

## اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی

عزت‌الله جمشیدی<sup>۱</sup>، میرحسین سید عامری<sup>۲\*</sup>، همایون عباسی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۶/۲۶) تاریخ پذیرش: (۹۷/۱۲/۰۵)

## The Effect of Organizational Governance on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderator Trust Orgonazition

Ezatollah Jamshidi<sup>1</sup>, Mir Hassan Seyed Ameri<sup>2\*</sup>, Homayoun Abbasi<sup>3</sup>

1. Ph.D. of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

2. Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.

Received: (2018. Sep. 17)

Accepted: (2019. Feb. 24)

### Abstract

The purpose of this study was the effect of organizational governance on employees innovative behavior in ministry of sports and youth of iran with role moderator trust orgonazition. The research method was descriptive survey and it is one type of apply research. The statistical population included all employees the ministry of sports and youth that their number was 400 people through proportional stratified random sampling, and 230 people were selected as statistical sample. For data collection we used to three questionnaires of innovative behaviour scott and bruce (1994), organizational governance hatamleh (2017), and orgonazition trust paliszkievicz (2010). For data analyze, we used to structural equation modeling (SEM) and path analysis by the amos24 software. The results of the research showed that there is a positive relationship between organizational governance and innovative behavior. Also, the role of organizational trust moderating variable in the relationship between the dimensions of organizational governance and innovative behavior is confirmed. Therefore, managers of sports organizations, along with the necessary steps to improve organizational governance indicators, should try to make changes in the structure, processes, culture, technology and their strategies, strengthen trust in the organizational space and provide stakeholders with trust in the organization, to cause the updated their employees' innovative behavior.

### Keywords

Orgonazition Trust, Organizational Governance, Innovative Behavior, Ministry of Sports and Youth.

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران با نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان (۴۰۰ نفر) بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب، ۲۳۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد رفتار نوآورانه (اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، حکمرانی سازمانی (حاتمله، ۲۰۱۷) و اعتماد سازمانی (پالیسیز کیوسز، ۲۰۱۰) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به‌وسیله نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نقش متغیر تعدیل‌گر اعتماد سازمانی در رابطه بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه مورد تأیید است. بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص‌های حکمرانی سازمانی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی‌های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد‌دی-نفعان به سازمان را فراهم سازند، تا باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان شوند.

### کلید واژه‌ها

اعتماد سازمانی، حکمرانی سازمانی، رفتار نوآورانه، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

در دهه‌های گذشته محققان بسیاری به رفتار کارکنان در محیط‌های کاری توجه کرده و انواع گوناگونی از رفتارها را مورد تحلیل قرار داده‌اند. در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده، اندیشمندان غربی بر اهمیت این نوع رفتارها تأکید داشته‌اند. اهمیت کاربردی رفتار نوآورانه این است که کارایی و اثربخشی سازمانی را از طریق سهیم شدن در تحول منابع، نوآوری و انطباق‌پذیری در محیط‌های پیچیده، دارای ابهام و کار تیم‌محور ارتقا می‌بخشد. نمونه‌هایی از این تلاش‌ها شامل مشارکت با همکاران، انجام وظایف بیشتر بدون شکایت، وقت‌شناسی، کمک داوطلبانه به دیگران، استفاده مؤثر از زمان، صرفه‌جویی در منابع، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و مثبت نشان دادن سازمان می‌باشند (اسکات و بروس، ۱۹۹۴: ۵۸۰). بدین لحاظ، آنچه امروزه در بین سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی به لحاظ تربیت نیروی انسانی مولد، توجه متخصصان امر را به خود جلب کرده است؛ رفتار خلاقانه و نوآورانه کارکنان و متخصصان این‌گونه از مؤسسات بوده است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۶۰). در کشور ما سازمان‌های ورزشی از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش بسیار ارزنده‌ای در امر ورزش کشور را دارا می‌باشند و بهبود عمل این سازمان‌ها باعث پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور می‌شود (مه‌دوی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۱۳). به‌علاوه در دنیای ورزش نیز زمانی که سازمان‌های ورزشی با موارد مثل فساد، دوپینگ، تبانی در مسابقه و سوء مدیریت مواجه شدند، موضوع حکمرانی سازمانی به یک ضرورت بدل و محققان و سازمان‌های غیر ورزشی مثل شورای اروپا، سازمان‌های بین‌المللی ورزش مثل کمیته بین‌المللی المپیک و سازمان‌های ملی ورزش در کشورهای مختلف این موضوع را در برنامه‌های خود قرار دادند. در واقع با توجه به اصول اساسی المپیک، سازمان‌های ورزشی درون جنبش المپیک شامل: کمیته بین‌المللی المپیک<sup>۱</sup> (IOC)؛ فدراسیون‌های بین‌المللی<sup>۲</sup> (IFS)؛ کمیته‌های ملی المپیک<sup>۳</sup> (NOCS)؛ باشگاه‌ها؛ ورزشکاران؛ مربیان؛ حقوقدان‌های ورزشی؛ کادر فنی و دیگر سازمان‌های ورزشی به رسمیت شناخته شده از طریق IOC باید در مورد این که اصول حکمرانی خوب در ورزش اجرا و عملیاتی شود مسئولیت بپذیرند؛ البته این مستندات به مؤسسات فراملیتی مثل شورای اروپا داده می‌شود (الم، ۲۰۱۳: ۶). مقوله حکمرانی سازمانی در جمهوری اسلامی ایران نیز در حوزه‌های مختلف سیاسی

فرهنگی و اجتماعی کم و بیش از روند تغییر و تحولات جهانی بی‌نصیب نخواهد ماند، زیرا نهاد‌های اجتماعی - قانونی عهده‌دار مسئولیت‌های اداره امور کشور همانند دیگر جوامع در معرض نقادی صاحب‌نظران داخلی و خارجی قرار خواهند گرفت (گزارش شفافیت بین‌المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). با مفروض دانستن بی‌طرفی سازمان‌های بین‌المللی و گزارش آنها درباره میزان تطابق شاخص‌های حکمرانی سازمانی خوب، در مورد جمهوری اسلامی ایران، باید به این نکته اشاره شود که موقعیت حکمرانی در کشور ما نامطلوب ارزیابی شده است (گزارش شفافیت بین‌المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). از آن جا که حکمرانی سازمانی مفهومی پیچیده و اقتضائی است، در هر کشور می‌توان آن را براساس اقتضات و نیازهای نهادی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی پیاده‌سازی کرد و برای ارتقاء و بهبود آن هیچ نسخه از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد (میدری و خیرخواهان، ۱۳۸۲). بنابراین یکی از مواردی که در کشورهای در حال توسعه خصوصاً کشور ایران که وضعیت حکمرانی در آن مطلوب گزارش نمی‌شود، باید مورد توجه قرار گیرد تلاش برای استقرار حکمرانی سازمانی خوب است، طوری که نیاز به بررسی و شناخت اجزای حکمرانی خوب در حوزه‌های مختلف حس می‌شود و این شناخت و بررسی در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی می‌تواند زمینه را برای پویایی جامعه و حرکت به‌سوی توسعه فراهم نماید (گزارش شفافیت بین‌المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). ورزش نیز به‌عنوان یک پدیده فرهنگی و اجتماعی از این قاعده مستثنی نخواهد بود. بنابراین، توجه به شاخص‌های حکمرانی سازمانی در بروز رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان جهت بازنگری در فرآیندهای سازمانی و حرکت در مسیر دستیابی به توسعه همه جانبه به همراه خواهد داشت. واژه حکمرانی سازمانی با دو جهت‌گیری عمده مطرح می‌شود: یکی به معنای فرآیندهایی که به واسطه آنها سازمان‌ها هدایت و کنترل می‌شود و دیگری نگرشی اقتصادی است که مسأله جدایی مالکیت از کنترل را در حوزه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹). اولین مقاله‌ای که واژه "حکمرانی سازمانی" در آن به کار رفت در سال ۱۹۶۰ توسط ریچارد ایلس نگاشته شد که ساختار و عملکرد سیاست‌های سازمانی را مدنظر قرار می‌داد هر چند که مفهوم حکمرانی سازمانی پیشتر در اوایل قرن بیستم و در کتاب‌های اقتصادی مورد اشاره قرار گرفته بود. در تعریف سنتی حکمرانی سازمانی، از آن به‌عنوان مسیری که از طریق آن، سازمان منافع سرمایه‌گذاران را حراست می‌نماید یاد شده است. اما در تعاریف نوین، حکمرانی سازمانی، غالب کاری یا قوانین یا

1. International Olympic Committee  
2. International federations  
3. National Olympic Committees

تعداد افرادی که در روند تصمیم‌گیری مربوط به اجرای ایده‌های جدید دخیل هستند، کاهش باید. آن چه در این جا اهمیت دارد این است که علی‌رغم اهمیت روز افزون این پدیده و نقش فزاینده آن در سازمان‌ها در ایران کمتر به این موضوع پرداخته شده است. شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به گونه‌ای است که لزوم توجه به حل مشکلات و تنگناها در حال و آینده به خوبی احساس می‌شود. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های گذراندن اوقات فراغت با ورزش و نیز افزایش سطوح ورزش قهرمانی، پرورشی و همگانی را به مراتب بیشتر و بیشتر می‌کند. آن چه در شرایط کنونی و محیط پیچیده و رقابتی سازمان تربیت‌بدنی بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله نوآوری است، زیرا مسلماً کارکنان نوآور با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع را برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه‌های ارائه خدمات بهینه و منابع انسانی فراهم و شیوه‌های جدید ایجاد کنند و در نتیجه با نوآوری سازمانی خود بر توسعه و افزایش محصولات و خدمات جدید سازمان بیفزایند (ویلیامز، ۲۰۰۱: ۶۳). دولتی، درویشی و لطفی (۱۳۹۲) نیز با بررسی داده‌های گزارش شده از سازمان بین‌المللی وضعیت حکمرانی در ایران را بررسی نمودند که رتبه ایران در سال ۲۰۰۸ میلادی، در بین ۱۷۹ کشور مورد بررسی ۱۱۸ و در سال ۲۰۱۱ نیز رتبه ایران ۱۶۷ بوده است، بنابراین این رتبه‌ها می‌تواند بیانگر وضعیت نامطلوب ایران و بدتر شدن آن با گذشت زمان باشد. مهرابی (۱۳۹۶)، به طراحی مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی با شاخص‌های استخراج شده در ۸ بعد (شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد، رعایت موازین اخلاقی، نظارت و کنترل، اثربخشی) بیان کرد که این عوامل بر رفتار حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی تأثیر گذارند و مدل ترسیم شده در این خصوص از کیفیت مناسبی برخوردار است. پژوهش‌های اندکی درباره نقش اعتماد در نوآوری سازمانی انجام شده است. به اعتقاد کلگ، آنسورت، اپیتروپاکی و پارکر، اعتماد موجب ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. آنها معتقدند که اعتماد با استفاده از ایده‌های جدید در سازمان‌هایی که خواهان جذب ایده‌های بکر هستند، ارتباط معناداری دارد. همچنین علاقه قلبی به سازمان و اشتراک در منافع و زیان‌ها، با پیشنهاد ایده‌های جدید به‌طور مؤثری ارتباط دارد (کلج و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۰۹). اعتماد به سرپرستان نیز در ایجاد رفتارهای نوآورانه زیردستان بسیار مؤثر است (تان و تان، ۲۰۰۰: ۲۴۱). در پژوهش‌های موجود، فقط جنبه‌های خاصی از اعتماد، مورد بررسی قرار گرفته است. برخی پژوهشگران،

