

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

## ORIGINAL ARTICLE

### The mediating role of shared leadership on the relationship between organizational capacity types with technical and administrative innovation in sport organizations

Mahrokh Modiri<sup>1</sup>, Seyed Mohammad Kashef<sup>2</sup>, Mohsen Behnam<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student in sports management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

<sup>2</sup> Prof of the motor behavior and sport management department, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

<sup>3</sup> Associate Prof of the motor behavior and sport management department, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

Correspondence:

Mohsen Behnam

m.behnam@urmia.ac.ir

#### ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relationship between organizational capacity and innovation with the mediating role of shared leadership in non-profit sports organizations. This study was of a descriptive-correlational type and was conducted in the field. In this study, 320 questionnaires were purposively distributed among members of sports associations in the northwestern provinces of the country. In the end, 236 valid questionnaires were collected. Three questionnaires, including organizational capacity, organizational innovation, and shared leadership, were used to collect data in this study. For data analysis, "Mplus 8.0" was used in this study. The results showed that all dimensions of organizational capacity, except for financial capacity, had a significant relationship with administrative innovation. Also, human resources and planning capacities did not have a significant relationship with technical innovation. The results also showed that there was a significant relationship between all dimensions of organizational capacity and shared leadership, except for financial capacity. Additionally, shared leadership was significantly associated with both administrative and technical innovation. The evaluation of indirect effects showed that shared leadership mediates the relationship between organizational capacity and administrative and technical innovations. However, the mediating effect of shared leadership on the relationship between financial capacity and administrative and technical innovation was not confirmed. This study achieved prominent results indicating that the distribution of leadership responsibilities and member participation in organizational decision-making can help improve various types of innovation and increase the likelihood of utilizing organizational capacities.

#### KEYWORDS

organizational capacity, shared leadership, types of innovation, sports organizations.

نشریه علمی

## مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

# نقش میانجی رهبری اشتراکی بر رابطه بین انواع ظرفیت سازمانی با نوآوری فنی و اداری در سازمان‌های ورزشی

ماهرخ مدیری<sup>۱</sup>، سیدمحمد کاشف<sup>۲</sup>، محسن بهنام<sup>۳\*</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین ظرفیت سازمانی و نوآوری با نقش میانجی رهبری اشتراکی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بوده است. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام شده است. در این پژوهش، ۳۲۰ پرسش‌نامه به صورت هدفمند بین اعضای هیأت‌های ورزشی استان‌های شمال غرب کشور توزیع شده است. در پایان، ۲۳۶ پرسش‌نامه صحیح جمع‌آوری شده است. در این پژوهش، از سه ابزار پرسش‌نامه‌های ظرفیت سازمانی، نوآوری سازمانی و رهبری اشتراکی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های پژوهش، از نرم‌افزار ام‌پلاس ۸ استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که تمامی ابعاد ظرفیت سازمانی به جز ظرفیت مالی با نوآوری اداری رابطه معناداری داشتند. همچنین، ظرفیت‌های انسانی و برنامه‌ریزی با نوآوری فنی رابطه معناداری نداشتند. نتایج پژوهش نشان داد که به جز ظرفیت مالی بین تمامی ابعاد ظرفیت سازمانی و رهبری اشتراکی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، رهبری اشتراکی با هر دو نوع نوآوری اداری و فنی به‌طور معناداری مرتبط بود. ارزیابی اثرات غیرمستقیم نشان داد که رهبری اشتراکی بر رابطه بین ظرفیت سازمانی و نوآوری‌های اداری و فنی اثر میانجی دارد. با این حال، اثر میانجی رهبری اشتراکی بر رابطه بین ظرفیت مالی و نوآوری اداری و فنی تأیید نشد. این تحقیق به نتایج برجسته دست یافت که نشان می‌دهد توزیع مسئولیت‌های رهبری و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، می‌تواند به بهبود انواع نوآوری کمک کند و احتمال بهره‌برداری از ظرفیت‌های سازمانی را افزایش دهد.

### واژه‌های کلیدی

ظرفیت سازمانی، رهبری اشتراکی، انواع نوآوری، سازمان‌های ورزشی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.  
<sup>۲</sup> استاد گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران  
<sup>۳</sup> دانشیار گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

نویسنده مسئول:

محسن بهنام

رایانامه:

m.behnam@urmia.ac.ir

استناد به این مقاله:

مدیري ماهرخ، کاشف میرمحمد، بهنام محسن. (۱۴۰۲). نقش میانجی رهبری اشتراکی بر رابطه بین انواع ظرفیت سازمانی با نوآوری فنی و اداری در سازمان‌های ورزشی.

مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۰(۴): ۹۷-۱۰۸.

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

مطالعات نشان می‌دهد که میزان اتخاذ و پیگیری انواع نوآوری‌های اداری و فنی در سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی متفاوت است (۱۹، ۱۸، ۵، ۴). سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی حتی بر اساس رشته‌های ورزشی مختلف ممکن است نوعی خاص از نوآوری را بیشتر یا کمتر اتخاذ کنند (۱۹). از این رو، شناخت عواملی که سبب بروز این تفاوت‌ها در اتخاذ نوآوری‌ها در سازمان‌های ورزشی می‌شوند حائز اهمیت است (۴، ۱۸). با این وجود تحقیقات کمی در مورد پیش‌نیازهای نوآوری در سازمان‌های غیرانتفاعی (جاسکیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ۷۷)، به‌خصوص سازمان‌های ورزشی وجود دارد.

