاهی و کتبی به شکل‌گیری نگرش کارکنان کمک می‌کند. از طرفی مدیریت منابع انسانی شامل رویکردهای استراتژیک و جامع برای مدیریت افراد و همچنین فرهنگ در محیط کار است. نقش متخصصان منابع انسانی این است که اطمینان حاصل کنند که مهم‌ترین دارایی یک شرکت، سرمایه انسانی آن از طریق ایجاد و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها و با ایجاد یک محیط کاری مثبت از طریق کارمند–کارفرمای مؤثر، پرورش و حمایت می‌شود. مفهوم مدیریت منابع انسانی این است که کارکنانی که تحت مدیریت مؤثر منابع انسانی قرار دارند، می‌توانند به‌طور مؤثرتر در جهت‌گیری کلی شرکت مشارکت داشته باشند. از این طریق اطمینان حاصل کنند که اهداف و مقاصد شرکت محقق می‌شوند. در بسیاری از کشورها، سازمان‌های ورزشی بنیاد سیستم‌های ورزشی هستند که به سازمان‌های ورزشی نخبه و حرفه‌ای گسترش می‌یابند. با تمرکز بیشتر بر روی ورزش‌های رقابتی و عملکرد بالا و همچنین افزایش مشارکت و افزایش تعامل و انسجام مدنی، نقش سازمان‌های ورزشی در سیستم گسترده‌تر ورزش کشورها تا حد بیشتری مشخص می‌شود. سازمان‌های ورزشی بخش مهمی در سیستم توسعه ورزش کشورها هستند، زیرا فرصت–های مشارکت مردمی را فراهم می‌کنند و از شناسایی و توسعه ورزشکاران با استعداد برای سیستم نخبه ورزشی حمایت می‌کنند. به‌طورکلی، در جوامعی که روند نزولی در مشارکت ورزشی وجود داشته باشد، سازمان‌های ورزشی کانال‌هایی هستند که احتمالاً تبعات چنین روندی را جبران می‌کنند. با فرض گسترش سازمان‌های ورزشی و موقعیت‌شان در جامعه؛ درک ظرفیت این سازمان‌ها برای ارائه ورزش در سطح جامعه مهم هستند. سیاست‌های ورزشی در جوامع، نقش ظرفیت را در سیستم‌های ورزشی گسترده‌تر به‌عنوان یک عامل اصلی در دستیابی به اهداف و زمینه‌های مهم ورزشی شناسایی کرده‌اند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شرایط زمینه‌ای توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی شامل (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، زیرساخت‌ها و فرهنگ‌سازمانی) می‌باشد. این یافته با یافته‌های احمدی‌نژاد (۲۰۲۳)، کی[2] و همکاران (۲۰۲۴) و وارموث[3] و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد؛ بنابراین در تفسیر این نتیجه می‌توانیم به این موارد اشاره‌کنیم که از ظرفیت سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای مطالعه ویژگی‌های حیاتی سازمان به‌طور گسترده‌ای در ادبیات غیرانتفاعی و داوطلبانه استفاده‌شده است. ظرفیت سازمانی در ادبیات غیرانتفاعی به‌عنوان یک چارچوب نظری مهم ظهور کرده است که زمینه را برای تجزیه‌وتحلیل جامع از عوامل دخیل در دستیابی به هدف و به‌طور گسترده‌تر، اثربخشی سازمانی فراهم می‌کند. این به‌طورکلی به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی در نظر گرفته می‌شود که شامل طیف وسیعی از خصوصیات سازمانی است که برای توانایی سازمان در دستیابی به اهداف خود و برآورده ساختن انتظارات ذینفعان آن بسیار مهم تلقی می‌شود. چندین چارچوب مفهومی پیشرفته ارائه‌شده است که انواع مختلفی از ظرفیت‌های سازمانی را در نظر می‌گیرد. چارچوب هال و همکاران (۲۰۲۰) به‌طور خاص برای بخش غیرانتفاعی و داوطلبانه ساخته‌شده است و به نظر می‌رسد ابعاد ظرفیت مشترک در ادبیات را به خود اختصاص دهد. هال و همکاران (۲۰۲۰) ظرفیت سازمانی را تابعی از توانایی سازمان در به‌کارگیری یا استقرار انواع مختلفی از سرمایه‌های سازمانی و به‌طور خاص منابع انسانی، جنبه‌های مالی، شبکه‌ها و روابط، زیرساخت‌ها و فرایندها و برنامه‌ریزی و توسعه تعریف می‌کند. این مدل زمینه‌ای را برای بررسی ظرفیت سازمانی در زمینه ورزش جامعه فراهم کرده است. این کار کمک به سازمان‌ها برای پاسخگویی مؤثر به شرایط جدید یا