رویه‌هایی است که هیأت مدیره مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، انصاف و برابری (عدالت)، کارایی و اثربخشی، مشارکت و شفافیت را در ارتباط میان سازمان و ذینفعانش (تأمین کنندگان مالی، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه) تضمین می‌نمایند (ارتوک و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۷۷). حکمرانی سازمانی سیستمی است که فعالیت‌های سازمان به‌واسطه آن هدایت و کنترل می‌شود. تلاش حکمرانی سازمانی توسعه انصاف و برابری، شفافیت و پاسخگویی سازمان است. حکمرانی سازمانی را ترجمه‌ای برای واژه پاسخگویی دانسته‌اند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹). به‌طور نمونه، در مطالعه‌های آیریکیان و محمود (۲۰۱۲)، به نقش افزایش درجه اعتراض و پاسخگویی در نوآوری پرداخته شده که براساس آن افراد می‌توانند در محیطی آرام و به‌دور از ترس، ایده‌های خود را آزادانه بیان کرده و از این طریق نوآوری کنند. همچنین، آزیورن (۱۹۹۸)، تعهد مدیریت ارشد به نوآوری را به‌عنوان عامل کلیدی برای سازمان‌های نوآورانه مورد توجه قرار داد. وشور و بدلیم<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، به بررسی ویژگی‌های حکمرانی سازمانی، نوآوری و عملکرد در سازمان‌های غیردولتی یک رابطه مثبت و مستقیم بین نوآوری و عملکرد را ثابت کردند. در این راستا، سیستم حکمرانی سازمانی ممکن است تعیین کننده مهم برای عملکرد باشد. حکمرانی شامل مسئولیت برای عملکرد سازمانی و جهت‌گیری و عمدتاً یک فرماندهی سازمانی است که نزدیک به مفهوم مدیریت است. ما می‌توانیم استدلال کنیم که نوآوری‌ها ممکن است در دو سطح در عملکرد سازمانی غیرانتفاعی ظهور یابد: نوآوری‌ها در مدیریت و نوآوری در ارائه خدمات و بنابراین ما از این قالب برای مفهوم نوآوری استفاده خواهیم کرد. علاوه بر این، می‌توانیم روابط ممکن بین آن خوشه‌ها (تحقیق توضیحی) را در نظر بگیریم. اولاً، یک رابطه ممکن بین ویژگی‌های حکمرانی سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. دوم، رابطه مستقیم بین ویژگی‌های حکمرانی سازمانی و نوآوری وجود دارد. سوم، بین نوآوری و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. باکارا و رازین<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، به بررسی رابطه بین نوآوری و ساختار حکمرانی شرکتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در آن ساختار حکمرانی شرکت بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد و به نوبه خود، نوآوری تغییرات را در ساختار حکمرانی شرکت ایجاد می‌کند، همچنین نتایج نشان داد برای ارتقاء نوآوری، بهتر است

4. Verschuere & Beddeleem

5. Baccara and Razin

دیدگاه رهبران اداری آن به این نتایج دست یافت که میزان سطح پاسخ‌گویی اداری و حکمرانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش اردن در حد متوسط بود. همچنین نتایج نشان داد که بین میزان استفاده از پاسخ‌گویی اداری و استفاده از حکمرانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بال بونی و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقی با عنوان "تأثیر تعدیل‌گری اعتماد بر مکانیزم کنترل رسمی به‌عنوان مکانیسم‌های حکمرانی در عملکرد اتحادیه‌های بین‌المللی شرکت‌های ایتالیایی و شرکای خارجی آن"، گفت، درک ما از تعامل کنترل رسمی اعتماد با در نظر گرفتن ماهیت چند بعدی کنترل رسمی - هر دو خروجی و کنترل فرآیند و بررسی نقش اعتماد به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین این دو نوع متفاوت از کنترل و عملکرد اتحاد است. بنابراین اعتماد تأثیر کنترل رسمی بر عملکرد اتحاد را با کاهش ارتباط کنترل خروجی و افزایش کنترل فرآیند، تعدیل می‌کند. لی و یانگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی اثر دوگانه تعامل رابطه‌ای و اعتماد بر حکمرانی اتحاد را بررسی کردند. نتایج نشان می‌دهد تعامل اقتصادی ارتباطی و تعامل اجتماعی ارتباطی به ترتیب به اعتماد مبتنی بر بازدارندگی و اعتماد مبتنی بر دانش منجر می‌شود. تعامل اقتصادی ارتباطی و اعتماد مبتنی بر بازدارندگی، تمایل به همکاری حقوق صاحبان سهام سلسله مراتبی را تقویت می‌کند. در حالی که تعامل اجتماعی ارتباطی و اعتماد مبتنی بر دانش، احتمال انتخاب همکاری‌های سهام را کاهش می‌دهند. پارت<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵)، در یافته‌های تحقیق خود با عنوان "بررسی حکمرانی بازی‌های المپیک در کانادا"، پنج بخش اصلی رویکرد کانادایی برای حکمرانی بازی‌های المپیک و دیگر رویدادهای ورزشی عمده، یعنی: ۱. تمرکز بر روی مشارکت ذینفعان برنامه‌ریزی شده و هماهنگ شده در سطح ملی، ۲. ساختار کمیته سازماندهی برای بازی‌های المپیک، ۳. مهارت‌های رهبری و هماهنگی، ۴. جمع‌آوری و انتشار دانش و ۵. نوآوری را برجسته کرد. اسمیت<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵)، در بررسی تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر روی نوآوری در لیگ‌های ورزش حرفه‌ای نشان داد که از مجموع عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، عوامل درون سازمانی تأثیر بیشتری بر نوآوری داشتند. به طوری که از عوامل درون سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، رهبری، ارزش‌های گروه، اندازه، سن و میزان تحصیلات کارکنان) سه عامل رسمیت، تمرکز و

توسعه محصول جدید، برخی رفتارهای نوآورانه و برخی نیز اشتراک دانش را بررسی کرده‌اند. با توجه به مطالب مذکور، می‌توان بیان کرد که میزان فراوان اعتماد، تأثیر مثبتی بر کیفیت، اثربخشی دانش سازمانی و ایجاد نوآوری دارد، اما تنوع در محتوای پژوهش‌ها موجب شده است که هنوز در این زمینه، کمبودهای زیادی وجود داشته باشد و قابلیت تعمیم، به‌طور جدی وجود نداشته باشد (الون و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۰). کلج و همکارانش (۲۰۰۲: ۴۰۹)، بیان کرده‌اند که تلاش بیشتر برای ایجاد نوآوری (با ایجاد ایده‌های جدید و کمک به استفاده از آنها) هنگامی انجام می‌شود که آنها تجارب مسئولیتی و پاسخ مثبت را از دیگران داشته باشند که این موضوع به اعتماد بین کارمندان مرتبط است. چوان‌یو و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸)، در یک مطالعه تجربی بر روی اعتماد سازمانی، به روابط سازمانی کارمند و رفتار نوآورانه از دیدگاه یکپارچه تبادل اجتماعی و پایداری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که خلاقیت به‌طور مثبت رفتار نوآورانه را از طریق اعتماد سازمانی پیش‌بینی می‌کند و یک محیط نوآورانه، تأثیر غیرمستقیم رابطه کارکنان سازمان را بر رفتار نوآورانه از طریق اعتماد سازمانی تعدیل می‌کند. یانگ و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۷)، به بررسی ارتباط حکمرانی بیمارستان با نوآوری در تایوان به این نتیجه رسیدند که در حکمرانی بیمارستان، شفافیت اطلاعات و تصمیم‌گیری استراتژیک بر نوآوری تأثیر گذاشته است و برای تسهیل نوآوری، هیأت مدیره بیمارستان می‌تواند شفافیت اطلاعات را افزایش دهد و در هنگام تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری‌ها، تفکر استراتژیک در ابتکارات نوآورانه بهبود بخشد. کرفت<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۷)، در تحقیقی با بررسی حکمرانی ورزش: فلسفه سیاسی، بررسی توزیع قدرت در انجمن‌ها و نهادهای انسانی، رسوائی-های اخیر را در رده‌های بالای سازمان‌های حاکم بر ورزش نشان داد. حتی بیشتر، آن را در معرض شخصیت سیاسی توزیع قدرت به راه انداخته در ورزش، به همین دلیل که مجازات برای جلوگیری از آن کافی نیست. لازم است در ورزش توزیع قدرت را تغییر دهیم، مدل‌های کنترل قدرت سیاسی در ورزش را اصلاح کنیم و کل سیستم حکمرانی را در ورزش بازبینی کنیم. حاتمله<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۷)، در رساله دکتری خود به سطح پاسخ‌گویی اداری و حکمرانی سازمانی (واضح بودن و شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثر بخشی) و ارتباط آن‌ها در ادارات آموزش و پرورش اردن از