محدودیت‌ها و فرصت‌ها در ظرفیت سازمان به‌عنوان نقطه شروع مطالعات در مورد نوآوری در سازمانی‌های ورزشی غیرانتفاعی برجسته شده‌اند (۱۲). نظریه ظرفیت سازمانی<sup>۵</sup> بیان می‌کند که دارایی‌ها و منابع خاص سازمان برای دستیابی به اهداف آن حیاتی هستند (۱۷، ۹). مطالعات انجام شده بر روی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بر چارچوب هال<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۳) متکی بوده‌اند. در این چارچوب، ابعاد اساسی ظرفیت سازمانی شامل: (الف) ظرفیت منابع انسانی عبارت است از توانایی بسیج و استقرار سرمایه انسانی (کارمندان حقوق‌بگیر، داوطلبان و میزان شایستگی، دانش و رفتار آنان)؛ (ب) ظرفیت مالی عبارت است از توانایی توسعه و استقرار سرمایه مالی؛ (ج) ظرفیت زیرساختی عبارت است از توانایی قدرت نفوذ در فرآیندها، سیستم‌های پشتیبانی و زیرساخت‌های سازمانی؛ (د) ظرفیت برنامه‌ریزی و توسعه سازمانی عبارت است از توانایی ارتقا و بهره‌برداری از برنامه‌های استراتژیک و (ه) ظرفیت روابط خارجی عبارت است از توانایی ترسیم روابط با ذی‌نفعان خارجی کلیدی می‌باشند (۱۷). در پژوهش حاضر بر اساس دوهرتی و کاسکلی<sup>۷</sup> (۲۰۱۹، ۲۴۳) که مطالعه‌ای بر روی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بود، چهار بعد ظرفیت سازمانی شامل ظرفیت انسانی، ظرفیت مالی، ظرفیت زیرساختی و ظرفیت برنامه‌ریزی و توسعه مورد مطالعه قرار گرفته است (۹). اثرگذاری ظرفیت سازمانی بر اساس ابعاد مختلف آن

هیأت‌های ورزشی که به شکل قانونی و هماهنگ با بخش دولتی فعالیت می‌کنند، نمونه‌ای از سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی<sup>۱</sup> در ایران هستند (۱۲). ویژگی‌هایی مانند مأموریت شامل مقاصد ورزشی و اجتماعی به جای منافع اقتصادی، قوانین و مقررات شامل تحت‌نظر قوانین ملی و بین‌المللی (۱۲)، نیروی انسانی شامل تعداد اندک کارمندان حقوق‌بگیر و عمدتاً داوطلب (۱۲، ۱۸)، منابع مالی شامل ترکیبی از حمایت مالی، کمک‌های دولتی و غیره (۴۱)، آن‌ها را از بخش تجاری ورزش متمایز می‌کند. اگرچه سازمان‌های غیرانتفاعی به‌عنوان سازمان‌هایی ریسک‌گریز شناخته می‌شوند (۲۰)؛ اما امروزه این سازمان‌ها برای سازگاری در محیط رقابتی یعنی رقابت با سازمان‌های خصوصی و تجاری و بقا در محیطی با منابع محدود باید نوآور باشند (۱۲).

در پژوهش حاضر نوآوری به‌عنوان هر ایده، عمل یا ابزاری که جدید تلقی شود (۴۴) تعریف شده است. بر طبق این تعریف حتی اگر امر مدنظر از سازمان دیگری اقتباس شود، تا زمانی که اعضای سازمان اقتباس‌کننده آن را جدید تلقی کنند، یک نوآوری محسوب می‌شود (۱۹). برای مطالعه‌ی نوآوری و پیش‌نیازهای آن باید به انواع مختلف نوآوری در سازمان‌های ورزشی توجه شود (۴). نوع نوآوری به وجهی از سازمان اشاره می‌کند که نوآوری با آن دارای بیشترین ارتباط است (۱۲). انواع نوآوری‌ها معمولاً در دو گروه نوآوری‌های فنی<sup>۲</sup> و اداری<sup>۳</sup> مفهوم‌سازی می‌شوند (۵، ۱۹). نوآوری‌های فنی به طور مستقیم با فعالیت اصلی سازمان مرتبط هستند. محصولات ورزشی جدید مانند تجهیزات ورزشی و خدمات ورزشی جدید مانند برنامه‌های آموزشی برای ورزشکاران، مربیان و داوران نمونه‌هایی از این نوآوری‌ها در صنعت ورزش هستند (۱۹). از سویی دیگر، نوآوری‌های اداری به جنبه‌های ساختاری، اداری و مدیریتی لازم برای تحقق فعالیت اصلی سازمان مرتبط هستند. سیستم استخدام جدید و برنامه‌ی زمان‌بندی مسابقات ورزشی، نمونه‌هایی از نوآوری‌های اداری در سازمان‌های ورزشی هستند (۱۹).

۲. Jaskyte

۳. Organizational capacity

۴. Hall

۵. Doherty & Cuskelly

۱. Non-profit sports organizations

۲. Technical innovations

۳. Administrative innovations

(۲۷). از طرفی نتایج تحقیقات بیانگر آن است که سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی نیز به گونه‌ای پتانسیل اشتراک رهبری را دارند. مطالعات نشان می‌دهد امروزه افراد حرفه‌ای بیشتری در این سازمان‌ها در نقش‌های مهمی مشغول به کارند که دارای مهارت‌های فراوانی در زمینه‌های مدیریتی هستند (۲۷).

ظرفیت سازمانی (۳۸) و نوآوری (۲۲) سازمان‌های غیرانتفاعی در کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته به خوبی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. در ایران، به‌عنوان یک کشور در حال توسعه، اخیراً سازمان‌های ورزشی منابع بیشتری برای بهبود ورزش و سلامت عمومی اختصاص داده‌اند (۱۳). بر اساس پیشینه پژوهش، ویکر و بروئر (۲۰۱۴) دریافتند که ظرفیت‌های سازمانی یکی از مشکلات اصلی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان می‌باشند و خواستار بررسی‌های بیشتر بر روی ظرفیت‌های سازمانی در این سازمان‌های ورزشی بودند (۴۱). هوبر و هوبر (۲۰۱۲) بیان کردند که تسهیل‌کننده‌های نوآوری در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی متفاوت هستند (۱۸)؛ اما پژوهش آنان به یک نوع نوآوری تکنولوژیکی در سازمان ورزشی محدود شده بود. کورتوتز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) ابعاد ظرفیت را در مقایسه با انواع نوآوری تجزیه و تحلیل نمودند (۴). آنان در پژوهش خود بر روی نوآوری اجتماعی متمرکز بودند. بدین ترتیب در این پژوهش‌ها به تفاوت در تسهیل‌کننده‌های نوآوری در سازمان‌های ورزشی پرداخته شده است اما هنوز در مورد تأثیر ابعاد ظرفیت سازمانی و انواع نوآوری در بخش غیرانتفاعی ورزش شکاف‌هایی وجود دارد. برای درک بهتر اتخاذ نوآوری و تسهیل آن، لازم است بین انواع مختلف نوآوری تمایز قائل شد و مطالعات در سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی در این زمینه به شدت احساس می‌شود (۱۹، ۵). همچنین محدودیت‌های ظرفیت سازمانی به عنوان پیش‌نیازی برای ظهور رهبری اشتراکی در سازمان‌های ورزشی و بخصوص در بخش غیرانتفاعی توسط کانگ و سونسن (۲۰۱۹) مطرح شد (۲۵). سونسن، کانگ و ها (۲۰۱۹) نیز تأثیر ظرفیت منابع انسانی را در بهبود توزیع رهبری در سازمان برجسته نمودند (۳۹). در پژوهش آنان به ضرورت تحقیقات وسیع‌تر در مورد بررسی رابطه‌ی ابعاد دیگر ظرفیت سازمانی و رهبری اشتراکی

متفاوت است و برخی از ابعاد ذکر شده اهمیت بیشتری نسبت به سایرین دارند (۹).

