

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۹  
دوره ۱۲، شماره ۳، ص: ۷۲۳ - ۷۲۱  
تاریخ دریافت: ۹۷ / ۰۹ / ۱۷  
تاریخ پذیرش: ۹۸ / ۰۴ / ۰۴

## تبیین اثر جهت‌گیری راهبردی و ظرفیت جذب دانش بر قابلیت‌های نوآوری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان با ملاحظه نقش میانجی انعطاف‌پذیری راهبردی

زهرا سبزی‌نژاد<sup>۱</sup> - همایون عباسی<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران  
۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر جهت‌گیری راهبردی و ظرفیت جذب دانش بر قابلیت‌های نوآوری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان با ملاحظه نقش میانجی انعطاف‌پذیری راهبردی انجام گرفت. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود که از طریق نمونه‌گیری تصادفی، ۲۷۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه استاندارد جهت‌گیری راهبردی مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، پرسشنامه ظرفیت جذب دانش زاهارا و جورج (۲۰۰۲)، پرسشنامه قابلیت نوآوری تسای (۲۰۰۱)، و پرسشنامه انعطاف‌پذیری راهبردی شیمیزو و هیت (۲۰۰۴) استفاده شد. پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به‌وسیله نرم‌افزار LISREL8/70 استفاده شد. نتایج تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل از برازش خوبی برخوردار است و تمامی مسیرها تأیید شدند. نتایج نشان داد که سازمان‌های ورزشی به‌منظور استفاده صحیح از منابع، جلوگیری از حالت انفعال و توان رقابت در محیط، با استفاده از جذب اطلاعات ارزشمند از منابع بیرونی و نیز بهره‌گیری از توانایی واکنش‌گرایانه در محیط، باید بر قابلیت‌های نوآوری خود بیفزایند.

### واژه‌های کلیدی

انعطاف‌پذیری راهبردی، جهت‌گیری راهبردی، ظرفیت جذب دانش، قابلیت نوآوری، وزارت ورزش و جوانان.

### مقدمه

با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، نوآوری، مزیت اصلی برای آنها به‌شمار می‌رود. سازمان‌ها دائم زیر فشارهای رقابتی‌اند و مجبور می‌شوند برای بقا دست به نوآوری بزنند، زیرا نوآوری منبع باارزشی برای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود (۱). البته مزیت رقابتی یک سازمان در پی ایجاد قابلیت‌های محوری آن حاصل می‌شود و یکی از این قابلیت‌های محوری، قابلیت نوآوری سازمان است. مطالعات نشان داده که قابلیت‌ها بهترین منشأ برای مزیت رقابتی پایدار است، به‌نحوی که با توجه به جنبه‌های در حال تغییر محیط و جنبه‌های قابل اتکای منابع داخل سازمان، حفظ مزیت رقابتی پایدار را تضمین کرده است (۲). یسپیل و کایا قابلیت نوآوری را این‌گونه تعریف کرده‌اند: سازمان‌ها به‌منظور ایجاد نوآوری تا چه اندازه توانمندی دارند یا می‌توانند نوآور باشند. از این‌رو قابلیت نوآوری را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های یک سازمان که استراتژی‌های نوآوری را حمایت و تسهیل می‌کند، تعریف کرد (۳). نوآوری، عملی کردن اندیشه‌های نو و بدیعی است که از خلاقیت ناشی می‌شود. نوآوری در محیط کار شامل تولید ایده‌های جدید و مفید یا راه‌حل‌های بدیع در حوزه تولید، خدمات، فرایندها و رویه‌ها توسط فرد یا گروهی از افراد است و به‌دلیل ارتباط قوی آن با پیامدهای مطلوب سازمانی، مطالعات بی‌شماری به بررسی تأثیر عوامل فردی و ضمنی بر نوآوری در محیط کار پرداخته‌اند (۴). دست یافتن به نوآوری، شانس نیست، بلکه لازم است که سازمان نوآوری را به‌عنوان بخشی از راهبردش پیگیری کند (۵). از همین رو توجه به قابلیت نوآوری به‌عنوان یک تعهد نظام‌مند سازمانی می‌تواند موردنظر قرار گیرد. قابلیت نوآوری، سازوکاری کلیدی برای خودبازسازی در درون سازمان ایجاد می‌کند و بهره‌وری فعالیت‌های سازمانی و خلاقیت جریان جدید را با هم هماهنگ می‌کند، که این امر بیشتر از طریق اهرم پایه دانش به‌دست می‌آید (۶). نوآوری می‌تواند دانش جدید را در جهت تحقق اهداف سازمان به‌کار بگیرد و در واقع دانش می‌تواند وسیله‌ای برای فعالیت‌های نوآورانه سازمان باشد. مدیریت، انتقال و مبادله دانش مورد نیاز سازمان، فرایند نوآوری را تسهیل می‌کند. بنابراین، فرایند انتقال دانش به بهبود نوآوری در سازمان منجر می‌شود. این کارکنان سازمان هستند که فرایند انتقال دانش در سازمان را بر عهده دارند، در واقع پژوهش در زمینه انتقال دانش، زمینه‌ساز نگرش جدیدی به ظرفیت جذب شده است که به ظرفیت جذب تمامی کارکنان سازمان مرتبط است. در ادبیات انتقال دانش، ظرفیت جذب دریافتی هر فرد در سازمان به‌عنوان عنصری مهم در