10. Balboni &amp; et al

11. Li &amp; Yang

12. Parent

13. Smith

6. Chuan Yu &amp; et al

7. Yang &amp; et al

8. Krefit

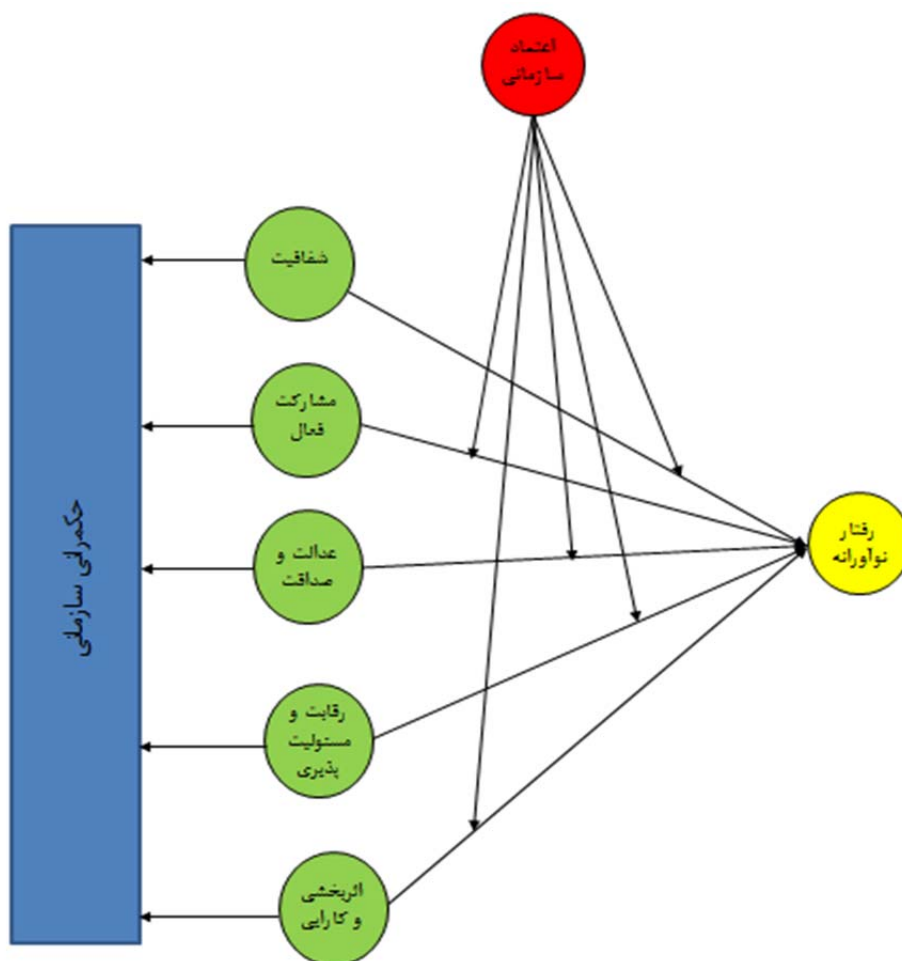
9. Hatamleh

(الم، ۲۰۱۳: ۶). در ایران، سازمان‌های ورزشی ماهیت غیرانتفاعی دارند و حیات آنها بسیار وابسته به منابع مالی است که به صورت سالانه و به وسیله دولت تأمین می‌شود. تأمین این منابع متعدد و ذینفعان اصلی سازمان‌های ورزشی مانند کارکنان و ورزشکاران و مربیان، محیط داخلی پیچیده‌ای را برای سازمان‌های ورزشی ایجاد می‌کند (چاپلیت، ۲۰۰۸: ۱۷۷). ابهام در اهداف و اهداف متناقض از دیگر ویژگی‌های ذاتی سازمان‌های ورزشی است. در عمل اکثر سازمان‌های ورزشی دو هدف اصلی یعنی پرورش ورزشکاران سطح نخبه و توسعه ورزش مورد نظر در سطح جامعه را پیگیری می‌کنند (چلادورای و همکاران، ۱۹۸۱: ۸۱). در حالی که هدف اصلی و اولیه وزارت ورزش و جوانان ترویج و ارتقاء ورزش همگانی در سطح جامعه و تقویت ورزش قهرمانی و تربیت نیروی انسانی متخصص در رشته‌های ورزشی در درون کشور است و به همین دلیل تربیت ورزشکار نخبه ممکن است به طور دقیق انعکاس دهنده فلسفه وجودی آن‌ها نباشد و از طرف دیگر، سنجش میزان تحقق هدف اولیه در درون جامعه بسیار دشوار و پیچیده است. عامل دیگری که موجب ایجاد ابهام در وزارت ورزش و جوانان می‌شود، موضوع منابع انسانی است. ذینفعان مختلف یعنی هیأت مدیره، کارکنان داوطلب و رسمی، فدراسیون‌ها، هیأت‌ها، ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، داوران، مربیان و ورزشکاران باید با همدیگر همکاری و مشارکت داشته باشند تا این که بتوانند در ارائه خدمات موفق باشند. بنابراین، قضاوت در خصوص حکمرانی سازمان‌های ورزشی وابسته به این موضوع است که روابط بین چنین گروه‌های متعدد سازمانی تا چه میزان موفق است و چگونه هیأت مدیره قوانین را تصویب و فعالیت‌های رهبری را هدایت می‌کند (هوی و کوسکلی، ۲۰۰۷: ۱). به همین دلیل در تحقیق حاضر تلاش شده شاخص‌های حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان که به عنوان یکی از جدیدترین رویکردهای هدایت سازمان‌های ورزشی است و سازمان‌های ورزشی بین‌المللی متعددی چون کمیته بین‌المللی المپیک، سازمان ورزش و سرگرمی نیوزلند، کمیسیون ورزش‌های استرالیا و غیره در این حوزه پیش قدم بوده و زمینه تئوریک بحث را فراهم نموده‌اند شناسایی و معرفی شود و با توجه به اهمیت تربیت‌بدنی و ورزش در کشور، هنوز هم در زمینه مدیریت سازمان‌های ورزشی و امور مربوط به تربیت‌بدنی و ورزش، کاستی‌هایی وجود دارد. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد زیرا ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی، موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و

رهبری بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به نوآوری را به خود اختصاص دادند. یکی از حوزه‌هایی که به طور مستقیم از اعمال حکمرانی خوب تأثیر می‌پذیرد، حوزه ورزش است (شیلبری و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۴۹). از آغاز قرن ۲۱، موارد زیادی از فساد اداری، دوپینگ و تبانی در ورزش، به عنوان سوء مدیریت و عدم بهره‌وری در نهادهای اداره کننده ورزش محرز شده که با حکمرانی خوب در ارتباط است. از زمان انتشار اعلامیه انجمن اتحادیه اروپا، در دسامبر سال ۲۰۰۰ و اولین کنفرانس بین‌المللی حکمرانی در ورزش در فوریه سال ۲۰۰۱ در بروکسل، بسیاری از سازمان‌های دولتی، سازمان‌های ورزشی و محققان تلاش کرده‌اند برای تعریف حکمرانی خوب در ورزش مجموعه‌ای از اصول مشخص در سطوح متفاوت محلی، ملی و بین‌المللی ارائه نمایند (فیرکینز و شیلبری، ۲۰۱۰: ۲۳۵). کمیسیون ورزش‌های استرالیا تصدیق کرده که حکمرانی اثربخش در ورزش به رهبری، صداقت و قضاوت صحیح نیاز دارد. علاوه بر این حکمرانی اثربخش، تصمیم‌گیری مؤثرتر، شفافیت سازمانی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در قبال منابع صرف شده و فعالیت‌های انجام شده را تضمین خواهد کرد. از نظر عموم پذیرفته شده است که ساختارهای حکمرانی تأثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد (چاپلیت، ۲۰۰۸: ۱۷۷). حکمرانی ضعیف علت‌های متنوعی دارد، از جمله بی‌تجربگی مدیر، سالیق متعارض، شکست مدیریت ریسک، کنترل مالی ناکافی یا نامناسب و به طور کلی ضعف داخلی سیستم کسب‌وکار را نشان می‌دهد. شیوه حکمرانی غیر مؤثر نه تنها تأثیر منفی بر ورزشی که در آن فعالیت می‌کند، دارد، بلکه به طور کلی ضعف اعتماد به صنعت ورزش را به همراه خواهد داشت (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۱۲). ساختار حکمرانی سازمان‌های ورزش به ندرت همسان است و فرهنگ سازمانی و منابع حکمرانی سازمان‌های ورزشی نیز متنوع است (هوی و کوسکلی، ۲۰۰۷: ۱). اهمیت حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی را نمی‌توان نادیده گرفت، مشابه با دنیای تجارت، پایداری اقتصادی در سازمان‌های بزرگ ورزشی تضمین می‌کند که این سازمان‌ها بتوانند به اهداف بلندمدت خود دست یابند، زیرا به نوعی تضمین می‌کند که پدیده‌ها در بلند مدت به کار خود ادامه دهند، انطباق با حکمرانی خوب نیز ابزاری است تا اطمینان حاصل شود که سازمان‌های ورزشی می‌توانند خود را در یک دنیای پیچیده ورزشی هدایت کنند. ورزش علاوه بر تقویت سلامت عمومی از طریق فعالیت فیزیکی، توانایی انتقال ارزش‌ها را دارد؛ همچنین در یکپارچگی، انسجام اقتصادی و اجتماعی سهیم بوده و زمینه تفریح و شادی را فراهم می‌آورد

دارد، از این رو از اهداف انجام این تحقیق، بررسی تأثیر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیل‌گری اعتماد سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران است. همچنین رابطه بین مفاهیم هنوز برای بحث و گفتگو است و به‌طور فزاینده‌ای نیز از این سؤال پرسیده می‌شود که کدام ویژگی‌های حکمرانی سازمانی منجر به نوآوری و یا بهبود عملکرد می‌شود. ما با ارائه پیشنهاد برنامه تحقیقاتی خود، برخی از چالش‌های تحقیق را آشکار می‌بینیم. علاوه بر این، به‌نظر می‌رسد اطلاعات کلی بسیار کمی مربوط به رابطه بین اعتماد، نوآوری و حکمرانی سازمانی در پژوهش‌های اروپا وجود دارد و در داخل کشور نیز تا حالا تحقیقی در این زمینه انجام نشده است، بنابراین محقق در پی تبیین این رابطه در وزارت ورزش و جوانان است.

اساسی‌شان فراهم می‌آورد. اداره کردن ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و مدیریت سازمانی به مفهوم جدی نیاز دارد این پژوهش در پاسخ به نیاز به مقوله نوآوری در حوزه ورزش و متولیان این امر انجام شده تا از این طریق اطلاعات کافی را در زمینه بسترسازی مناسب سازمان برای طرح ایده‌های نو به مسئولان ارائه دهد. برای پرداختن به این مسأله مهم در سازمان‌ها، ایجاد جو و فضای مناسب در آنها از جمله حکمرانی مطلوب در ورزش از اولویت برخوردار است. با توجه به مواردی مثل تبانی در ورزش و فساد اداری باید به این موضوع توجه ویژه داشته و وضعیت حکمرانی را در وزارت ورزش و جوانان مورد بررسی قرار داد و با توجه به این‌که تا حالا تحقیقی در مورد حکمرانی سازمانی و ابعادش در سازمان‌های ورزشی انجام نشده و کاستی‌هایی در زمینه پرکردن این خلاء در ورزش وجود



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

و جوانان در سال ۱۳۹۶ (۴۰۰ نفر)، بود و نمونه آماری به شیوه نمونه‌گیری تصادفی - طبقه ای متناسب با حجم، به تعداد ۲۳۰ نفر براساس جدول کرجسی و مورگان، انتخاب شدند و منظور از

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش

خروجی نتایج آموس مقادیر شاخص‌های برازش مدل را به شرح جدول زیر نشان داده است.

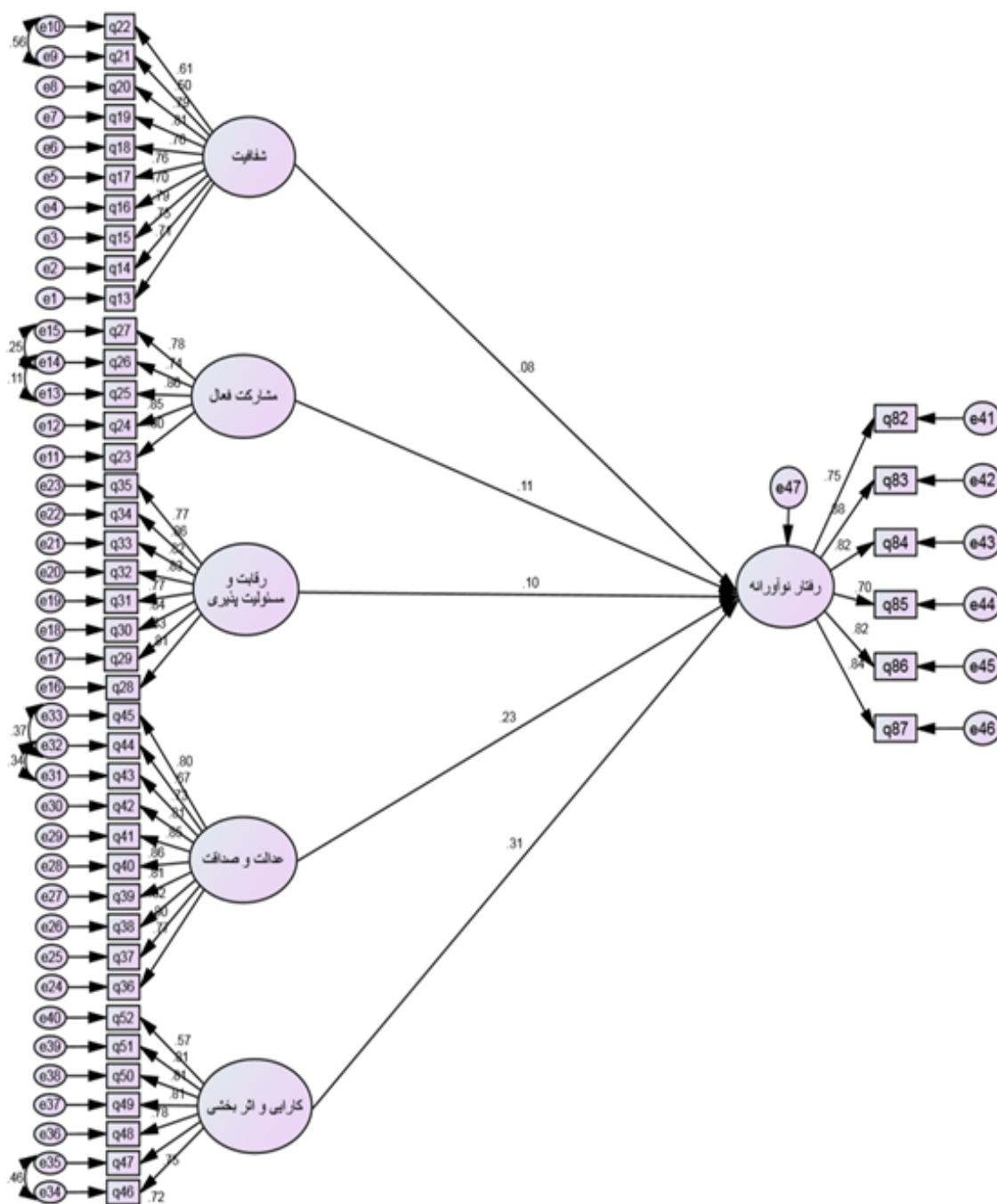
مطابق با جدول شماره ۱، می‌توان گفت که ضریب مسیر بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۰۸، ۰/۱۱، ۰/۱۰، ۰/۲۳، ۰/۳۲، ۰/۳۲ می‌باشد. همچنین مقدار آماری  $t$  (ضریب تأثیر معناداری) برای این مؤلفه‌ها به ترتیب برابر با ۱/۱۵، ۱/۶۰، ۱/۵۵، ۳/۳۳، ۴/۳۶ می‌باشد و چون این مقادیر به جز مقدار مؤلفه‌های (عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) در دامنه  $\pm 1/96$  قرار گرفته‌اند، لذا معنی‌دار نیستند و فرضیه تحقیق در خصوص سه تا از مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری) با رفتار نوآورانه رد می‌شود و تنها مقدار ضریب تأثیر معناداری دو تا از مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) با رفتار نوآورانه (خارج از بازه  $\pm 1/96$ ) بودند، لذا این فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معنادار داشت و این دو رابطه تأیید می‌شود. به عبارتی در حکمرانی سازمانی مؤلفه عدالت و صداقت بر رفتار نوآورانه اثر مثبت و معناداری داشت و همچنین مؤلفه کارایی و اثربخشی بر رفتار نوآورانه از نظر کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثر مثبت و معناداری داشت. یعنی هر اندازه وزارت ورزش و جوانان نسبت به کارکنان عدالت برقرار کند و کارایی و اثربخشی سازمان را بالا ببرد به احتمال ۹۹ درصد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد. ضمناً با توجه به اطلاعاتی که از کارکنان وزارت ورزش و جوانان دریافت شد مؤلفه‌های حکمرانی در سازمان بسیار پایین است یعنی هر اندازه مسئولان نسبت به این مؤلفه‌ها بی‌توجه باشند و زمانی که سازمان‌های ورزشی از حکمرانی سازمانی نامطلوبی برخوردار هستند در نتیجه تأثیر بسزایی بر رفتار نوآورانه کارکنان نخواهد گذاشت و حتی ممکن است باعث کاهش رفتار نوآورانه کارکنان شود، چون با توجه به مبانی نظری هر اندازه سازمان از حکمرانی سازمانی مطلوبی برخوردار باشد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد و سازمان‌های ورزشی باید تمهیداتی را به کار گیرند تا با برقراری حکمرانی خوب انگیزه کارکنان را برای بروز رفتار نوآورانه افزایش دهند.