علاوه بر ظرفیت سازمانی، عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی دیگری نیز می‌توانند در تسهیل نوآوری سازمان مؤثر باشند (۱۸). بر اساس کراسان و آپایدین (۲۰۱۰) سبک رهبری یکی از عوامل مهم در تسریع نوآوری است (۶). در واقع محققان خواستار بررسی‌های بیشتری برای تغییر جهت از رهبری رهبرمحور در مدیریت ورزش به سمت دیدگاه‌های جایگزین (۱۴)، از جمله رهبری مشترک<sup>۱</sup> هستند (۳۱، ۲۶، ۱۴). بر اساس ولتی پیچی و برتن (۲۰۱۷) در مقایسه با سایر سازمان‌های ورزشی، سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بدلیل ماهیت اجتماعی-شان ممکن است به سبک رهبری متفاوتی نیاز داشته باشند (۴۰). کانگ و سونسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای بر روی سازمان‌های ورزشی صلح و توسعه به عنوان یکی از سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بیان می‌کنند که رهبری اشتراکی به‌عنوان یک رویکرد رهبری نوظهور، امکان توزیع رهبری را در افراد مختلف یک سازمان برجسته می‌کند و به موجب آن رهبری به پدیده‌ای جمعی تبدیل می‌شود (۲۵). رهبری اشتراکی نشان‌دهنده یک فرآیند است که تأثیر متقابل پویا در بین افراد در همه گروه‌ها موجب هدایت یکدیگر برای رسیدن به اهداف گروهی یا سازمانی یا هر دو می‌شود (۳۲). با اشتراک رهبری در سازمان، از طریق ایجاد حس مؤثر بودن در تصمیم‌گیری‌های سازمان (۲۸) و ادغام مهارت‌ها و دانش افراد مختلف (۳۳)، خلق ایده‌های جدید و خلاقیت افزایش می‌یابد که گامی مهم و تأثیرگذار در فرایند نوآوری محسوب می‌شود (۲۱).

رهبری اشتراکی تاکنون در سازمان‌های ورزشی ایران توسط پژوهشگران مورد توجه قرار نگرفته است. مطالعات موردی نشان‌دهنده‌ی آن است که مدیران در هیأت‌های ورزشی ایران تمایل دارند دانش را در سطح رهبری با هدف حفظ موقعیت قدرتمند خود در سازمان‌شان حفظ کنند (۸). اقداماتی از این قبیل با تمرکز بر یک نفر در جایگاه رهبر، به‌عنوان مرکز اصلی دانش و دسترسی به منابع، چالشی برای این‌گونه سازمان‌ها محسوب می‌شود و از دیدگاه اعضا محدودیتی برای رشد سازمان می‌باشد

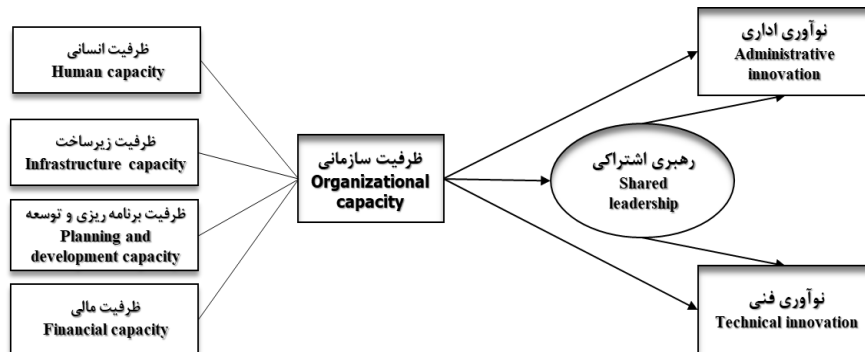
<sup>۱</sup> . Shared leadership

<sup>۲</sup> . Kang & Svensson

<sup>۳</sup> . Cortouts

نوآوری‌های سازمانی و همچنین بررسی نقش میانجی سبک رهبری اشتراکی بر این رابطه است. ابتدا به این پرسش پاسخ خواهیم داد که کدامیک از ابعاد ظرفیت سازمانی در تسهیل رهبری اشتراکی و نوآوری‌های فنی و اداری نقش عمده‌ای دارند؟ همچنین در ادامه به این مهم می‌پردازیم که آیا رهبری اشتراکی نقشی میانجی در رابطه‌ی بین ظرفیت‌های سازمانی و نوآوری‌های اداری و فنی ایفا می‌کند؟

تأکید شده است. همچنین در پژوهش آنان نقش میانجی رهبری اشتراکی در رابطه‌ی بین ظرفیت انسانی و رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مطرح شد. پژوهش حاضر نیز در پاسخ به پیشنهاد آنان برای بررسی نقش میانجی رهبری اشتراکی در رابطه‌ی بین ابعاد دیگر ظرفیت سازمانی با نوآوری اداری و فنی سازمانی انجام می‌شود. با توجه به مدل مفهومی پژوهش که در شکل (۱) مشاهده می‌شود هدف پژوهش حاضر بر بررسی ظرفیت سازمانی به عنوان پیش‌نیاز مهم



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

پرسش‌نامه ۹ سؤالی نوآوری جاسکیت (۲۰۰۲)، شامل ۴ سؤال مرتبط با نوآوری اداری و ۵ سؤال مرتبط با نوآوری فنی) و برای سنجش رهبری اشتراکی از پرسش‌نامه ۲۰ سؤالی رهبری اشتراکی آولیو، سیواسوبرمانیم، مری، یونگ و گارگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شد (۱، ۹، ۲۲). با تغییرات جزئی پرسش‌نامه بومی‌سازی شده و بر اساس نظرات متخصصین مدیریت ورزشی تغییراتی جهت سهولت در درک سوالات در آن ایجاد شد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار ام‌پلاس<sup>۲</sup> استفاده شد (نسخه ۴.۷؛ ماسن و ماسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸-۲۰۱۲)، این ابزار برای داده‌های نرمال و غیرنرمال کاربرد دارد (۲۹). سازگاری درونی<sup>۴</sup>، قابلیت اطمینان شاخص<sup>۵</sup>، روایی همگرا<sup>۱</sup> و روایی واگرای<sup>۲</sup> همه سازه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت (۱۶).