انتقال دانش درونی سازمان در نظر گرفته می‌شود. در حقیقت افراد ظرفیت جذب متفاوتی دارند که این امر روی انتقال دانش سازمان اثر می‌گذارد (۷). مفهوم ظرفیت جذب دانش<sup>۱</sup> به دیدگاه کلانی برمی‌گردد که توانایی سازمان را برای بهره‌گیری و جذب اطلاعات و منابع خارجی مدنظر قرار می‌دهد. برخی پژوهشگران این مفهوم کلان را به حوزه نظریه‌های سازمانی وارد کردند و ظرفیت جذب را به‌عنوان توانایی یک سازمان برای تشخیص ارزش اطلاعات جدید از منابع بیرونی، شبیه‌سازی و به‌کارگیری آن برای اهداف سازمان در نظر گرفتند. سازمان‌ها، با اقدامات خود در زمینه ایجاد انگیزه در کارکنان که به بهبود توانایی آنها نیز منجر می‌شود، می‌توانند بر رفتار آنها اثر بگذارند و تأثیر بیشتری در ایجاد و توسعه نوآوری داشته باشند. بر این اساس ظرفیت جذب سازمان به‌خودی‌خود هدف نیست، اما نتایج سازمانی مهمی چون نوآوری را به‌دنبال دارد (۸). بر پایه تئوری منبع‌محور سازمان، منابع سازمان بر عملکرد تأثیر زیادی دارد و در نهایت می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند. منابع به‌عنوان دارایی‌های فیزیکی، دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌های سازمانی تعریف شده است، اما این منابع می‌توانند مزایایی را برای سازمان فراهم کنند. کسب این‌گونه مزایا در سازمان‌ها به منابعی احتیاج دارد که ماهیتاً باارزش، کمیاب، غیرقابل جایگزین و تکثیرنشده باشند. در بین این دارایی‌های نامحسوس که سازمان‌ها مالک آنها هستند، جهت‌گیری راهبردی سازمانی از مهم‌ترین منابع به‌شمار می‌آید، زیرا به‌طور عمیقی در فعالیت‌های روزانه و یکنواخت سازمان عین شده و به همین دلیل برای رقبا کپی‌برداری از آنها مشکل است (۹). جهت‌گیری راهبردی به اصولی گفته می‌شود که به‌طور مستقیم بر فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و سبب ایجاد رفتارهایی می‌شود که عملکرد را تقویت می‌کند و بقای سازمان را تداوم می‌بخشد، این اصول و قواعد می‌تواند به‌طور فعالانه و مؤثر برای هدایت فعالیت‌های سازمان به‌کار گرفته شود (۱۰). همچنین می‌تواند اهداف اصلی راهبردی اقدامات انجام‌گرفته توسط سازمان‌ها را تعیین کند. علاوه بر این بیانگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهایی است که فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمان برای کسب مزیت رقابتی طولانی‌مدت بر آنها استوار است و نوع و ماهیت استراتژی اجراشده توسط سازمان را تعیین می‌کند (۱۱). یکی دیگر از ابزارهایی که به موفقیت سازمان‌ها در محیط پرفشار و دارای نوسان محیطی کمک می‌کند، انعطاف‌پذیری راهبردی<sup>۲</sup> است و می‌توان گفت سازمان‌های موفق ظرفیت بیشتری برای انعطاف‌پذیری دارند. انعطاف‌پذیری راهبردی با

- 
1. Knowledge Absorption Capacity
  2. Strategic Orientation
  3. Strategic Flexibility