طبقات - کارشناسان (رسمی و قرار دادی) - و مدیران (مدیران بخش‌ها، معاونین، و رؤسای گروه‌ها) می‌باشند. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های پژوهش بین ۲۵۰ نفر از جامعه مورد نظر توزیع شد؛ که از این تعداد ۲۳۰ پرسش‌نامه، سالم برگشت داده شد و در تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. ابزارهای تحقیق نیز شامل: الف) پرسش‌نامه استاندارد رفتار نوآورانه (اسکات و بروس، ۱۹۹۴)، با ۶ گویه که رفتار نوآورانه را در مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، تا اندازه زیادی موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، تا اندازه زیادی مخالفم، کاملاً مخالفم) می‌سنجد. ب) پرسش‌نامه استاندارد حکمرانی سازمانی و ابعاد آن در رساله دکتری (حاتمله، ۲۰۱۷)، با ۴۰ گویه که پنج بُعد حکمرانی سازمانی، شفافیت ۱۰ گویه، مشارکت فعال ۵ گویه، رقابت و مسئولیت‌پذیری ۸ گویه، عدالت و صداقت ۱۰ گویه و کارایی و اثر بخشی ۷ گویه را در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد. ج) پرسش‌نامه استاندارد اعتماد سازمانی (پالیسزکیوسز، ۲۰۱۰)، با ۱۵ گویه که اعتماد سازمانی را در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظر، مخالفم، کاملاً مخالفم) می‌سنجد. برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت ورزشی بهره‌گیری شد و به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برای پرسش‌نامه رفتار نوآورانه ۰/۹۰، برای پرسش‌نامه حکمرانی سازمانی ۰/۹۳، برای پرسش‌نامه اعتماد سازمانی ۰/۹۴ بود. در این تحقیق جهت 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 ۲۳ و AMOS ۲۴ استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

### خلاصه اطلاعات توصیفی

در پژوهش مذکور از نظر جنسیت، ۴۷/۳ درصد نمونه‌ها (مرد) و ۵۲/۷ درصد (زن) بودند. همچنین از نظر سنی ۳/۳ درصد (زیر ۳۰ سال) و ۴۵/۴ درصد (۳۱ تا ۴۰ سال)، بودند. از نظر سطح تحصیلات بیشتر پاسخ‌دهندگان یعنی ۳۵/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند. و از نظر سابقه خدمت بیشتر پاسخ‌دهندگان یعنی ۴۹/۱ درصد دارای سابقه خدمتی ۱۱ تا ۲۰ سال بودند.



شکل ۲. مدل ساختاری ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۱. نتایج خروجی مدل در خصوص تأثیر ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه

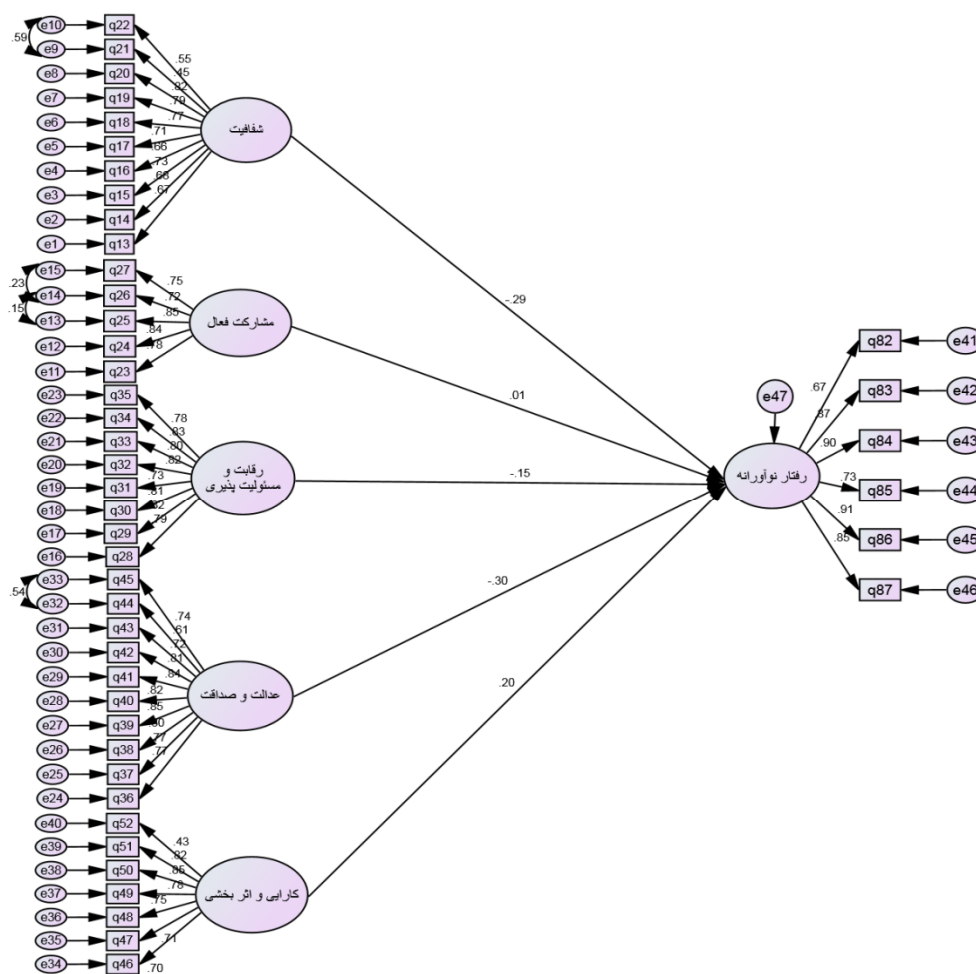
نتیجه	t-value	ضریب مسیر (β)	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
رد	۱/۱۴۷	۰/۰۷۶	رفتار نوآورانه	شفافیت
رد	۱/۵۸۹	۰/۱۰۷	رفتار نوآورانه	مشارکت فعال
رد	۱/۵۵۳	۰/۱۰۲	رفتار نوآورانه	رقابت و مسئولیت‌پذیری
تائید	۳/۳۳۲	۰/۲۲۵	رفتار نوآورانه	عدالت و صداقت
تائید	۴/۳۶۰	۰/۳۱۵	رفتار نوآورانه	کارایی و اثربخشی

\*ملاک تأیید عامل‌ها بالاتر بودن T-Statistic از (±۱/۹۶) می‌باشد.



جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل

نتیجه	دامنه مورد قبول	اثر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی	مدل شاخص‌ها
مطلوب	< ۳	۱/۹۴	CMIN/DF
مطلوب	> ۰/۹۰	۰/۹۲	CFI
مطلوب	> ۰/۹۰	۰/۹۲	NFI
مطلوب	> ۰/۸۰	۰/۸۳	GFI
مطلوب	> ۰/۸۰	۰/۸۲	AGFI
مطلوب	< ۰/۱	۰/۰۴۵	RMSEA



شکل ۳. مدل ساختاری ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری اعتماد سازمانی (پایین) در حالت ضرایب استاندارد

و شاخص نیکویی برازش انطباقی<sup>۱۷</sup> (AGFI) در حالت مطلوب و جذر برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۱۸</sup> (RMSEA) کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند، بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش

نتایج جدول شماره ۲، نشان می‌دهد که شاخص کای دو به درجه آزادی CMIN/DF برابر با ۱/۹۴، شاخص تناسب تطبیقی<sup>۱۴</sup> (CFI)، شاخص نیکویی برازش<sup>۱۵</sup> (GFI)، شاخص برازش هنجاری<sup>۱۶</sup> (NFI)

17. Adjusted Goodness – of – fit Indexes  
18. Root Mean Square Error of Approximation

14. Comparative Fit Index  
15. Goodness of Fit Index  
16. Norm Fit Index

مطلوبی است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند.

مطابق با جدول شماره ۳، می‌توان گفت که ضرایب مسیر بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با  $0/29$ ،  $0/01$ ،  $0/15$ ،  $0/30$ ،  $0/20$  می‌باشد. همچنین مقدار آماری  $t$  (ضریب تأثیر معناداری) برای این مؤلفه‌ها به ترتیب برابر با  $3/17$ ،  $0/09$ ،  $1/86$ ،  $3/39$ ،  $2/34$  می‌باشد. چون مقادیر ضریب تأثیر معناداری (مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری) در دامنه  $1/96 \pm$  قرار گرفته‌اند، لذا در این دو رابطه اعتماد سازمانی پایین اثر معنی‌داری ندارد. به عبارتی در حکمرانی سازمانی وقتی که میزان اعتماد سازمانی پایین است تنها مؤلفه‌های (شفافیت، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) بر رفتار نوآورانه اثر مستقیم و معناداری داشتند، چون مقدار ضریب تأثیر معناداری این مؤلفه‌ها (خارج از بازه  $1/96 \pm$ ) قرار داشت.