پژوهش حاضر از نظر روش اجرا توصیفی-همبستگی بوده و از لحاظ هدف اکتشافی-کاربردی است و داده‌های مورد نظر به صورت میدانی جمع‌آوری شده‌اند. جامعه تحقیق حاضر شامل هیأت‌های ورزشی فعال در چهار استان شمال غرب ایران (آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، زنجان و اردبیل) بوده است. بدین ترتیب در چهار استان ذکر شده هیأت‌های ورزشی (کوچک، متوسط و بزرگ) بر اساس رشته‌های تیمی و انفرادی انتخاب شدند. رشته‌های تیمی فوتبال، بسکتبال، هندبال، والیبال و رشته‌های انفرادی بدمینتون، تنیس روی میز، دوچرخه‌سواری، کاراته، تکواندو، شمشیربازی و شنا جزو رشته‌های ورزشی انتخابی بودند. از هیأت‌ها خواسته شد اطمینان حاصل کنند فردی که به نظرسنجی پاسخ می‌دهد مستقیماً در فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی درگیر بوده و از مدیریت باشگاه مطلع باشد. از نظر فرآیند، لینک پرسش‌نامه برای اعضای هیأت از طریق آدرس ایمیل و یا شماره تلفن ارائه شده توسط ادارات ورزش و جوانان شهرستان و استان با هماهنگی با نمونه‌ها ارسال شد. برای سنجش ابعاد ظرفیت سازمانی از پرسش‌نامه ۱۲ سؤالی ظرفیت سازمانی دوهرتی و کاسکلی (۲۰۱۹)، جهت سنجش نوآوری‌های سازمانی از

۱. Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung & Garger

۲. MPlus

۳. Muthén & Muthén

۴. internal consistency

۵. indicator reliability

مربعات خطای برآورد<sup>۸</sup> ۰,۰۳۶ نشان‌دهنده تناسب قابل قبول مدل است.

همچنین نتایج روابط بین سازه‌ها در جدول (۲)، روایی واگرایی قابل قبولی را نشان می‌دهند. اعداد قطر در این جدول برابر مجذور میانگین استخراج شده هر متغیر است.

در بررسی ارتباط بین ابعاد ظرفیت سازمانی و نوآوری اداری مشاهده شد که رابطه‌ی معناداری بین ظرفیت‌های انسانی، برنامه‌ریزی و زیرساخت و نوآوری اداری وجود دارد؛ اما رابطه‌ی معناداری بین ظرفیت مالی و نوآوری اداری یافت نشد. همچنین با بررسی رابطه‌ی بین ابعاد ظرفیت سازمانی و نوآوری فنی نشان داده شد که ظرفیت مالی و زیرساخت رابطه‌ی معناداری با نوآوری فنی دارند، درحالی‌که رابطه‌ی معناداری بین ظرفیت‌های برنامه‌ریزی و انسانی و نوآوری فنی یافت نشد. بررسی رابطه‌ی بین ابعاد ظرفیت سازمانی و رهبری اشتراکی نشانگر آن بود که ظرفیت زیرساخت، ظرفیت انسانی و ظرفیت برنامه‌ریزی به‌طور معناداری با رهبری اشتراکی مرتبط هستند. از طرفی رابطه‌ی معناداری بین ظرفیت مالی و رهبری اشتراکی یافت نشد. همچنین در بررسی رابطه‌ی بین رهبری اشتراکی و نوآوری اداری نشان داده شد که رهبری اشتراکی با نوآوری اداری و همچنین با نوآوری فنی به‌طور معناداری مرتبط هستند.

برای سنجش سازگاری درونی از دو معیار آلفای کرونباخ و قابلیت اطمینان ترکیبی<sup>۳</sup> (CR) استفاده شد. شاخص قابلیت اطمینان با استفاده از بارهای عاملی آزمایش شد. در هر دو حالت مقدار محاسبه شده باید از آستانه ۰/۷ بیشتر باشد (۱۶). روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد که باید از ۰,۵ بیشتر باشد (۱۵). روایی واگرا توسط جذر میانگین واریانس استخراج‌شده اندازه‌گیری شد که این مقدار برای هر سازه باید از همبستگی‌های سازه با سایر سازه‌های مدل فراتر رود (۱۵).

### یافته‌های تحقیق

تحلیل جمعیت‌شناسی پژوهش حاضر نشان داد که از میان ۲۳۶ نفر از اعضای هیأت‌های ورزشی ۱۷۰ نفر (۷۲,۱٪) دارای سن زیر ۴۰ سال بودند. ۶۶,۱٪ پاسخ‌دهندگان در این پژوهش مرد بودند. ۱۸۰ نفر (۷۶,۲٪) افراد دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند. ۷۸,۴٪ افراد پاسخ‌دهنده دارای بیش از ۳ سال سابقه عضویت فعال در هیأت به‌عنوان رئیس، نایب‌رئیس، دبیر و عضو هیأت رئیسه بوده‌اند. پراکندگی داده‌ها در استان‌های شمال غرب به ترتیب آذربایجان شرقی (۷۵ نفر)، آذربایجان غربی (۷۳ نفر)، اردبیل (۴۵ نفر) و زنجان (۴۳ نفر) بود. ۵۳٪ داده‌ها از بین رشته‌های تیمی و ۴۷٪ از بین رشته‌های انفرادی جمع‌آوری شده بود.