ایجاد توانایی برای پاسخگویی سریع نسبت به تحولات محیطی و بازاندیشی در خصوص استراتژی‌ها برای تناسب یافتن با شرایط محیطی مفهوم‌پردازی می‌شود. بر این اساس هرچه فشار رقابتی و نوسانات محیطی بیشتر باشد، اهمیت انعطاف‌پذیری راهبردی افزایش می‌یابد (۱۲). از دیدگاه پاول و گولدن، انعطاف‌پذیری راهبردی، قابلیت تغییر استراتژی سازمان از طریق تغییر سیمای رقابتی و انطباق سریع آن با تغییر روندهای محیطی است. علاوه بر این انعطاف‌پذیری راهبردی بیشتر به‌عنوان توانایی واکنش‌گرایانه مفهوم‌پردازی شده است و بسیاری از محققان این مفهوم را با کلیدواژه توان پاسخگویی به تغییرات محیطی تبیین کرده‌اند. در واقع انعطاف‌پذیری راهبردی، توانایی سازمان برای بازآرایی سریع منابع و فعالیت‌هایش به‌منظور پاسخگویی کارآمد به اقتضانات جدید محیطی است (۱۳). با وجود این برخی محققان نیز به وجهه فعالانه و کنش‌گرای انعطاف‌پذیری راهبردی اشاره کرده و آن را نوعی تلاش فعالانه برای تغییر در فضای کسب‌وکار (۱۴) یا رهبری تحولات محیطی (۱۵) دانسته‌اند. بنابراین سازمان‌های منعطف در پاسخ‌های استراتژیک خود تنوع دارند و می‌توانند به‌سرعت از یک استراتژی به استراتژی دیگر تغییر مسیر دهند (۱۶). در خصوص متغیرهای تحقیق، پژوهش‌های مختلف و پراکنده‌ای در حوزه‌های مختلف سازمانی انجام گرفته است. برای مثال، بادر اوبیدات<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر جهت‌گیری راهبردی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری» بر روی کارکنان چند شرکت مخابراتی در اردن، به این نتیجه رسید که جهت‌گیری راهبردی از طریق تأثیر بر نوآوری بر عملکرد سازمان اثر مستقیم دارد (۱۷). با مرور پژوهش‌های نسبتاً کمی که در زمینه متغیرهای پژوهش انجام گرفته‌اند، باید گفت که سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های ورزشی برای موفقیت و بقای خود با چالشی به نام نوآوری روبه‌رو هستند. با شکل‌گیری محیط‌های پیچیده رقابتی، سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های ورزشی در صورتی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند که عملکرد خود را در قابلیت‌های مهم سازمانی همچون نوآوری تقویت کنند و با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی نیز به‌دنبال یافتن راه‌هایی به‌منظور توسعه نوآوری هستند، نقش جهت‌گیری راهبردی در توسعه چنین هدفی انکارناپذیر است و سازمان ورزشی باید اولین زیرساخت‌های نوآوری خود را در درون استراتژی‌های تدوینی خود پی‌ریزی کند. در سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان مهمی مانند وزارت ورزش و جوانان، به‌منظور پیشگیری از اتخاذ تصمیمات و اجرای اقدامات انفعالی و همچنین اجتناب از بروز سطحی‌نگری در انتخاب یک جهت‌گیری، لازم است تا از رویکردی جامع در انتخاب جهت‌گیری‌ها با

---

1 . Powell & Golden

2 . Bader Obidat

توجه به وضعیت درونی و بیرونی سازمان استفاده شود. از سوی دیگر، پژوهشگران استدلال کرده‌اند که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را از طریق به‌کارگیری جهت‌گیری راهبردی، حداکثر سازند، مشروط بر اینکه این جهت‌گیری‌ها با بافت محیطی و ویژگی‌های سازمانی آنها تناسب داشته باشد. در همین زمینه بی‌توجهی به مطالعه جهت‌گیری راهبردی، سازمان‌ها را در دام اقدامات انفعالی گرفتار می‌کند و همین‌طور نادیده گرفتن جهت‌گیری راهبردی سبب هدر رفتن منابع سازمانی و مزیت رقابتی خواهد شد. پس با توجه به کمیاب بودن منابع سازمانی، از طریق انتخاب جهت‌گیری صحیح می‌توان مدیران سازمان‌های ورزشی را در تخصیص درست منابع و امکانات سازمان به‌سوی رفتارها و اقداماتی که بتوان با صرف امکانات و منابع معقول به حداکثر اهداف سازمانی دست یافت، یاری رساند. با توجه به اهداف وزارت ورزش و جوانان که متولی و تصمیم‌گیرنده اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها نیز زیر نظر این وزارتخانه مشغول فعالیت هستند و نقش بسیار ارزنده‌ای در ورزش کشور دارند و بهبود عملکرد این ادارات سبب پیشرفت هرچه بیشتر ورزش کشور می‌شود، چنانچه این سازمان انعطاف‌پذیری لازم را نداشته باشد و کارکنان این وزارتخانه دانش خود را با تغییرات روزافزون محیطی افزایش ندهند و همچنین جهت‌گیری‌های راهبردی این وزارتخانه در راستای دستیابی به نوآوری‌ها نباشد، احتمالاً پاسخگوی محیط پرتلاطم داخلی و رقبای بیرونی که با سرعت فزاینده‌ای به سمت سازمان یادگیرنده و نوآور حرکت می‌کنند، نخواهد بود.