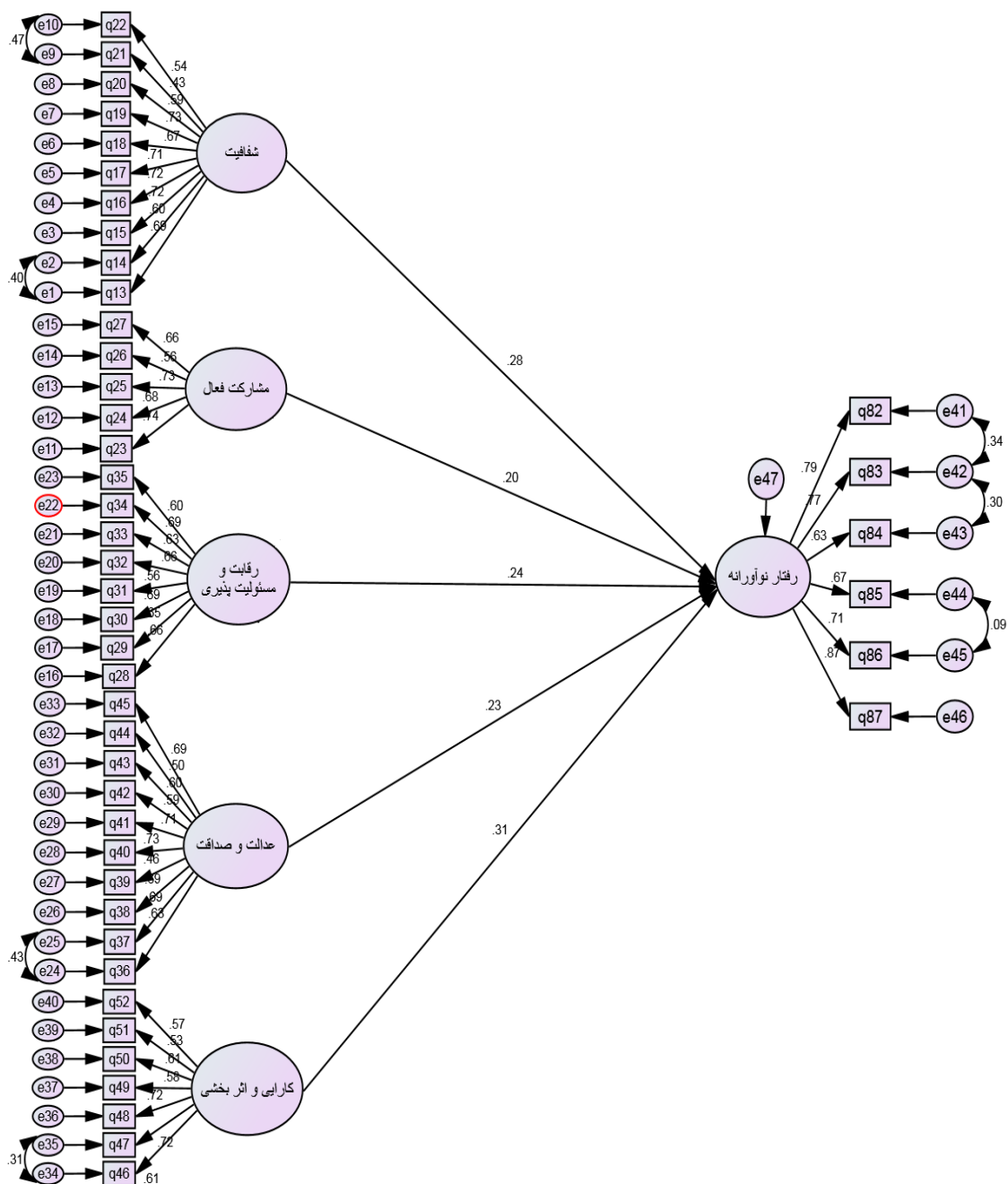
مطابق با جدول شماره ۴، می‌توان گفت که ضرایب مسیر بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با  $0/28$ ،  $0/20$ ،  $0/24$ ،  $0/23$ ،  $0/31$  می‌باشد. همچنین مقدار آماری  $t$  (ضریب تأثیر معناداری) برای این مؤلفه‌ها به ترتیب برابر با  $2/37$ ،  $0/94$ ،  $0/89$ ،  $1/01$ ،  $2/40$  می‌باشد. و چون ضریب تأثیر معناداری مؤلفه‌های (مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت) در دامنه  $1/96 \pm$  قرار گرفته‌اند، لذا معنی‌دار نیستند. ولی مقدار ضریب تأثیر معناداری شفافیت و کارایی و اثربخشی با رفتار نوآورانه (خارج از بازه  $1/96 \pm$ ) بودند. بنابراین این مؤلفه‌ها زمانی که اعتماد سازمانی بالا است بر رفتار نوآورانه تأثیر معناداری دارند. به علاوه به این دلیل که مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از نظر شرکت‌کنندگان بسیار ضعیف گزارش شده و حتی این میزان آن قدر ضعیف یا به عبارتی حکمرانی سازمانی در این سازمان بسیار ضعیف تشخیص داده شده که با اعتماد سازمانی بالا نیز بعضی از مؤلفه‌ها نتوانسته بر رفتار نوآورانه تأثیر معناداری داشته باشند که این باعث کاهش رفتارهای نوآورانه در وزارت ورزش و

جوانان می‌شود و دلیل این امر بی‌توجهی مسئولان به این مؤلفه‌ها در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. به عبارتی در حکمرانی سازمانی وقتی که اعتماد سازمانی بالا است تنها مؤلفه‌های شفافیت و کارایی و اثربخشی بر رفتار نوآورانه از نظر کارکنان وزارت ورزش و جوانان به ترتیب اثر مثبت و معناداری داشت. یعنی در وزارت ورزش و جوانان هر چه اعتماد سازمانی بالاتر باشد شفافیت افزایش پیدا می‌کند و منجر به بروز رفتارهای نوآورانه در کارکنان می‌شود. در رابطه بین کارایی و اثربخشی بر رفتار نوآورانه، اعتماد سازمانی بالاتر موجب کارایی و اثربخشی بیشتر می‌شود و در نتیجه منجر به افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود. مدیران سازمان‌های ورزشی باید با فراهم کردن زمینه فرهنگ اعتماد سازی در کارکنان اعتماد سازمانی را در سازمان‌های خود مهیا سازند البته با پیش نیازهایی از قبیل شفاف‌سازی قوانین و مقررات و پاسخگویی مدیران در قبال ذی‌نفعان سازمان و مسئولیت‌پذیری و همچنین با برقراری عدالت در بین کارکنان باعث بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی شوند که زمینه بروز ایده‌های جدید و رفتارهای نو و ابتکاری را برای کارکنان فراهم کنند.

در خصوص نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی در رابطه بین مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) با رفتار نوآورانه در کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نتایج جدول ۵، می‌توان گفت: متغیر اعتماد سازمانی تمام رابطه‌های بین مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار داده و تعدیل می‌کند، یعنی بین اعتماد سازمانی پایین با اعتماد سازمانی بالا در این رابطه‌ها اختلاف بارزی وجود دارد و چون این اختلاف (خارج از بازه  $1/96 \pm$ ) z-score و معنادار است. پس نتیجه می‌گیریم اعتماد سازمانی می‌تواند رابطه بین مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه کارکنان را تعدیل کند. یعنی می‌توان گفت در وزارت ورزش و جوانان هر چه میزان اعتماد سازمانی بالاتر باشد به احتمال ۹۹ درصد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

جدول ۳. نتایج خروجی مدل در خصوص تأثیر (ابعاد حکمرانی سازمانی) بر رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری اعتماد سازمانی پایین

معنی‌داری	برآورد استاندارد	نسبت بحرانی	خطای معیار	برآورد غیر استاندارد	فرضیات تحقیق
۰/۰۰۲	-۰/۲۸۶	-۳/۱۷۴	۰/۱۲۶	-۰/۳۹۹	شفافیت <--- رفتار نوآورانه
۰/۹۳۰	۰/۰۱۴	۰/۰۸۸	۰/۰۸۲	۰/۰۰۷	مشارکت فعال <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۶۳	-۰/۱۵۳	-۱/۸۵۹	۰/۰۸۹	-۰/۱۶۶	رقابت و مسئولیت‌پذیری <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۰۰۱	-۰/۲۹۷	-۳/۳۹۲	۰/۱۰۲	-۰/۳۴۶	عدالت و صداقت <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۱۹	۰/۲۰۰	۲/۳۳۹	۰/۱۱۰	۰/۲۵۸	کارایی و اثربخشی <--- رفتار نوآورانه



شکل ۴. مدل ساختاری ابعاد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری اعتماد سازمانی (بالا) در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۴. نتایج خروجی مدل در خصوص تأثیر (ابعاد حکمرانی سازمانی) بر رفتار نوآورانه با تعدیل‌گری اعتماد سازمانی بالا

معنی داری	برآورد استاندارد	نسبت بحرانی	خطای معیار	برآورد غیر استاندارد	فرضیات تحقیق
۰/۰۱۸	۰/۲۸۱	۲/۳۶۷	۰/۱۹۹	۰/۴۷۱	شفافیت <--- رفتار نوآورانه
۰/۳۴۵	۰/۲۰۲	۰/۹۴۴	۰/۳۵۴	۰/۳۳۴	مشارکت فعال <--- رفتار نوآورانه
۰/۳۷۲	۰/۲۴۳	۰/۸۹۳	۰/۴۵۹	۰/۴۱۰	رقابت و مسئولیت‌پذیری <--- رفتار نوآورانه
۰/۲۷۳	۰/۲۲۷	۱/۰۹۷	۰/۳۸۹	۰/۴۲۷	عدالت و صداقت <--- رفتار نوآورانه
۰/۰۱۶	۰/۳۰۹	۲/۴۰۳	۰/۲۶۱	۰/۶۲۸	کارایی و اثربخشی <--- رفتار نوآورانه

**جدول ۵.** نتایج اثر تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی بین مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) با رفتار نوآورانه

z-score	اعتماد بالا		اعتماد پایین		متغیرها
	معنی داری	برآورد استاندارد	معنی داری	برآورد استاندارد	
*** ۶/۹۳۸	۰/۰۱۸	۰/۲۸۱	۰/۰۰۲	-۰/۲۸۶	شفافیت <--- رفتار نوآورانه
*** ۲/۶۷۱	۰/۳۴۵	۰/۲۰۲	۰/۹۳	۰/۰۱۴	مشارکت فعال <--- رفتار نوآورانه
*** ۳/۷۷۹	۰/۳۷۲	۰/۲۴۳	۰/۰۶۳	-۰/۱۵۳	رقابت و مسئولیت‌پذیری <--- رفتار نوآورانه
** ۲/۰۰۲	۰/۲۷۳	۰/۲۲۷	۰/۰۰۰۱	-۰/۲۹۷	عدالت و صداقت <--- رفتار نوآورانه
*** ۲/۸۰۵	۰/۰۱۶	۰/۳۰۹	۰/۰۱۹	۰/۲۰۰	کارایی و اثربخشی <--- رفتار نوآورانه