با توجه به شاخص‌های گزارش‌شده در جدول (۱) می‌توان مناسب بودن وضعیت قابلیت اطمینان و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش را تأیید کرد.

تجزیه و تحلیل مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ام‌پلاس ۸ نتایج زیر را برای شاخص‌های برازش به دست آورد  $1,67 = 1266,725 / 758$  = نسبت خی دو بر درجه آزادی<sup>۴</sup>، در سطح معناداری  $P < 0,05$ ، شاخص برازش تطبیقی<sup>۵</sup> ۰,۹۳، شاخص توکر - لویس<sup>۶</sup> ۰,۹۳، ریشه استاندارد شده ریشه میانگین مربع<sup>۷</sup> ۰,۰۵ و ریشه میانگین

۱. convergent validity

۲. discriminant validity

۳. composite reliability

۴.  $\chi^2/df$

۵. CFI

۶. TLI

۷. SRMR

۸. RMSEA

جدول ۱. معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب قابلیت اطمینان ترکیبی	میانگین واریانس
نوآوری اداری	۰,۹۲	۰,۸۹	۰,۶۶
نوآوری فنی	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۸۲
رهبری اشتراکی	۰,۹۴	۰,۹۵	۰,۵۷
ظرفیت زیرساختی	۰,۹۳	۰,۹۳	۰,۷۵
ظرفیت مالی	۰,۹۳	۰,۹۶	۰,۷۷
ظرفیت انسانی	۰,۸۵	۰,۹۴	۰,۹۰

جدول ۲. روابط بین سازه‌ها

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
نوآوری اداری	۰,۸۱*						
نوآوری فنی	*	۰,۹۰*					
رهبری اشتراکی	۰,۱۹	۰,۷۶	۰,۷۶*				
ظرفیت زیرساختی	۰,۶۷	۰,۸۲	۰,۶۶	۰,۸۶*			
ظرفیت مالی	۰,۴۸	۰,۶۵	۰,۴۳	۰,۷۳	۰,۸۷*		
ظرفیت انسانی	۰,۷۴	۰,۷۵	۰,۷۳	۰,۷۳	۰,۶۲	۰,۹۴*	
ظرفیت برنامه‌ریزی و توسعه	۰,۷۳	۰,۶۸	۰,۷۶	۰,۶۳	۰,۵۰	۰,۷۶	۰,۸۷*

\* میانگین واریانس استخراج شده (AVE)

جدول ۲. نتایج ضرایب مسیر و سطح معناداری

مسیر مدل پژوهش	آماره (β)	سطح معناداری (P)
ظرفیت انسانی بر نوآوری اداری	۰,۲۱	۰,۰۰۱*
ظرفیت برنامه‌ریزی بر نوآوری اداری	۰,۱۷	۰,۰۱۴*
ظرفیت زیرساخت بر نوآوری اداری	۰,۱۴	۰,۰۳۷*
ظرفیت مالی بر نوآوری اداری	-۰,۰۱۴	۰,۷۹۹
ظرفیت انسانی بر نوآوری فنی	۰,۰۸	۰,۲۹۴
ظرفیت برنامه‌ریزی بر نوآوری فنی	-۰,۰۰۶	۰,۹۴۴
ظرفیت زیرساخت بر نوآوری فنی	۰,۴۰	۰,۰۰۱*
ظرفیت مالی بر نوآوری فنی	۰,۱۵	۰,۰۰۳*
ظرفیت انسانی بر رهبری اشتراکی	۰,۲۶	۰,۰۰۴*
ظرفیت برنامه‌ریزی بر رهبری اشتراکی	۰,۴۸	۰,۰۰۱*
ظرفیت زیرساخت بر رهبری اشتراکی	۰,۲۹	۰,۰۰۱*
ظرفیت مالی بر رهبری اشتراکی	-۰,۱۸۵	۰,۰۰۱*
رهبری اشتراکی بر نوآوری اداری	۰,۴۵	۰,۰۰۱*
رهبری اشتراکی بر نوآوری فنی	۰,۳۷	۰,۰۰۱*

\*P ≤ ۰,۰۵

## جدول ۴. آزمون بوت‌استرپینگ اثرات غیرمستقیم و کلی

بوت‌استرپینگ (۹۵٪ فاصله اطمینان)	ضریب استاندارد	روابط ساختاری
کمتر از ۲٫۵٪ بالاتر از ۲٫۵٪		
۰٫۰۳	۰٫۱۰	ظرفیت زیرساختی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری اداری
-۰٫۱۶	-۰٫۰۷	ظرفیت مالی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری اداری
۰٫۰۷	۰٫۰۹	ظرفیت انسانی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری اداری
۰٫۰۷	۰٫۱۴	ظرفیت برنامه‌ریزی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری اداری
۰٫۰۳	۰٫۱۳	ظرفیت زیرساختی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری فنی
-۰٫۰۲	-۰٫۰۹	ظرفیت مالی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری فنی
۰٫۰۲	۰٫۱۱	ظرفیت انسانی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری فنی
۰٫۰۸	۰٫۱۹	ظرفیت برنامه‌ریزی ← رهبری اشتراکی ← نوآوری فنی

معناداری بر نوآوری‌های فنی تأثیرگذار بودند؛ اما ظرفیت انسانی و برنامه‌ریزی رابطه‌ی معناداری با نوآوری فنی نداشتند. با توجه به ماهیت نوآوری‌های اداری رابطه‌ی معنادار یافت شده بین ظرفیت‌های انسانی و برنامه‌ریزی با نوآوری اداری قابل درک است؛ زیرا نوآوری‌های اداری مرتبط با هسته اداری هستند (۲۲). مواردی از قبیل استخدام کارکنان، تغییر قوانین و مقررات می‌توانند دانش و مهارت مورد نیاز برای نوآوری‌های اداری در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی را فراهم سازند (۱۹). تأثیر ظرفیت انسانی بر فرآیند نوآوری می‌تواند به وسیله‌ی حمایت و نگرش مثبت آنان نسبت به ایده‌ها و نوآوری‌های جدید (۴۳) تبیین شود. همچنین مهارت و دانش لازم برای اجرای نوآوری در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی وابسته به منابع انسانی آن سازمان است (۲۷). کورتوتز و همکاران (۲۰۲۰) و هوبر و هوبر (۲۰۱۲، ۲۱۹) در مطالعاتی با تمرکز بر روی سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی بیان کردند که حمایت افرادی که طرفداران نوآوری و عمدتاً حقوق بگیر بودند نقش مؤثری به ترتیب بر نوآوری‌های اداری و فنی در این سازمان‌های ورزشی داشتند (۱۸، ۴). عدم تأثیر ظرفیت انسانی بر نوآوری فنی در پژوهش حاضر را می‌توان از این جهت استدلال کرد که معمولاً در هیأت‌های ورزشی تعداد بسیار کمی از کارمندان حقوق بگیر وجود دارند، در نتیجه ممکن است تعداد کمتری از طرفداران نوآوری وجود داشته باشند. از طرفی چون نوآوری‌های فنی در سازمان‌های ورزشی مستقیماً با برنامه‌ها و خدمات ورزشی مرتبط هستند ممکن