از این‌رو با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه و نبود تحقیقی در خصوص مقوله مذکور، محقق بر آن شد که به بررسی اثر جهت‌گیری راهبردی و ظرفیت جذب دانش بر قابلیت‌های نوآوری در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان با ملاحظه نقش میانجی انعطاف‌پذیری راهبردی بپردازد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی - پیمایشی، و جامعه آماری آن، تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود. تعداد نمونه‌های این پژوهش براساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۲۷۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق، شامل چهار پرسشنامه بود: الف) پرسشنامه ۳۶ سؤالی جهت‌گیری راهبردی مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، با چهار مؤلفه (تحلیل‌گر، عکس‌العمل، کاشف و حمایت‌گر) که

جهت‌گیری راهبردی را در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۱ تا کاملاً مخالفم = ۵) می‌سنجد؛ (ب) پرسشنامه ۱۲ سؤالی ظرفیت جذب دانش زاهرا و جورج (۲۰۰۲)، با دو مؤلفه (ظرفیت جذب بالقوه و ظرفیت جذب تحقق‌یافته) که ظرفیت جذب دانش را در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۱ تا کاملاً مخالفم = ۵) می‌سنجد؛ (ج) پرسشنامه ۱۸ سؤالی قابلیت نوآوری تسای (۲۰۰۱)، که قابلیت نوآوری را در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۱ تا کاملاً مخالفم = ۵) می‌سنجد؛ (د) پرسشنامه ۱۱ سؤالی انعطاف‌پذیری راهبردی شیمیزو و هیت (۲۰۰۴)، با سه مؤلفه (انعطاف‌پذیری منابع، انعطاف‌پذیری قابلیت و شناسایی تغییرات محیطی) که انعطاف‌پذیری راهبردی را در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۱ تا کاملاً مخالفم = ۵) می‌سنجد. برای اطمینان از روایی محتوا، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت ورزشی بهره‌گیری شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برای پرسشنامه جهت‌گیری راهبردی ۰/۸۳، پرسشنامه ظرفیت جذب دانش ۰/۸۹، پرسشنامه قابلیت نوآوری ۰/۸۸ و پرسشنامه انعطاف‌پذیری راهبردی ۰/۸۵ بود. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت تشخیص توزیع نرمال داده‌ها و مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 23 و LISREL 8.70 استفاده شد.

### نتایج تحقیق

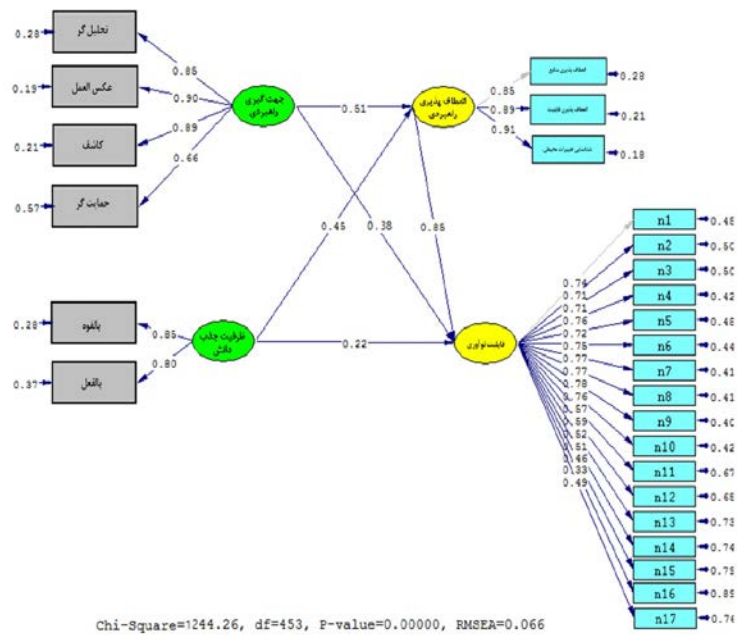
تحلیل توصیفی یافته‌ها حاکی از آن بود که از نظر جنسیت، مردان با ۶۵/۶ درصد، افراد متأهل با ۸۷/۲ درصد، مقطع تحصیلی کارشناسی با ۴۲/۴ درصد، گروه سنی ۴۰-۳۱ با ۵۴/۵ درصد و سابقه خدمت ۲۰-۱۱ سال با ۳۰/۸ درصد، بیشترین درصدها را به خود اختصاص دادند. به‌منظور تأیید مدل، باید برازش آن نیز تأیید شود. طرق متعددی برای برآورد نیکویی برازش کلی با داده‌های مشاهده‌شده وجود دارد. این آزمون‌ها به این پرسش پاسخ می‌دهند که مدل موردنظر تا چه حد برازنده داده‌های پژوهش است. این شاخص‌ها به‌همراه ضرایب به‌دست‌آمده از پژوهش، در جدول ۱ ذکر شده‌اند.