### بحث و نتیجه‌گیری

و سازمان باید تمهیداتی را به‌کار گیرد تا بتواند با پیاده‌سازی شاخص‌های حکمرانی خوب زمینه‌های بروز رفتار نوآورانه کارکنان را فراهم کند و از این طریق موجبات کارایی و اثربخشی عملکرد سازمان‌های ورزشی را به‌وجود آورد. این بدان معناست که مدیران سازمان‌های ورزشی هر اندازه نسبت به اصول حکمرانی سازمانی آگاه‌تر و این اصول در سازمان‌های ورزشی قابلیت اجرا داشته باشند باعث بروز رفتار نوآورانه کارکنان و تقویت عملکرد سازمان می‌شود. بررسی وضعیت حکمرانی سازمانی از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش نشان داد، میانگین حکمرانی سازمانی  $(۲/۶۹ \pm ۰/۶۶)$ ، پایین‌تر از حد متوسط بود، بر این اساس میانگین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت  $۰/۶۸ \pm ۰/۷۵$ ، مشارکت فعال  $۰/۷۷ \pm ۰/۶۱$ ، رقابت و مسئولیت‌پذیری  $۰/۷۶ \pm ۰/۷۰$ ، عدالت و صداقت  $۰/۷۶ \pm ۰/۶۶$ ، کارایی و اثربخشی  $۰/۷۳ \pm ۰/۷۰$ )، بسیار پایین‌تر از حد متوسط بود. که با توجه به گزارش وضعیت نامطلوب و بسیار پایین حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، اثر بسیار ضعیفی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد که این اثر معنادار نیست. بنابراین باید وضعیت حکمرانی در سازمان‌های ورزشی را تقویت و توسعه دهیم تا شاهد ارتقاء رفتار نوآورانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی باشیم. همسو با یافته این پژوهش در گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی در مورد جمهوری اسلامی ایران در حوزه عمومی و دولتی نیز موقعیت حکمرانی در شاخص‌هایی مانند شفافیت، حق اظهار نظر و پاسخ‌گویی و مشارکت و... نامطلوب ارزیابی شده بود (گزارش شفافیت بین‌المللی، ۲۰۱۱-۲۰۰۳). نتایج تحقیق همسو با یافته‌های یانگ و همکاران<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۷)، کرفت<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۷)، حاتمله<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۷) بود. ولی در این تحقیق میزان حکمرانی سازمانی بسیار پایین‌تر از

نتایج تحقیق نشان داد حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبتی دارد. ضریب استاندارد بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) و رفتار نوآورانه به‌ترتیب برابر با  $۰/۰۸$ ،  $۰/۱۱$ ،  $۰/۱۰$ ،  $۰/۲۳$ ،  $۰/۳۲$  می‌باشد. همچنین مقدار آماری  $t$  (ضریب تأثیر معناداری) برای این مؤلفه‌ها به‌ترتیب برابر با  $۱/۱۵$ ،  $۱/۶۰$ ،  $۱/۵۵$ ،  $۳/۳۳$ ،  $۴/۳۶$  می‌باشد و چون ضریب تأثیر معناداری این مقادیر به‌جز مقدار مؤلفه‌های (عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) در دامنه  $\pm ۱/۹۶$  قرار گرفته‌اند، لذا معنی‌دار نیستند و فرضیه تحقیق در خصوص سه تا از مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری) با رفتار نوآورانه رد می‌شود و تنها مقدار ضریب تأثیر معناداری دو تا از مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) با رفتار نوآورانه (خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$ ) بودند، لذا این فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی (عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معنادار داشت و این دو رابطه تأیید می‌شود. یعنی هر اندازه وزارت ورزش و جوانان نسبت به برقراری حکمرانی سازمانی مطلوب تلاش کند به احتمال ۹۹ درصد میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد. ضمناً با توجه به اطلاعاتی که از کارکنان وزارت ورزش و جوانان دریافت شد این سازمان از حکمرانی سازمانی نامطلوبی برخوردار است و زمانی که چنین شرایطی در سازمان‌های ورزشی حاکم باشد، کارکنان انگیزه‌ای برای شرکت در رفتارهای نوآورانه نخواهند داشت و حتی ممکن است باعث کاهش رفتار نوآورانه آن‌ها شود و با توجه به مبانی نظری هر اندازه سازمان‌ها از حکمرانی سازمانی مطلوبی برخوردار باشند میزان رفتار نوآورانه کارکنان نیز افزایش می‌یابد

19. Yang & et al

20. Krefit

21. Hatamleh

میانگین گزارش شد. پارتنت<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۵)، در یافته‌های تحقیق "بررسی حکمرانی بازی‌های المپیک در کانادا"، نکاتی را برجسته کرد، پنج بخش اصلی رویکرد کانادایی برای حکمرانی بازی‌های المپیک و دیگر رویدادهای ورزشی عمده، تمرکز بر روی مشارکت ذی‌نفعان برنامه‌ریزی شده و هماهنگ شده در سطح ملی، ساختار کمیته سازماندهی برای بازی‌های المپیک، مهارت‌های رهبری و هماهنگی، جمع‌آوری و انتشار دانش و نوآوری است که با یافته این تحقیق مطابقت ندارد چون در وزارت ورزش و جوانان بیشتر از سبک‌های مستبدانه و دموکراتیک استفاده می‌شود و اصول حکمرانی سازمانی در این وزارت قابلیت اجرا پیدا نکرده است. جیرارت و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۴)، در نتایج و یافته‌های تحقیق "بررسی حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزش بین‌المللی: تجزیه و تحلیل از ۳۵ بدنه حکمرانی ورزش المپیک"، نشان می‌دهند که عدم تعهد حسابرسی در بدنه حکمرانی ورزش، به‌طور خاص و عملکرد نظارت بر سازمان‌های عضو آن‌ها به شدت تحت تأثیر عدم وجود معیارهای کلی و عینی و شفافیت در توزیع بودجه به اعضای خود است و با توجه به کنترل و توازن، مسلماً مهم‌ترین مسأله، عدم وجود کمیته‌های اخلاق مستقل است. بررسی ما نشان می‌دهد که اکثر بدنه حکمرانی ورزش، مشارکت ورزشکار را نهادینه کرده است. با این حال، در اکثریت قریب به اتفاق سازمان‌ها، سهم قدرت تصمیم‌گیری رسمی به آنها داده نشده است. با توجه به اعضای هیأت‌ها (نهادهای) اجرایی، تسلط نادرست و غلط قومی بر قاره اروپا و همچنین برتری مقامات مرد وجود دارد که با یافته این تحقیق همخوانی دارد. حکمرانی مربوط به سه موضوع عمده است: چگونه یک سازمان اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک را توسعه می‌دهد، چگونه هیأت مدیره سازمان عملکرد سازمان را نظارت می‌کند تا اطمینان حاصل کند که این اهداف استراتژیک را برآورده می‌کند و نحوه عملکرد هیأت مدیره در بهترین منافع اعضای سازمان است. حکمرانی خوب ورزش باید اصولی مانند: (الف) نقش حکمرانی بر بدنه، (ب) ساختار، مسئولیت‌ها و جوابگویی، (ج) دموکراسی، انتخابات و انتصابات، (د) شفافیت و ارتباطات و (ه) انسجام و همبستگی باشد. ارائه حکمرانی خوب یا مؤثر در سازمان‌های ورزشی، به دلیل طیف وسیعی از مشارکت‌کنندگان شرکت‌کننده، یک کار چالش برانگیز است. این شرکت‌کنندگان شامل افراد و باشگاه‌ها، سازمان‌های تجاری و غیرتجاری، نهادهای

آموزشی و آموزش در سطح محلی، ملی و بین‌المللی می‌باشند. این گروه‌ها به‌طور معمول دارای منافع و اولویت‌های مختلف در داخل و خارج از ورزش هستند. تمام گروه‌های درگیر در ورزش باید اطمینان داشته باشند که ورزش‌هایی که در آنها دخیل هستند، به‌طور مؤثر و عادلانه در هر سطحی حکمرانی می‌کنند. برای این منظور، حکمرانی خوب در ورزش براساس نقش و مسئولیت‌های مشخص همه شرکت‌کنندگان و شفافیت (شکلی از ارتباط) و همچنین نحوه تعیین این نقش‌ها و مسئولیت‌ها، نظارت و اجرای آن توسط سازمان‌های حقیقی است. حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، به مطالعه رفتار شهرداری تهران در حوزه ورزش همگانی براساس اصول حکمروایی خوب در مورد گویه-های ۷ اصل حکمروایی خوب شهری، در حوزه ورزش همگانی که شامل: اصول پایداری، سلسله مراتب تصمیم‌گیری، کارایی، برابری، شفافیت و پاسخگویی، امنیت، مشارکت‌مدنی و شهروندی در سطح نامطلوبی است پرداختند. لذا رفتار و نحوه مدیریت شهرداری تهران در حوزه ورزش همگانی در تمامی اصول حکمروایی نامطلوب است که با نتایج تحقیق حاضر همسو می‌باشد. در خصوص نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی در رابطه بین مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه (شفافیت با رفتار نوآورانه  $Z\text{-score} = ۰/۹۴$ )، مشارکت فعال با رفتار نوآورانه ( $Z\text{-score} = ۲/۶۷$ )، رقابت و مسئولیت‌پذیری با رفتار نوآورانه ( $Z\text{-score} = ۳/۷۹$ )، عدالت و صداقت با رفتار نوآورانه ( $Z\text{-score} = ۲/۰۰$ )، کارایی و اثربخشی با رفتار نوآورانه ( $Z\text{-score} = ۲/۸۱$ ) در کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نتایج می‌توان گفت: متغیر اعتماد سازمانی تمام رابطه‌های بین ابعاد حکمرانی سازمانی و رفتار نوآورانه را تعدیل می‌کند، یعنی بین اعتماد سازمانی پایین با اعتماد سازمانی بالا در این رابطه‌ها اختلاف چشم‌گیری وجود دارد و این اختلاف معنادار است، پس می‌توان گفت نقش تعدیل‌کنندگی اعتماد سازمانی در این رابطه‌ها مورد تأیید است و فرضیه تحقیق در این مورد تأیید می‌شود و با توجه به بررسی وضعیت اعتماد سازمانی از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش نشان داد، میانگین اعتماد سازمانی  $(۰/۷۴ \pm ۲/۹۰)$ ، پایین‌تر از حد متوسط بود که نشان از عدم رضایت کارکنان در مورد این متغیر می‌باشد. نتایج نشان داد ضریب تأثیر معنی‌داری بین حکمرانی سازمانی با رفتار نوآورانه در اعتماد سازمانی پایین برابر با  $(-۰/۰۳)$  و در اعتماد سازمانی بالا برابر با  $(۰/۰۵)$  می‌باشد، بنابراین متغیر حکمرانی سازمانی بر رفتار نوآورانه تأثیر معنی‌داری ندارد. و ضریب تأثیر معنی‌داری در اعتماد سازمانی پایین بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال،

22. Parent

23. Geeraert & et al

رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۲۹، ۰/۰۱، ۰/۱۵، ۰/۳۰، ۰/۲۰ می‌باشد. همچنین ضریب تأثیر معنی‌داری در اعتماد سازمانی بالا بین ابعاد حکمرانی سازمانی (شفافیت، مشارکت فعال، رقابت و مسئولیت‌پذیری، عدالت و صداقت، کارایی و اثربخشی) و رفتار نوآورانه به ترتیب برابر با ۰/۲۸، ۰/۲۰، ۰/۲۴، ۰/۲۳، ۰/۳۱ می‌باشد. نتایج تحقیقات زیر با یافته این تحقیق همسو می‌باشد: ادیب‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، نقش میانجی اعتماد در خلق نوآوری در رابطه میان تناسب فرد سازمان، تناسب فرد شغل و رفتارکاری نوآورانه را تأیید کرد. موسوی (۱۳۹۲)، در پایان‌نامه خود تحت عنوان "تأثیر شفافیت سازمانی بر اعتماد سازمانی با تبیین نقش جو سازمانی در اداره ارشاد استان تهران" به این نتیجه رسید که شفافیت سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیرگذار بوده و جو سازمانی این تأثیرگذاری را تعدیل می‌کند. نتایج تحقیق با تحقیقات زیر همسو می‌باشد: چوان یو و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی نشان دادند که خلاقیت به‌طور مثبت رفتار نوآورانه را از طریق اعتماد سازمانی پیش‌بینی می‌کند و یک محیط نوآورانه، تأثیر غیرمستقیم رابطه کارکنان سازمان را بر رفتار نوآورانه از طریق اعتماد سازمانی تعدیل می‌کند. پوستیت<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۴)، بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بر نوآوری سازمانی، یک رابطه آماری مثبت و معنی‌داری وجود داشت و میانجی‌گری جزئی از اعتماد سازمانی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و نوآوری سازمانی، تأیید می‌کند. مفروض دانستن بی‌طرفی سازمان‌های بین‌المللی و گزارش‌های آنها، حکمرانی سازمانی در کشورهای در حال توسعه خصوصاً کشور ایران که وضعیت حکمرانی در آن مطلوب گزارش نمی‌شود باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد. حکمرانی سازمانی حاصل تعامل سه رکن اصلی یعنی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است، در شرایط ایده‌آل جامعه مدنی و بخش خصوصی باید با دولت همکاری داشته و البته توان مذاکره با دولت را داشته باشند، نیازهای خود را مطرح سازند و منابع را تأمین نمایند. در حوزه اقتصاد ممکن است شرایط همکاری دولت و بخش خصوصی تا حدودی نهادینه شده باشد اما شرایط و زیر ساخت‌ها برای این‌که بخش خصوصی با جامعه مدنی بتوانند در حوزه‌ای مثل ورزش ایفای نقش کنند فراهم نیست، زیرا بخش خصوصی حضور و در نتیجه اقتدار چندانی در ورزش ندارد، جامعه مدنی مقتدری نیز در حوزه ورزش تعریف نشده است، ولی بخش دولتی توانمندی و برتری‌های دارد، پس