برای ارزیابی اثرات غیرمستقیم فرضی رویکرد بوت‌استرپینگ<sup>۱</sup> به کار برده شد. نتایج به دست آمده از این رویکرد در جدول (۴) نشان داده شده است. بر اساس این نتایج، رابطه‌ی غیرمستقیم ظرفیت زیرساختی، ظرفیت انسانی و ظرفیت برنامه‌ریزی با نوآوری‌های اداری و فنی از طریق میانجیگری رهبری اشتراکی تأیید شد؛ اما ظرفیت مالی تأثیر غیرمستقیم معناداری با نوآوری اداری و فنی از طریق رهبری اشتراکی نداشت.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه بررسی نقش میانجی رهبری اشتراکی در رابطه بین ظرفیت سازمانی و نوآوری‌های فنی و اداری سازمان‌های غیرانتفاعی بود. پژوهش حاضر با بررسی میزان اهمیت و تأثیرگذاری ظرفیت‌های سازمانی مرتبط با نوآوری‌های اداری و فنی به صورت کمی، بینش عمیق‌تری به تحقیقات پیشین در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی برای مثال هوبر و هوبر (۲۰۱۲) و کورتوتز و همکاران (۲۰۲۰) افزود. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تأثیر ظرفیت‌های سازمانی بر نوآوری‌های اداری و فنی یکسان نیست. همه ابعاد ظرفیت سازمانی شامل ظرفیت انسانی، برنامه‌ریزی و توسعه و ظرفیت زیرساخت به جز ظرفیت مالی رابطه معناداری با نوآوری اداری داشتند. همچنین ظرفیت‌های زیرساخت و مالی به طور

<sup>۱</sup> bootstrapping



دریافتند که گاهی سلامت اقتصادی پایین و منابع مالی نامناسب در فدراسیون‌های ورزشی ممکن است موجب نوآوری شوند (۴۳). بدین ترتیب محدودیت منابع گاهی حتی می‌تواند به‌عنوان فشار و محرکی برای نوآوری و ایجاد تغییر در سازمان تلقی شوند (۴۳).

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر رهبری اشتراکی تأثیر معناداری بر نوآوری‌های فنی و اداری دارد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های ستوری، دنیل، زولکیفسکی و دینتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، بانیاک، بروک و سرن<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) و سونسن و همکاران (۲۰۱۹) همسو است (۲، ۳۷، ۳۹). ستوری و همکاران (۲۰۱۱) دریافتند مدیران سازمان‌های نوآور تمایل دارند انعطاف‌پذیر باشند و تمرکز کمتری در سازمان حاکم باشد (۳۷). رهبری اشتراکی به عدم تمرکز کارکردهای رهبری در افراد خاص نیاز دارد، به صورتی که رهبری در بین گروه‌های بیشتری از افراد سازمان توزیع می‌شود (۳). در همین راستا بانیاک و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند ظهور سبک رهبری اشتراکی به‌عنوان جایگزینی برای رهبری رسمی سلسله‌مراتبی، باعث می‌شود که اتخاذ و پذیرش نوآوری‌های فنی و فناوری‌های جدید توسط کارکنان تقویت می‌کند. تمرکز پایین امکان بارورسازی متقابل ایده‌ها و ترویج پیشنهادات جدید برای نوآوری را فراهم می‌کند. بدین ترتیب رهبری مشترک به عنوان مکانیزمی سبب می‌شود از طریق بهبود اطلاعات، اشتراک دانش، تجارب و دیدگاه‌های اعضای سازمان، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی افزایش یابد (۳۳)، که این امر نوآوری را بهبود می‌بخشد (۳۹). نتایج ذکر شده بینش عمیق‌تری به تحقیقات گذشته همچون سونسن و همکاران (۲۰۱۹) می‌افزاید؛ آنان اهمیت این سبک رهبری را در بهبود رفتارهای نوآورانه در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مطرح کرده بودند (۳۹). بر اساس استدلال آنان نیز توزیع مسئولیت‌های رهبری بین اعضای سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، امکان مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و به دنبال آن اشتراک دانش را فراهم می‌سازد. نتایج حاصل شده در پژوهش حاضر نیز اهمیت این سبک نوظهور رهبری را در این سازمان‌ها برجسته ساخت.