1 . Çakır
2 . Qi
3 . Varmus

In Press

متغیر از طریق یک مجموعه ساختاری از تصمیم‌گیری و اجرا است. به همین ترتیب، توسعه ظرفیت ممکن است به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک تلقی شود که شامل تعیین جهت و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع برای پیگیری یک برنامه خاص است. بااین‌حال، پیشینه توسعه ظرفیت عمدتاً بر مفهوم‌سازی و ارزیابی استراتژی‌های خاص (توسعه نیروی کار، افزایش مشارکت) با اندک تأمل یا بررسی عوامل یا شرایط مرتبط با روند توسعه ظرفیت متمرکزشده است.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شرایط مداخله‌گر توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی شامل (مالی و سیاسی) می‌باشد. این یافته با یافته‌های احمدی‌نژاد (۲۰۲۳)، گونزالس[1] و همکاران، (۲۰۲۴) و شوجی[2] و همکاران، (۲۰۲۳) همسو می‌باشد؛ بنابراین در تفسیر این نتیجه می‌توانیم به این موارد اشاره‌کنیم که مشارکت در تصمیم‌گیری، توزیع قدرت در سازمان را منعکس می‌کند. همچنین وقتی سازمان عوامل درون‌سازمانی ازجمله عوامل شغلی و سازمانی را فراهم کند و افراد ازنظر شخصی نیز مستعد باشند احتمال اینکه ظرفیت افراد برای گسترش انرژی به‌منظور دستیابی به هدفی خاص افزایش یابد وافر است. لذا این افزایش ظرفیت که از آن به‌عنوان ارادهٔ سیاسی یاد می‌شود موجب می‌گردد برخی افراد در مقایسه با دیگران تمایل بیشتری به درگیرشدن در رفتار سیاسی داشته باشند. افرادی که از مهارت سیاسی ز یادی برخوردارند در مورد ارتباطاتی که با دیگران شکل می‌دهند، کاملاً حسابگر و زیرک هستند. آن‌ها در هر موقعیتی به‌طور دقیق می‌دانند چه رفتاری از خود نشان دهند تا منافع شخصی خود را تأمین کنند و شخصیتی در هماهنگی با محیط دارند. مهارت سیاسی به افراد اجازه می‌دهد انگیزه‌های فرصت‌طلبانه خویش خدمتی خود را پنهان کنند. افراد دارای مهارت سیاسی قادرند به‌طور دقیق موقعیت‌های اجتماعی را تشخیص دهند و سپس رفتار خود را با آن موقعیت‌ها تطبیق دهند، به‌گونه‌ای که روش‌ها و تاکتیک‌های مناسب را برای نفوذ در دیگران انتخاب کنند هرچه مهارت سیاسی افراد بیشتر باشد، در مورد توانایی خود برای کنترل تصاویر، احساسات و تعاملات در کار مطمئن‌تر هستند. آن‌ها در حضور محرک‌های محیطی مناسب از قابلیت‌های خود استفاده کرده و امکان سرمایه‌گذاری بر چنین فرصت‌هایی برای دست‌یابی به پاداش‌های درونی و بیرونی رادارند.