طبیعتاً در همه ابعاد ورزش بسیار تأثیرگذارتر از دو رکن دیگر خواهد بود. به‌عنوان مثال دولت می‌تواند در به‌کارگیری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذاری بیشتری داشته و فشار بخش دولتی نقش نهایی را در انتخاب‌ها ایفاء می‌نماید، در این شرایط بخش خصوصی با جامعه مدنی چون هم سطح و هم‌عرض دولت نیستند به‌راحتی نمی‌توانند نقش خود را ایفاء نمایند. در این زمینه خبرگان نیز بر تبعیت بخش ورزش و سازمان‌های ورزشی از ساختار سیاسی قدرت در ایران و کافی نبودن استقلال در این سازمان‌ها تأکید داشتند. در حالی که در عمل نقش و اندازه دولت در برخی از امور اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، خدماتی و زیربنایی، بزرگ‌تر از حد معمول بوده و همین امر سبب شده تا نقش نظارتی و حاکمیتی دولت تحت‌الشعاع امور تصدی‌گری قرار گیرد و با این حجم عظیم از فعالیت‌های دولت در مواردی حتی از وظایف اصلی خود نیز باز بماند. بنابراین به‌نظر می‌رسد در بسیاری حوزه‌ها از جمله حوزه حکمرانی ورزشی به یک مرحله گذار نیاز است تا در این مرحله، دولت با فراهم آوردن زیرساخت‌های حمایت از بخش خصوصی، تقویت استقلال داخلی سازمان‌های ورزشی، عدم دخالت سیاست در ورزش، تقویت جامعه مدنی و رسانه‌ها زمینه ورود به حکمرانی سازمانی خوب را فراهم نماید. در بحث شفافیت یکی از این بسترها، می‌تواند قاعده‌مند کردن رویه‌های حکمرانی باشد. به‌طور کلی قوانین در وزارت ورزش و جوانان دو دسته هستند: ۱) قوانین منطبق بر اساسنامه ملی و بین‌المللی، که استثنای زیادی را دربر نمی‌گیرد؛ ۲) قوانین داخلی سازمان. عمده مشکل به قوانین داخلی باز می‌گردد. به‌عنوان مثال در زمینه عدم شفافیت مالی، عوامل مختلفی دخیل هستند، اما دلیل عمده این مسأله مشخص نبودن مبنای محاسباتی و عدم وجود دستورالعمل تعریف شده برای قراردادهای پاداش‌ها و پرداخت‌های سازمان و فدراسیون‌ها می‌باشد (کارول، ۲۰۰۶: ۱۸۷). بنابراین یکی از چهارچوب‌های ورود به بحث حکمرانی خوب در ورزش، وجود قوانین و مقررات شفاف هم در بحث مالی و هم در زمینه ساختاری و اجرایی است، اگر این زیرساخت شکل بگیرد استانداردها نیز قابلیت تطبیق پیدا خواهند کرد. وجود یک سیستم نظارتی برای جلوگیری از تمرکز قدرت در سازمان‌های ورزش بسیار مهم است طوری که تصمیم‌گیری قوی، مستقل و فارغ از نفوذ را تضمین نماید (الم، ۲۰۱۳: ۶). در این رابطه طراحی سیستمی که به‌وسیله آن قدرت بین رئیس، کارکنان و هیأت اجرایی، کمیته‌ها و ذی‌نفعان تفکیک شود پیشنهاد شده است (فیلیپس، ۲۰۱۱: ۵). بنابراین توزیع قدرت و رضایت‌مندی ذی‌نفعان در بحث حکمرانی سازمانی جزء مواردی است که لازم است بسترسازی صورت

24. Chuan Yu &amp; et al

25. pucetaite

بگیرد. لازم به ذکر است که همه مردم ذی‌نفعان یک سازمان ورزشی نیستند، اما تقسیم‌بندی خاصی نیز در مورد ذی‌نفعان صورت نگرفته است و دولت به‌عنوان سهامدار اصلی ایفای نقش می‌نماید. در عمل نیز ارتباطات مدیران فقط با بخش بالادستی و دولت صورت می‌گیرد، چرا که ذی‌نفعان را عامل تأثیرگذار در حکمرانی خود نمی‌بینند. جهت بسترسازی مراحل زیر باید طی شود، (۱) در هر سازمان ورزشی ذی‌نفعان بخش-بندی و مشخص گردند؛ (۲) ذی‌نفعان بنا بر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری اولویت‌بندی شوند، (۳) با برگزاری دوره‌ها و تفویض اختیار ذی‌نفعان تأثیرگذار توانمند شوند و (۴) مدیران براساس اولویت‌ها به این بخش‌ها پاسخ‌گو بوده و در جهت رضایت ایشان گام بردارند. مورد بعدی جهت بسترسازی حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به مسأله ارزیابی بازمی‌گردد که اولاً ارزیاب کننده ذی‌نفع نباشد و ثانیاً شاخص‌های ارزیابی مرتبط باشد. تشکیل دادگاه حکمیت ورزش نیز یکی از بسترسازی‌ها در راستای حکمرانی سازمانی خواهد بود، اما بخش حاکمیت ورزش در این زمینه ضعیف عمل نموده و با گذشت زمان زیادی از مطرح شدن تشکیل این دادگاه، عینیت پیدا نکرده است. دلیل اصلی برای تشکیل چنین نهادی در حوزه ورزش، در واقع به بحث تضاد منافع باز می‌گردد. طوری که مسائلی مربوط به تضاد منافع که جنبه اختلافی و غیرکیفری دارد در دادگاه حکمیت مطرح شوند. همچنین در بحث حکمرانی سازمانی، شفاف‌سازی اصول نظارت نیز باید مورد توجه قرار گرفته و قاعده‌مند شود. پس باید شاخص‌های تخصصی ارزیابی تعریف شوند: (۱) در مرحله نخست قواعد، مقررات، سیاست‌ها و استانداردها تعریف شوند، زیرا قواعد و مقررات تعیین کننده نقش‌ها یا به عبارت دیگر وظایف و مسئولیت‌های کنش‌گران است. (۲) مرحله بعد آگاهی از فرآیند و کمیت و کیفیت اجرای قواعد و نقش‌ها است، در واقع آگاهی از این که قواعد اجرا می‌شوند یا خیر؟ (۳) در مرحله سوم ناظرین می‌توانند اطلاعات به‌دست‌آمده را با مقررات و استانداردهای تعیین شده تطبیق دهند و مشخص نمایند که میزان انطباق مرحله اجرا با تصمیمات اتخاذ شده در مرحله تصمیم‌سازی چقدر است؟ رویه‌های دموکراتیک در حوزه ورزش نیز، نیاز به بسترسازی‌هایی برای گذر از حاکمیت و ورود به حکمرانی خوب دارد. در این زمینه سه زیر شاخص اصلی مطرح است: اولین قدم، دموکراتیک کردن واقعی انتخاب هیأت حاکمه در سازمان‌ها است؛ قدم بعدی دموکراتیزه کردن شیوه‌های اخذ تصمیمات که مسأله مشارکت یا عدم مشارکت ذی‌نفعان مطرح است و مورد آخر به دستوالعمل‌های پاسخ‌گویی مرتبط است.

پاسخ‌گویی باید به‌گونه‌ای تعریف شود که فقط شامل پاسخ به شکایت ذی‌نفعان، بخش خصوصی یا جامعه مدنی نباشد و به-عنوان یک ابزار مدیریتی مطرح شود. طوری که با طرح‌ریزی یک سیستم پاسخ‌گویی اثربخش استفاده از نظرات و پیشنهادات بخش‌های دیگر و ذی‌نفعان فراهم گردد. البته تا زمانی که پاسخ‌گویی نتایج ملموسی در پی نداشته باشد معنا و مفهومی در جهت بهبود حکمرانی سازمانی نخواهد داشت. البته در این زمینه نیز نیاز به زیرساخت‌هایی مثل توسعه ICT، آموزش مدیران و تغییر عادات فرهنگی رایج وجود دارد. در بحث پاسخ-گویی مسأله بعدی، پاسخ‌گو بودن سازمان به هر سه رکن حکمرانی سازمانی یعنی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است، البته باید اهمیت برابر به هر سه رکن داده شود و سازمان در برابر سه رکن خود را ملزم به پاسخ‌گویی بداند. همچنین گزارش‌دهی ادواری به ذی‌نفعان می‌تواند از مصادیق شفافیت و پاسخ‌گویی باشد. در حوزه ورزش ذی‌نفعان نیز به‌خصوص اعضای مجمع عمومی سازمان، باید این مهارت داشته باشند که در سایه این فرصت به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم از مسئولین ارشد در قبال وظایف و مسئولیت‌هایی که به آنها محول شده، انتظار پاسخ‌گویی داشته باشند. که این مسأله نیازمند آموزش است. خلاصه: با توجه به نتایج این پژوهش وضعیت حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نامطلوب گزارش شد که مدیران این وزارتخانه باید توجه ویژه به رعایت عدالت در سازمان و ایجاد انگیزه برای رقابت سالم در سازمان و مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال کارها و مشکلات سازمان که این موارد جزء با شفاف‌سازی در سازمان و پاسخ‌گویی مدیران در مقابل ذی‌نفعان تحقق نمی‌یابد و برای این که در محیط پیچیده و رقابتی، امروزه وزارت ورزش و جوانان بتوانند جایگاه ورزش ایران را در سطح ملی و بین‌المللی مطرح کنند و کارایی و اثربخشی را در سازمان‌شان بالا ببرند نیاز به کارکنان خلاق و نوآور دارند که یکی از اصول این برنامه راهبردی توجه به نحوه مدیریت نیروی انسانی و کنترل رفتارهای کارکنان و هدایت آنها در مسیر درست است. بنابراین باید مدیران و مسئولان وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان الگوی رفتاری برای سایرین با احترام گذاشتن و اعتماد متقابل فرهنگ اعتمادسازی را در سازمان بنیان نهند که بتوان از این طریق افکار مثبت کارکنان را به سمت برنامه‌های وزارت سوق داد و تعهد سازمانی را در کارکنان ایجاد کرد و کارکنان بتوانند ایده‌ها و افکار جدید خود را بیان کنند و نسبت به مسئولان انتقادات سازنده داشته باشند و از این طریق روح نوآوری را در سازمان‌های ورزشی زنده کنند. مدیران با توجه به نیازهای کارکنان و حمایت از آنها،