است تصمیم‌گیرنده اصلی آنان مدیران باشند. عدم وجود رابطه‌ی معنادار بین ظرفیت برنامه‌ریزی و نوآوری‌های فنی در پژوهش حاضر را می‌توان چنین استدلال کرد که معمولاً موارد مربوط به نوآوری‌های فنی با جزئیات در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان‌های ورزشی ذکر نمی‌شود. همچنین به دلیل سختی‌ها و چالش‌های برنامه‌ریزی معمولاً در تعداد کمی از هیأت‌های ورزشی برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد. این نتیجه با نتایج سالمو، وایز و گوموندن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) همسو می‌باشد (۳۴). بر اساس یافته‌های آنان برنامه‌ریزی استراتژیک لزوماً به نوآوری در سازمان منجر نمی‌شود؛ زیرا در بسیاری موارد منابع بسیاری برای برنامه‌ی مورد نظر نیاز است (۳۴)؛ اما تأثیر معنادار برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوآوری اداری ملموس است. اقداماتی که در طول جلسات برنامه‌ریزی انجام می‌شوند همانند ایجاد تیم‌های استراتژی متشکل از کارکنان و اعضای هیأت‌مدیره به‌عنوان مسئولان رسیدگی به حوزه‌های مختلف، نمونه‌ای از نوآوری‌های اداری در سازمان هستند (جاسکیت، ۲۰۱۱). رابطه‌ی معنادار ظرفیت زیرساخت و نوآوری‌های اداری و فنی با کورتوتز و همکاران (۲۰۲۰) همسو می‌باشند (۴). آنان دریافتند هنگامی که سازمان‌های ورزشی مالک امکانات و تسهیلات ورزشی و غیرورزشی خود باشند، اجرای طرح‌های جدید فنی، اداری و اجتماعی در این سازمان‌های ورزشی بهبود می‌یابد. درواقع در این شرایط سازمان‌ها می‌توانند خود تصمیم بگیرند که کدام نوآوری با امکانات و زیرساخت آنان سازگار است (۱۸). البته شواهد در مورد نوآوری‌های فنی بیشتر است (۱۸). رابطه‌ی معنادار بین ظرفیت مالی و نوآوری‌های فنی با یافته‌های هوبر و هوبر (۲۰۱۲) همسو است. در مطالعه‌ی موردی هوبر و هوبر (۲۰۱۲) در دسترس بودن منابع مالی، دومین عامل مهم مؤثر بر نوآوری فنی در یک سازمان ورزشی غیرانتفاعی بود (۱۸). در واقع این نوآوری‌ها معمولاً هزینه‌بر هستند که می‌تواند برای بسیاری از این سازمان‌ها با توجه به ظرفیت سازمانی محدود آن‌ها چالش‌برانگیز باشد. عدم وجود رابطه‌ی معنادار بین ظرفیت مالی و نوآوری اداری ممکن است به این دلیل باشد که نوآوری‌های اداری نسبت به نوآوری فنی کم‌هزینه‌تر هستند. این یافته با نتایج ویناند و همکاران (۲۰۱۳) همسو می‌باشد. به‌عنوان دلیلی دیگر ویناند و همکاران (۲۰۱۳)

<sup>۲</sup>. Story, Daniels, Zolkiewski & Dainty

<sup>۳</sup>. Bunjak, Bruch & Černe

<sup>۱</sup>. Salomo, Weise & Gemünden

نتایج تحقیق نشان داد ظرفیت انسانی، ظرفیت زیرساختی و ظرفیت برنامه‌ریزی از طریق میانجیگری رهبری اشتراکی با نوآوری اداری و فنی به طور غیرمستقیم مرتبط هستند؛ اما ظرفیت مالی تأثیر غیرمستقیم معناداری با نوآوری‌های فنی و اداری از طریق میانجی‌گری رهبری اشتراکی نداشت. بر اساس نتایج پژوهش به نظر می‌رسد توزیع مسئولیت‌های رهبری شرایطی برای استفاده بهتر از ظرفیت‌های موجود در جهت تسهیل رفتارهای نوآورانه در سازمان فراهم سازد (۳۹). بر اساس پیشینه پژوهش طرفداران نوآوری (عمدتاً مدیران سازمان) به عنوان نیروی انسانی کلیدی در اجرای نوآوری‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی هستند (۱۸)، احتمالاً از طریق اشتراک رهبری در سازمان در اثر بهبود مشارکت فعال اعضاء تعداد بیشتری از این افراد به‌عنوان طرفداران اجرای نوآوری‌ها خواهند بود. برنامه‌ی استراتژیک مناسب برای سازمان به دلیل تعریف بعضی از فرآیندهای جدید و اهداف مشخص می‌تواند نوآوری‌ها را تسهیل و خود مقدمه‌ای برای نوآوری به‌خصوص نوآوری اداری باشد (۲۲). در پژوهش حاضر نیز رابطه‌ی معناداری بین ظرفیت برنامه‌ریزی و نوآوری‌های اداری یافت شد؛ اما به نظر می‌رسد با ظهور رهبری اشتراکی در سازمان هر دو نوع نوآوری اداری و فنی تسهیل می‌یابند. می‌توان چنین استدلال کرد از آنجا که نوآوری‌های فنی به نحوی نوآوری‌های از پایین به بالای سازمان هستند (۲۲) به نظر می‌رسد از طریق رهبری اشتراکی و حمایت بیشتر افراد در سلسله‌مراتب پایین‌تر سازمان، این نوع نوآوری نیز در رابطه غیرمستقیمی با ظرفیت برنامه‌ریزی و توسعه بهبود یابد. همچنین به‌طور کلی احساس جمعی ناشی از تدوین استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی (۳۵)، می‌تواند در بهبود نوآوری‌ها نقش داشته باشد. در زمینه‌ی زیرساخت و امکانات سازمان تحقیقات زیادی انجام نشده است؛ اما می‌توان زیرساخت را جزئی از امکانات مورد نیاز جهت توزیع رهبری در سازمان دانست؛ زیرا وقتی که سازمان مالکیت زیرساخت خود را نداشته باشد مشکلات سازمانی افزایش می‌یابد (۴۱)، سازمان متمرکزتر بوده و نمی‌تواند به‌صورت کارآمد در جهت بهبود نوآوری، رهبری را توزیع کند. عدم وجود رابطه غیرمستقیم ظرفیت مالی و نوآوری‌ها از طریق میانجیگری رهبری اشتراکی با توجه به عدم تأثیر ظرفیت مالی به طور مستقیم بر رهبری اشتراکی و نوآوری اداری دور از انتظار نبود. به نظر می‌رسد با وجود اینکه