- 
1. Zahra & George
  2. Tsai
  3. Shimizu & Hit

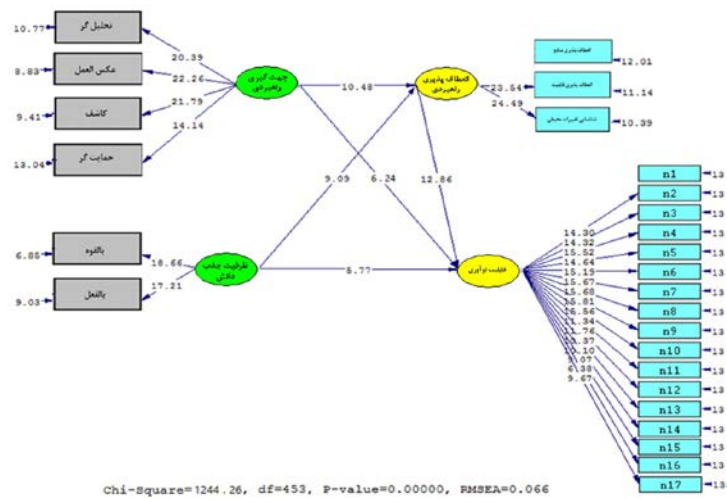
جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل متغیرهای پژوهش

شاخص‌های برازش	مقدار قابل قبول	مقادیر برازش
AGFI	بالاتر از ۰/۸	۰/۹۲
GFI	بالاتر از ۰/۸	۰/۹۳
CFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴
NFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۶
IFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۱
X <sup>2</sup> /df	کمتر از ۳	۲/۷۴

با توجه به مقادیر شاخص‌های ارائه‌شده در جدول ۱، همان‌طور که ملاحظه می‌شود، شاخص‌های دو بر درجه آزادی آن کوچک‌تر از ۳ بود که برازش مدل را تأیید کرد. هم‌ناب شاخص‌های برازش CFI، NFI، IFI، GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹ و RMSEA و RMR نیز کوچک‌تر از ۰/۱ است که برازش مدل را تأیید کردند. در آزمون فرضیه‌های تحقیق نیز از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. سطح معناداری این آزمون با ضریب استاندارد T مشخص می‌شود. اگر ضریب استاندارد T بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه در سطح ۹۵٪ معنادار خواهد بود. همان‌گونه که در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است، تمامی مسیرهای مدل پیشنهادی پژوهش با اطمینان بالا تأیید شدند. در بین فرضیه‌های اصلی پژوهش نیز بیشترین میزان اثر، مربوط به رابطه بین انعطاف‌پذیری راهبردی و قابلیت نوآوری (۸۵ درصد) است و نقش مثبت انعطاف‌پذیری راهبردی را به‌عنوان میانجی در پژوهش حاضر نشان می‌دهد. جهت‌گیری راهبردی و ظرفیت جذب نیز هریک به‌ترتیب اثری ۳۸ و ۲۲ درصدی بر قابلیت‌های نوآوری می‌گذارند.



شکل ۱. مدل ساختاری متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری متغیرهای تحقیق در حالت معناداری