از طرفی نتایج پژوهش حاضر نشان داد که راهبردهای توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی شامل (برنامه‌ریزی، آموزشی، ارزیابی و انگیزشی) می‌باشد. این یافته با یافته‌های پرند[3] و همکاران (۲۰۲۳) و دوهرتی[4] و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد؛ بنابراین در تفسیر این نتیجه می‌توانیم به این موارد اشاره‌کنیم که اگرچه تحقیقات، اهمیت ابعاد و عناصر خاصی را در توسعه ظرفیت سازمان‌های ورزشی در زمینه‌های مختلف تأیید می‌کنند؛ اما همان‌طور که بیان شد، بیشترین توجه به منابع و مشارکت انسانی شده است و توجه کمتری به ظرفیت‌های مالی، زیرساختی یا برنامه‌ریزی‌شده است، نتایج مطالعات برای توسعه ظرفیت سازمانی جامع و کامل نیستند. لذا به نظر می‌رسد به‌منظور رسیدن به توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی لازم است توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی در قالب یک مدل بومی شناسایی‌شده تا زمینه‌ها و بسترهای توسعه آن در کشور فراهم شود. همچنین نقش برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی امروزی به‌ویژه اگر با رویکردی استراتژیک و برنامه محور همراه باشد از اهمیت ویژه‌ای برخورداراست. در جهان پرتلاطم امروز دیگر تمسک به شیوه‌های سنتی برنامه‌ریزی پاسخگو نیست بلکه لازم است با داشتن چشم‌اندازهایی وسیع و عمیق، و با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژی محور به دنبال تحقق رسالت‌های سازمان‌ها بود. ازجمله سبک‌های برنامه‌ریزی که می‌تواند به موفقیت سازمان کمک شایانی نماید، برنامه‌ریزی استراتژیک است. نتایج خوب برنامه‌ریزی استراتژیک در هدف غایی سازمان‌های ورزشی متجلی می‌گردد.

1 . González
2 . Shoji
3 . Parent
4 . Doherty

In Press

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که پیامدهای توسعه ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی شامل (پیامدهای مالی، پیامدهای انسانی و پیامدهای ساختاری) می‌باشد. این یافته با یافته‌های قزلسفلو و همکاران (۲۰۲۳)، وارموث و همکاران (۲۰۲۲) و دوهرتی و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد؛ بنابراین در تفسیر این نتیجه می‌توانیم به این موارد اشاره‌کنیم که توسعه ظرفیت سازمانی را می‌توان تلاشی برنامه‌ریزی‌شده برای بهبود و توسعه سازمان با استفاده از یک سری روش‌ها دانست. این روش‌ها طیف گسترده‌ای از نظریه‌ها، فرایندها و فعالیت‌ها را ازجمله برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی سازمانی، مدیریت تغییر، پیامدهای مالی، پیامدهای انسانی و پیامدهای ساختاری است. همان‌طور که می‌بینید، روش‌های توسعه‌سازمانی متفاوت از تکنیک‌های سنتی تغییر در سازمان است، زیرا هدف آن تغییر در اندیشه و رفتار در کل سازمان است. از سوی دیگر، توسعه ظرفیت سازمانی، اگرچه منجر به بهبود مهارت‌های کارکنان شود، نباید آن را با توسعه منابع انسانی اشتباه بگیرید. توسعه منابع انسانی بر رشد شخصی افراد در سازمان متمرکز است، درحالی‌که توسعه ظرفیت سازمانی بر توسعه ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای درون سازمان برای بهبود اثربخشی سازمان تمرکز دارد. توسعه ظرفیت سازمانی نه‌تنها مشکلات مربوط به رشد و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه این کار را به‌صورت سیستمی انجام می‌دهد و ابعاد مختلف سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توسعه ظرفیت سازمانی با ایجاد تعادل بین نقاط قوت و ضعف یک کسب‌وکار و بهبود در نحوه به‌کارگیری منابع سازمان (مانند نیروی انسانی)، به مدیران کمک می‌کند تا از آن‌ها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. همچنین در این راستا، ابزارهایی را برای ارزیابی، برنامه‌ریزی، پیامدهای مالی، پیامدهای انسانی و پیامدهای ساختاری و ایجاد تغییرات تدریجی در اختیار شما قرار می‌دهد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به تعمیم پذیری نتایج پژوهش اشاره کرد که نمی‌توان داده‌های مختص به یک جامعه محدود و خاص را به سایر جوامع تعمیم داد. همچنین این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد. در پایان با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که؛ برای ایجاد انگیزه میان کارمندان در توسعهٔ ظرفیت سازمانی در سازمان‌های ورزشی ارتباطات سازمانی را به نحوی مطلوب گسترش دهیم. همچنین پیشنهاد می‌شود که با ایجاد تعادل بین نقاط قوت و ضعف یک سازمان و بهبود در نحوه به‌کارگیری منابع سازمان به مدیران کمک می‌کند تا از آن‌ها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. از طرفی پیشنهاد می‌شود تا مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این پژوهش برای ارزیابی، برنامه‌ریزی، افزایش مشارکت، آموزش و ایجاد تغییرات تدریجی در اختیار کارکنان قرار داده شود.. پیشنهاد می‌شود که توسعه ساختارها، سیستم‌ها و فرایندهای درون سازمان برای بهبود اثربخشی سازمان انجام گیرد.

## تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از همه کسانی که در این پژوهش تیم پژوهش را یاری رساندن کمال سپاسگزاری نمایند.

## References

Ahmadinejad, M., Chobin, M. (2023). Identifying the factors for evaluating the agility of sports organizations (case study: Khuzestan Steel Cultural and Sports Club), *the second international conference on management, economics, entrepreneurship and industrial engineering, Tehran.* (In Persian)

Alonso Dos Santos, M., & Calabuig Moreno, F. (2020). Management, marketing and economy in sports organizations. *Sport in Society*, *23*(2), 175-179.

Çakır, Z. (2020). The effects of the covid-19 pandemic on sports, athletes and trainers during the normalization phase. *The Online Journal of Recreation and Sports*, *9*(3), 45-58.

Doherty, T. L., Horne, T., & Wootton, S. (2014). *Managing public services-implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management*. Routledge.

In Press

González, A. M. M., Guerrero, L. G., Farrona, M. M., Sánchez, J. S., Lorenzo, A., Puga, J. L., ... & Unanue, J. G. (2024). Technological structure and configuration of the use of technology in European sports organizations. *Cultura, ciencia y deporte*, *19*(60), 6.

Hudakova, M., Buganova, K., & Luskova, M. (2022). Risk identification in sports organization. *ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVAtion*, *8*(1), 449-458.

Hull, L., Petrides, K. V., & Mandy, W. (2020). The female autism phenotype and camouflaging: A narrative review. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, *7*, 306-317.

Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). *Governance and policy in sport organizations*. Routledge.

Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2023). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European sport management quarterly*, *23*(4), 1115-1135.

Qazlesfalu, H. Shahouzahi, Y., Jajayeri, E., Bahraminejad, A., Mirzaei, S. (2023). Modeling the establishment of effective organizational cultures in sports organizations through creating progressive organizational changes, *8th National Conference on New Approaches in Education and Research, Mahmoud Abad*. (In Persian)

Qi, Y., Sajadi, S. M., Baghaei, S., Rezaei, R., & Li, W. (2024). Digital technologies in sports: Opportunities, challenges, and strategies for safeguarding athlete wellbeing and competitive integrity in the digital era. *Technology in Society*, 102496.

Riivari, E., & Heikkinen, S. (2024). Virtuousness in sports organizations: Examination of ethical organizational culture and its virtues. *Journal of Global Sport Management*, *9*(1), 132-158.

Rija, T. H., Mohammed, T. K., & Kadhlm, R. A. (2023). The Role of Organizational Development in Improving the Reality of the Work of the Administrative Bodies to Manage Active Sports Clubs in Baghdad. *Revista iberoamericana de psicología Del ejercicio y el deporte*, *18*(3), 298-304.

Shoji, N., Matsuoka, Y., & Yoshida, T. (2023). Scoping review to identify key concepts for building sports organizational integrity. *Human Factors in Management and Leadership*, *92*(92).

Solanellas, F., Romero-Jara, E., & Muñoz, J. (2023). Managing the COVID-19 Crisis through Social Media: An Analysis from Sports Organizations Perspective. *SAGE Open*, *13*(3), 21582440231198806.

Varmus, M., Kubina, M., Boško, P., & Mičiak, M. (2022). Application of the perceived popularity of sports to support the sustainable management of sports organizations. *Sustainability*, *14*(3), 1927.

Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, *32*(6), 511-530.

Wang, Y. (2023). Cost Optimization in Sports Organizations through Human-Centric Service Using an Artificial Neural Network. *Revista de Psicología Del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, *32*(4), 109-120.

Watankhah, H., Fahiminejad, A., Tayibi Thani, S. (2019). The study of effective factors in improving the capacity building of sports organizations in order to respond to social responsibility using the three-pronged theory. Sports Management Studies (Research in Sports Sciences), 11(58), 201-218. (In Persian)