می‌کنند و در پرتو این جو، اطمینان و اعتماد، بیشتر می‌شود و فضای بی‌اعتمادی تعدیل می‌یابد. بنابراین توصیه می‌شود مدیران برنامه‌هایی برای بهبود وضعیت حکمرانی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان رعایت کنند، مواردی مانند: تبیین اهداف و ارزش‌های حاکم بر موضوع حکمرانی سازمانی، تهیه طرح جامع و نقشه راه برای عملیاتی شدن حکمرانی سازمانی، تدوین قوانین و مقررات لازم به‌منظور یکپارچه‌سازی، هماهنگ‌سازی و ساده‌سازی شرایط جهت جریان آزاد اطلاعات به‌منظور بهبود شفافیت، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمان، ایجاد رقابت سالم و حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان، رعایت عدالت و برابری. توافق مشترک با سازمان‌های بین-المللی به‌منظور استفاده از بهترین تجربه‌ها و استانداردهای مشترک در زمینه حکمرانی سازمانی. ایجاد بسترهای لازم به‌منظور اعمال حق اظهار نظر و اتخاذ روش‌هایی جهت تشویق ذی‌نفعان به اظهار نظر مستقیم و غیرمستقیم، افزایش تلاش‌ها و حمایت‌های مسئولین وزارت ورزش در جهت تشکیل دادگاه حکمیت ورزش. برنامه‌های دقیق و اختصاص منابع برای توسعه ورزش در مناطق محروم و روستاها تدوین نموده و راه‌کارهای رفع تبعیض و ایجاد عدالت را در حوزه ورزش زنان مورد توجه و رسیدگی قرار دهند. توسعه استانداردهای مربوط به فناوری‌های جدید و الزام به‌کارگیری آنها در وزارت ورزش و جوانان. ایجاد پشتیبانی مالی از گروه‌ها و شبکه‌هایی که با همکاری و مشارکت دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف از جمله کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها به تحقیقات میان رشته‌ای و بین فرهنگی به‌منظور تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های حکمرانی سازمانی بپردازند. توجه به نقش حکمرانی سازمانی به عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات درون و برون سازمانی به منظور ایجاد شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، پاسخ‌گویی، ایجاد عدالت و کارایی و اثربخشی در سازمان، تشکیل کمیته نظارتی شفافیت در وزارتخانه. تلاش در راستای بهبود اعتماد سازمانی، ارتباطات باز، انعطاف‌پذیری شخصی و سازمان.

ثبات در رفتار و کردار خود، فراهم کردن جو اخلاقی در سازمان و فرهنگ اعتمادسازی در سازمان و احترام متقابل، ایجاد روابط صمیمانه میان کارکنان و مدیران، با رعایت این موارد در سازمان می‌توانند زمینه بروز رفتار نوآورانه کارکنان را فراهم آورند. بنابراین مدیران با در نظر گرفتن این موارد به‌گونه‌ای به طراحی فضای سازمان خود باید بپردازند، که محرک تحقق رفتارهای نوآورانه کارکنان در سازمان شوند و به این طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کنند. در نهایت مدیرانی اثربخش خواهند بود که عامل اعتماد را در روابط خود گسترش دهند؛ زیرا هر چه از میزان ثبات سازمان‌ها در عصر تکنولوژی کاسته می‌شود، پیوندهای محکم اعتماد است که جایگزین نقش‌های بروکراتیک در تشریح انتظارات و روابط می‌شود (عبدالباقی، ۱۳۸۶). بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی مانند هر سازمان دیگری، در کنار اقدامات لازم برای بهبود شاخص‌های اثربخشی و پاسخ‌گویی، باید تلاش کنند با ایجاد تغییر در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی‌های خود، اعتماد را در فضای سازمانی تقویت و زمینه اعتماد ذی‌نفعان به سازمان را فراهم سازند. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی از طریق ایجاد نظام پیشنهادات و اتاق‌های فکر، ایده‌ها، تجربه‌های موفق یا ناموفق، راه کارها و نوآوری‌ها و استراتژی‌های جدید در این حوزه را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند. با توجه به مشخصات جمعیت شناختی وزارت ورزش و جوانان دارای کارکنانی جوان و با سطح تحصیلات بالا هستند که این مشخصات محیط پویایی را برای خلق دانش در وزارت ورزش و جوانان به‌وجود می‌آورد. به مدیران سازمان یاد شده توصیه می‌شود از طریق مسیریایی مانند برگزاری جلسات طوفان فکری یا جلسات بازنگری پس از اقدام، فضایی آزاد و به دور از ترس برای ابراز ایده‌ها و نظرات کارکنان جوان فراهم کنند. احساس مسئولیت اجتماعی: هرگاه افراد سازمان، اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمان نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کند و به پاسخ‌گو بودن در مقابل جامعه حساس می‌باشد، احساس مثبتی نسبت به سازمان پیدا

## REFERENCES

- Abdul Baghi, A; Dellavi, M. R. (2007). "The Trust of the Key of Invisible Wealth", *Tedbir Magazine*, No. 190. (In Persian)
- Adibpour, M. R; Daneshvar Dilami, M. R; Dhghanian, H. (2016). "The Effect of Individual Perceived Fit on Innovative Work Behaviors and Job Performance by Trusting Intermediaries in Creating Innovation". *Scientific-Research Series of Management of Governmental Organizations*, Volume 4, Issue 3, 116-103. (In Persian)
- Alm, J. (2013). "Action for good governance in international Sports Organisations, Final report Copenhagen: Play the Game", Danish Institute for sports studies 6-22.
- Australian Sports Commission. (2012). "Sports Governance Principles". Retrieved November 26, from <http://www.ausport.gov.au>.



- Ayrikyan, A. & Mohammed, Z. H. (2012). "Creating an Innovation Ecosystem: Governance and the Growth of Knowledge Economies, Boston University". *Pardee Center Research Report*.
- Baccara, M. and Razin, R. (2006). "Curb Your Innovation: On the Relationship Between Innovation and Governance Structure". This version: March.
- Balboni, B; Marchi, G; Vignola, M. (2017). "The Moderating Affect of Trust on Formal Control Mechanisms in International Alliances". *European Academy of Management*, DOI: 10.1111/emre.12150.
- Carol, H. (2006). "Global Administrative Law: The Quest for Principles and Values". *The European Journal of International Law*; 17(1): 187-214.
- Chang, H. T; Chou, Y. J; Liou, J. W; & Tu, Y. T. (2016). "The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator". *Personality and Individual Differences*; 96, 260-265.
- Chappellet, J; Kübler-Mabbott, B. (2008). "The International Olympic Committee and the Olympic System: The governance of world sport. Abingdon: Routledge Global Institutions the CUNY Graduate Center". *New York*; pp: 177-181.
- Chelladurai, P; Haggerty, T. R; Campbell, L; Wall, S. (1981). "A factor analytic study of effectiveness criteria in intercollegiate athletics". *Canadian Journal of Applied Sport Science*; 6(1): 81-86.
- Chuan Yu, M; Mai, Q; Bing Tsai, S. and Dai, Y. (2018). "An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability", 10, 864; DOI: 10.3390/su10030864  
www.mdpi.com/journal/sustainability.
- Clegg, C., Unsworth, K., Eitropaki, O. & Parker, G. (2002). "Implicating trust in the innovation process". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Dolate, A; Dervishi, F; Lotfi, E. (2013). "Good governance and corruption control in Iran and other countries". *Journal of Law Enforcement*, Ilam, Second year, seventh, autumn. (In Persian)
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). "The role of trust in organizational innovativeness". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, pp, 160-181.
- Erturk, I; Froud, J; Johal, S. and Williams, K. (2004). "Corporate Governance and Disappointment", *Review of International Political Economy*, 11 (4): 677-713.
- Ferkins, L; Shilbury, D. (2010). "Developing board strategic capability in sport organizations: The national-regional governing relationship". *Sport Management Review*. 13: 235-254.
- Geeraert, A; Alm, J. & Groll, M. (2014). "Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies", *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6:3, 281-306, DOI: 10.1080/19406940.2013.825874.
- Hatamleh, Abdulsalam M & Salameh, Kayed M. (2017). "The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders". Ministry of Education, Jordan Yarmouk University, Jordan.
- Hosseini, S; Aghaei, N; Allah, A; Safari, M. (2017). "Study of the behavior of Tehran municipality in the field of public sport based on the principles of good urban governance". *Organizational Behavioral Management Studies in Sport*, Vol. 4, No. 4 (Successive 16), p. 36-21. (In Persian)
- Hoye, R; Cuskelly, G. (2007). "Sport governance. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Linacre House". Jordan Hill.UK; p: 1-204.
- Kreft, L. (2017). "The Governance of Sport, Sport", *Ethics and Philosophy*, VOL. 11, NO. 1, 119-131, DOI: 10.1080/17511321.2017.1294196.
- Li, D; Yang, J. (2017). "The effect of dual relational embeddedness and trust on alliance governance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 17 Issue: 5, pp.913-926, <https://doi.org/10.1108/CG-10-2016-0193>.
- Mahdavi, F; Mehdi Pour, A; Gholami Tarshlooyeh, S. (2015). "Organizational Climate and Mental Health Relations of Experts of the Ministry of Sports and Youth". *Sports Management Studies*, 31 (7), 228-213. (In Persian)
- Mehrabi, Q. (2017). "Designing a governance model in sports federations. Ph.D., Faculty of Physical Education and Sport Sciences", University of Tehran. (In Persian)
- Meidari, A; Kherkahan, J. (2004). "Good governance; the foundation of development.

- Tehran: Islamic Consultative Research Center". (In Persian)
- Memarzadah Tehran, G. h; Ataei, M; Kaveh, K. (2010). "Investigating the Role of Organizational Citizenship Behavior in the Realization of Desirable Organizational Governance, 8<sup>th</sup>" International Management Conference, Tehran, Ariana Research Group. (In Persian)
  - Mousavi, S. R. (2013). "The Effect of Organizational Transparency on Organizational Trust by Explaining the Role of Organizational Climate: A Case Study of the Guidance Office of Tehran Province. Master's Thesis". Tarbiat Modares University of Tehran. (In Persian)
  - Osborne, S. P. (1998). "Voluntary Organizations and Innovation in Public Services". London/ New York, Routledge.
  - Paliszkievicz, J. (2010). "Organizational trust – a critical review of the empirical research, w: Proceedings of 2010 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management", 16-18 June 2010 Pattaya, Thailand.
  - Parent, M. M. (2015). "The governance of the Olympic Games in Canada". See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/284218132>.
  - Phillips, A. (2011). "What should be in a 'Good Governance Code' for European Team Sport Federations"? Master's thesis, PP: 5-20.
  - Pucetaite, R. (2014). "Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust". *19th International Scientific Conference; Economics and Managemen, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, PP, 231 – 235.
  - Saxena, S. & Saxena, R. (2015). "Impact of Job Involvement and Organizational Commitment" on *Organizational Citizenship Behavior*. Volume 5, Issue 1, winter 2015, Page 19-30, Int. J. Manag. Bus. Res., 5.
  - Scott, S.G; Bruce, R.A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace". *Academy of Management Journal*, Vol 37, No, (3), pp 580-607. Stable URL:<http://www.jstor.org/stable/256701>.
  - Shilbury, D. A; Ferkins, L. b; Smythe, L. (2013). "Sport governance encounters: Insights from lived experiences". *Sport Management Review*; 16: 349–363.
  - Smith, H. (2005). "Influence of Inter-Organizational and Extra- Organizational Factors on Innovation in PSL", *Journal of Sport Management*, Vol. 15, PP. 135-159.
  - Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). "Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
  - Transparency International Report. (2003-2011). Available at:<http://cpi.transparency.org/cpi>.
  - Verschuere, B. & Beddeleem, E. (2010). "Organizational Governance Features, Innovation and Performance in NPO's: Existing Evidence and Future Research Directions". EURAM 2010 Conference, Rome, May, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/265919388>.
  - Williams, S. (2001). "Increasing Employee's Creativity by Training Their Managers". *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol.33, pp. 63-68.
  - Yang, J; Wang, J; Xue, Y. (2017). "Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity, Leadership" & *Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>.
  - Zarei Matin, H; Hasanzadeh, H. (2005). "Intra-organizational trust and review of existing status of executive agencies of the country". *Journal of Management of Organizational Culture*, Volume 2, Issue 7, Serial No. 545, Pages 126-79.