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین اثر جهت‌گیری راهبردی و ظرفیت جذب دانش بر قابلیت‌های نوآوری با ملاحظه نقش میانجی انعطاف‌پذیری راهبردی در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. نتایج میانگین متغیرهای پژوهش نشان داد که قابلیت نوآوری در میان کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین نتایج آزمون تحلیل معادلات ساختاری بر روی مدل پیشنهادی پژوهش نشان داد که مدل از برازش خوب و قابل قبولی برخوردار است و تمامی مسیرها (فرضیه‌ها) با اطمینان بالا تأیید شدند. در این بین بیشترین میزان اثر مربوط به رابطه انعطاف‌پذیری راهبردی و قابلیت نوآوری کارشناسان بود، به این معنا که با افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی، قابلیت نوآوری نیز در کارشناسان افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج قربان‌بخش و قلی‌پور (۲۰۱۸) همخوانی دارد که بیان کردند انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دارد (۱۸). همچنین پژوهش سابیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) همراستا با یافته‌های پژوهش حاضر بود. آنها معتقد بودند که جهت‌گیری راهبردی از طریق انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد (۱۹). می‌توان چنین استنباط کرد که بالا بردن انعطاف‌پذیری راهبردی سازمان می‌تواند آسیب‌پذیری سازمان را در قبال تغییرات بیرونی پیش‌بینی‌ناپذیر کاهش دهد و سازمان را در موقعیت بهتری جهت پاسخگویی به تغییرات قرار دهد. با توجه به اینکه مهم‌ترین ویژگی دنیای رقابتی، تغییر است، سازمان‌ها چاره‌ای جز تکیه بر کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان ندارند و ناچارند که آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید آنها برای مواجهه با این تغییرات و نیز استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد اهداف سازمان تشویق کنند. این فعالیت نیازمند آن است که سازمانی منعطف داشته باشیم. از این رو مدیران و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان می‌بایست با توجه به این مسئله بستر لازم برای پیاده‌سازی انعطاف‌پذیری راهبردی در سازمان را فراهم سازند و از آن حمایت کنند، زیرا سازمان‌ها برای کسب موفقیت در محیط‌های در حال تغییر و پویا به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و همچنین دستیابی به قابلیت‌های نوآوری، می‌بایست انعطاف‌پذیری راهبردی خود را تقویت کنند. این مدیران به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی باید گزینه‌هایی از تصمیمات جانشین مناسب را تدوین کنند و ریسک‌ها و حوزه‌های تصمیم‌ناشناخته را بررسی کنند و فرایندها و ساختارهای منعطفی را فراهم آورند. آنها باید

ساختار سازمانی جدیدی را برای سازمان طراحی و فرهنگ نوآوری را در سازمان نهادینه کنند. یافته دیگر پژوهش نشان داد که جهت‌گیری راهبردی اثر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های نوآوری کارشناسان دارد که این نتیجه همسو با نتایج پژوهش بادر اوبیدات (۲۰۱۶) است که بیان کرد جهت‌گیری راهبردی از طریق اثر روی نوآوری، بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. همچنین با یافته‌های شامسوری و مازارول<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، همخوانی دارد. آنها بیان کردند که سبک‌های رهبری بر روی جهت‌گیری راهبردی اثر معنادار دارند و از طرفی تمامی مؤلفه‌های جهت‌گیری راهبردی بر روی نوآوری سازمان اثر مثبت و معنادار دارند (۲۰). جهت‌گیری راهبردی بیانگر رهنمودهای راهبردی به‌کاررفته توسط یک سازمان برای پیشبرد فعالیت‌های خویش در جهت عملکرد برتر است. بر همین اساس سازمان‌ها زمانی می‌توانند از مزایای کامل جهت‌گیری‌ها بهره‌مند شوند که به تمامی ابعاد، شاخص‌ها و سطوح مختلف شکل‌دهنده آن توجه کنند. از آنجا که جهت‌گیری راهبردی اثر مستقیمی بر جلوگیری از حالت انفعالی عملکرد سازمان دارد و با توجه به وضعیت فعلی و محیط پرتنش رقابتی، لازم است که مدیران سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، جهت‌گیری راهبردی را به‌عنوان یکی از منابع مهم و اساسی خود به‌کار گیرند، زیرا در صورت داشتن جهت‌گیری‌های مناسب، سازمان‌ها می‌توانند با اطمینان در راستای اهداف واقعی خود گام بردارند و از اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی خود ناشی از نبود جهت‌گیری مشخص، جلوگیری کنند. آنها می‌توانند در طی زمان از طریق آموزش نیروی انسانی (مدیران و کارکنان) و برنامه‌ریزی‌های منسجم و هدفدار قادر به ایجاد رفتارهای مطلوب و سیستم‌های هماهنگ مناسب برای هر جهت‌گیری شوند. پس سازمان‌ها می‌توانند به‌جای اقدامات انفعالی، بر هدایت استراتژیک سازمان بیشتر تأکید کنند تا تصمیمات اثربخش، اقدامات فعالانه و تخصیص منابع، مناسب‌تر و بهتر حاصل شود، زیرا این جهت‌گیری راهبردی است که مشخص می‌کند سازمان به سمت خروجی‌های محافظه‌کارانه حرکت کند یا اینکه به‌دنبال چالش‌هایی مانند تمایز و نوآوری باشد. نتیجه دیگر پژوهش حاکی از اثر مثبت و معنادار ظرفیت جذب دانش بر قابلیت‌های نوآوری کارشناسان وزارت بود که این یافته با نتایج کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) که بیان کردند ظرفیت جذب برای دستیابی به قابلیت‌های نوآوری حیاتی است، همخوانی دارد. کاستوپولوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) و برومند و رنجبری (۱۳۸۸) نیز ظرفیت جذب را وسیله‌ای برای فعالیت‌های نوآورانه سازمان

- 
1. Shamsuri & Mazzarol
  2. Cohen & Leventhal
  3. Kostopoulos

معرفی کردند که این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر همسوست (۲۲،۲۱). ظرفیت جذب دانش در این پژوهش به‌عنوان توانایی و انگیزه کارکنان برای دستیابی به دانش خارجی و به‌کارگیری این دانش در توسعه قابلیت نوآوری سازمان تعریف می‌شود. ظرفیت جذب دانش قابلیت پویای کلیدی در رقابت مبتنی بر دانش محسوب می‌شود و از سازمان‌هایی که ظرفیت جذب بالایی دارند، انتظار می‌رود که نسبت به رقبای خود عملکرد بهتری داشته باشند (فسفری و تریبو، ۲۰۰۸). سازمانی که از ظرفیت جذب دانش بالایی برخوردار است، اتصالاتی با منابع دانش خارجی ایجاد می‌کند که به‌مثابه کانال‌هایی برای انتقال افکار نو به درون سازمان عمل می‌کنند. بنابراین ظرفیت جذب دانش از طریق شناسایی دانش خارج از سازمان می‌تواند نقش مؤثری در دستیابی به نوآوری داشته باشد. بر این اساس می‌توان به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد کرد که اگر خواهان بهبود قابلیت نوآوری در سازمان خود هستند، باید تلاش کنند تا انگیزه و توانایی کارکنان در جمع‌آوری و اهدای دانش را افزایش دهند و برنامه‌ریزی دقیق و منظمی برای اجرای آن داشته باشند. همچنین با توجه به این مسئله که ظرفیت جذب دانش در کارکنان به‌طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل یادگیری و آموزش است، به مدیران وزارت ورزش و سازمان‌های تابعه پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی مناسب برای افزایش ظرفیت جذب دانش کارکنان ارائه دهند و با افزایش آن، قدرت خلق نوآوری را در سازمان‌های خود بالا ببرند. از طرفی با توجه به نقش افراد در انتقال دانش سازمانی، برای ارتقای توانایی و انگیزه کارکنان می‌توان به اهمیت نقش آموزش، برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی، تشویق و پاداش‌های سازمانی پی برد. ایجاد چنین سازوکارهایی می‌تواند نقش مهمی در بهبود ظرفیت جذب کارکنان داشته باشد. بنابراین می‌توان گفت که سازمان‌ها زمانی می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند که از منابع خود به‌نحو مناسبی استفاده کنند و با توجه به اهمیت هدف نوآوری برای سازمان و تأیید رابطه مثبت بین متغیرهای پژوهش و قابلیت نوآوری سازمان، به مدیران وزارت ورزش پیشنهاد می‌شود که سرمایه‌گذاری روی نوآوری را از طریق افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی و با اتخاذ جهت‌گیری‌های مناسب در راستای اهداف سازمان و تقویت ظرفیت جذب دانش از منابع داخلی و خارجی سازمان، گسترش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های ورزشی تابعه، به‌منظور توسعه قابلیت‌های نوآوری خود، توجه و اهتمام ویژه به قابلیت انسانی خود داشته باشند، به این نحو که در جهت خلاق‌تر و دقیق‌تر شدن کارکنان خود اهتمام ورزند، تا ضمن یافتن فرصت‌های نوآورانه در محیط، به‌منظور خلق ایده جدید بکوشند. این مهم البته با زیرساخت دانش

کارکنان محقق می‌شود که به این منظور به‌کارگیری کارکنان براساس دانش کاربردی و روز، بسیار بااهمیت است.

### منابع و مأخذ

1. Muceldili B, Turin H, Erdil O. The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *procedia-social and behavioral sciences*. 2013; 99(5): 613-681.
2. Tease D J. *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. London: Oxford University Press: 2009.
3. Yeşil S, Kaya A. The role of organizational culture on innovation capability: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*. 2012; 6 (1): 135-159.
4. Sun L, Zhang Z, Qi J, Chen ZX. Empowerment and creativity: Across-level investigation. *Leadership Quarterly*. *Organization science*. 2012; 10(5): 551-568.
5. Zawislak PA, Alves AC, Tello-Gamarra JT, Brioux D, Reichert FM. Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. *International Journal of Management*. 2013; 30(20): 329-348.
6. Ben ZR, Affes H. The relationship between the sources of knowledge management, organizational innovation and organizational performance. *International Journal of Information, Business and Management*. 2015; 8(3): 185–206.
7. Minbaeva D, Pedersen T, Bjorkman I, Fey CF, Park HJ. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*. 2003; 34(6): 586-599.
8. Guillermo A, Susanne D, Gregorio V. Knowledge Absorptive capacity, innovation and firm's performance: insights from the south of Brazil. *International Journal of Innovation management*. 2018; 22(2): 34 - 41.
9. Zhou KZ, Li J, Zhou N, Su C. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from china, *Strategic management journal*. 2008; 29(9): 985–1000.
10. Jifeng M, Ellen T, Gang P, Anthony D. Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial marketing management*. 2016; 52(1): 15-21.
11. Joanna E. Innovativeness of residential care services in Poland in the context of strategic orientation. *Social and Behavioral Sciences*. 2015; 12(13): 746 - 752.
12. Fernandez- Perez V, Garcia- Morales VJ, Buskins OF. The effects of CEOs social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility. *Personnel Review*. 2012; 41(6): 777- 812.
13. Brozovic D. Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*. 2016; 20 (1): 3 - 31.
14. Weining L, Jingyu Z, Yuan L. A study of Transformation Leadership, Strategic Flexibility a Firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *International interdisciplinary business economics advancement journal*. 2016; 1(2): 73 - 84.

15. Comb IA, Rudd JM, Lifelong PH, Greenly GE. Antecedents to strategic flexibility: management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of marketing*. 2012; 46 (10): 1320 - 1339.
16. Cingoz A, Akdogan A. Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and innovation Performance: An Empirical Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013; 6(99): 582 – 589.
17. Bader YO. The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International. Journal of Communications, Network and System Sciences*. 2016; 9(11): 478-505.
18. Gorbanbakhsh R, Gholipov Y. [Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation (in Persian)]. *International Review of Management and Marketing*. 2018; 8(3): 1-5.
19. Sabia K, Noor H, Ramaya T. The integrated effect of strategic orientation on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012; 65, 743 – 748.
20. Im S, Voorhees D, Kim N, Heiman B. How knowledge management capabilities help leverage knowledge resources and strategic orientation for new product advantages in B-to-B high-technology firms. *Journal of Business-To-Business Marketing*. 2016; 23(2): 23-32.
21. Kotsiopoulos K, Papalexandris A, Papachroni M, Ionone G. Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*. 2011; 64(12): 1335-1343.
22. Borumand M, Ranjbari M. [Strategic HRM Activities and Innovation Performance: Emphasizing the role of knowledge management (in Persian)]. *Two Human Development Policies Monthly*. 2009; 6 (24): 41 - 54.

## **Explaining the Effect of Strategic Orientation and Knowledge Absorption Capacity on Innovative Capabilities in Employees of Ministry of Sport and Youth with the Mediating Role of Strategic Flexibility**

**Zahra Sabzinezhad<sup>1</sup> - Homayoun Abbasi\*<sup>2</sup>**

**1. MSc of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran**

**2. Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran**

**(Received: 2018/12/08; Accepted: 2019/07/25)**

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the effect of strategic orientation and knowledge absorption capacity on innovation capabilities in the employees of Ministry of Sport and Youth with the mediating the role of strategic flexibility. The research method was descriptive-survey and applied in terms of objectives. The statistical population included all experts of the Ministry of Sport and Youth, and 273 subjects were randomly selected as the sample. For data collection, 4 standard questionnaires: strategic orientation questionnaire by Miles and Snow (1978), knowledge absorption capacity questionnaire by Zahara and George (2002), innovation capability questionnaire by Tsai (2001), and strategic flexibility questionnaire by Shimizu and Hit (2004) were used. After confirming the validity and reliability of the four questionnaires, structural equation modeling (SEM) and path analysis by the LISREL<sub>8.70</sub> software were used to analyze data. The results of the structural equation modeling analysis showed that the model had a good fit and all the research paths were approved. The results showed that sport organizations should enhance their innovative capabilities using the collection of valuable information from external sources as well as taking advantage of the reactive ability in the environment in order to properly use the resources, avoid passivity and the ability to compete in the environment.

### **Keywords**

Innovative capability, knowledge absorption capacity, Ministry of Sport and Youth, strategic flexibility, strategic orientation.

---

\* Corresponding Author: Email: habbasi003@gmail.com; Tel: +989188400364