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر سه بعد ظرفیت سازمانی شامل ظرفیت انسانی، ظرفیت زیرساختی و ظرفیت برنامه‌ریزی با رهبری اشتراکی ارتباط معناداری داشتند؛ اما ظرفیت مالی به طور معناداری با رهبری اشتراکی مرتبط نبود. وجود رابطه‌ی معنادار بین ظرفیت‌های نامبرده و رهبری اشتراکی با نتایج سونسن و همکاران (۲۰۱۹)، شیلبری، بویل و فرکینز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و ناپی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) همسو هستند. رابطه‌ی منفی ظرفیت مالی و رهبری اشتراکی با مطالعه‌ی کوری و سپایریدانیدس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) ناهمسو است (۷). سونسن و همکاران (۲۰۱۹) دریافته‌اند ظرفیت انسانی به طور معناداری سبب تسهیل رهبری اشتراکی در سازمان می‌شود. بر اساس این استدلال سرمایه‌گذاری در وقت و منابع برای بهبود ظرفیت انسانی باعث توسعه و پایداری رهبری اشتراکی می‌شود (۳۹). همچنین بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی، افزایش اعتماد را به دنبال خواهد داشت که می‌تواند اشتراک رهبری را تسهیل بخشد (۱۰). شیلبری و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیان نمودند مشارکت اعضای هیأت رئیسه، در اموری مانند تدوین برنامه‌ها، استراتژی و تعیین جهت مصداقی از رهبری جمعی در سازمان است (۳۶). در واقع با تدوین یک برنامه استراتژیک توسط اعضاء، احساس جمعی ایجاد خواهد شد که توزیع مسئولیت‌های رهبری را به دنبال خواهد داشت (۳۵). کوری و سپایریدانیدس (۲۰۱۹) با مطالعه‌ی رهبری در محیط بیمارستانی دریافته‌اند در شرایطی که محدودیت مالی وجود دارد، مدیران ممکن است بازیگران برجسته باشند و بنابراین توسعه رهبری اشتراکی دچار مشکل می‌شود (۷)؛ اما عدم وجود رابطه معنادار بین ظرفیت مالی و رهبری اشتراکی را می‌توان با نتایج ناپی (۲۰۱۴) استدلال کرد. ناپی (۲۰۱۴) با بررسی محیط‌های آموزشی اذعان داشتند در شرایط نامناسب مالی، رهبری حتی ماهر، نمی‌تواند انفرادی پیش برود (۴۰). بدین ترتیب رهبری اشتراکی ممکن است در سازمان‌هایی پدیدار شود که دارای فضای مالی ناپایداری هستند (۲۶). یافته‌های پژوهش حاضر دانش موجود در مورد تسهیل‌کننده‌های رهبری اشتراکی را در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی که توسط سونسن و همکاران (۲۰۱۹) و کانگ و سونسن (۲۰۱۹) مطرح شده‌اند تقویت می‌نماید (۳۹، ۲۵).

<sup>۱</sup> . Shilbury, O'Boyle & Ferkins

<sup>۲</sup> . Nappi

<sup>۳</sup> . Currie & Spyridonidis

باشد (۳۹). ممکن است اشتراک رهبری در سازمان برای بهبود اثرگذاری ظرفیت مالی سازمان در جهت تحقق نوآوری‌ها کافی نباشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود رئیسان هیأت‌های ورزشی از مزایای اشتراک رهبری جهت بهبود نوآوری‌های سازمان برخوردار شوند. با تقسیم مسئولیت‌های رهبری و ایجاد سیستمی غیرمتمرکز در سازمان که در آن قدرت تصمیم‌گیری بین اعضای سازمان توزیع شود، فضایی در سازمان ایجاد خواهد شد که در اتخاذ نوآوری‌های سازمانی مؤثر خواهد بود. همچنین رئیسان و رهبران هیأت‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی و داوطلبانه باید بهبود ظرفیت سازمانی و ایجاد شرایط و ساختار مناسب برای توزیع مسئولیت‌های رهبری را در دستور کار قرار دهند.

هیأت‌های ورزشی ایران همانند دیگر سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی دارای محدودیت‌ها و مشکلات زیادی از نظر مالی هستند، اما ظرفیت مالی عامل تعیین‌کننده‌ای برای نوآوری‌های این سازمان نبوده است. میتوان گفت ظرفیت مالی مناسب در سازمان تضمینی برای تسهیل نوآوری از طریق رهبری اشتراکی ایجاد نمی‌کند. همچنین به نظر می‌رسد با وجود مشکلات مالی در هیأت‌های ورزشی ایران و وابستگی آن‌ها به کمک‌های دولتی (۱۱)، توزیع رهبری محتمل باشد. زمانی که مشکلات مالی چشمگیر باشد رهبر سازمان نیاز به کارکنانی متعهد و توانمند دارد (۲۶)، در این شرایط منابع مالی محدود می‌تواند فشاری برای نوآوری و کسب مزیت رقابتی برای سازمان باشد (۴۳). البته می‌توان گفت همواره رهبری اشتراکی نمی‌تواند تقویت‌کننده نوآوری

## References

۱. Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (۲۰۰۳). Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, ۱۴۳-۱۷۲.
۲. Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (۲۰۲۲). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. International Journal of Information Management, ۶۶, ۱۰۲۵۱۶.
۳. Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (۲۰۰۷). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of management Journal, ۵۰(۵), ۱۲۱۷-۱۲۳۴.
۴. Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., & Scheerder, J. (۲۰۲۰). Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. Innovation: The European Journal of Social Science Research, ۳۳(۱), ۲۱-۵۱.
۵. Corthouts, J., Winand, M., & Scheerder, J. (۲۰۲۱). A three-dimensional model of innovation within Flemish non-profit sports organisations. European Sport Management Quarterly, ۱-۲۴.
۶. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (۲۰۱۰). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of management studies, ۴۷(۶), ۱۱۵۴-۱۱۹۱.
۷. Currie, G., & Spyridonidis, D. (۲۰۱۹). Sharing leadership for diffusion of innovation in professionalized settings. Human Relations, ۷۲(۷), ۱۲۰۹-۱۲۳۳.
۸. Delshab, V., Winand, M., Boroujerdi, S. S., & Mahmoudian, A. (۲۰۱۹). Analyzing the influence of employee values on knowledge management in sport organizations. Journal of Science and Technology Policy Management.
۹. Doherty, A., & Cuskelly, G. (۲۰۱۹). Organizational capacity and performance of community sport clubs. Journal of Sport Management, ۳۴(۳), ۲۴۰-۲۵۹.
۱۰. Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (۲۰۱۴). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. Journal of Applied Psychology, ۹۹(۵), ۷۷۱.
۱۱. Fallah, Z., & Aghakhani, M. A. (۲۰۱۶). The effect of mass media on financing of the sport boards (Case study: Golestan Province). Communication Management in Sport Media, ۳(۴), ۶۹-۷۶. [in Persian]
۱۲. Farahani, A., Ghasemi, H., & Hassani, S. (۲۰۱۹). Effective strategies for participation of NGOs in the sports section for all considering the government's health policy. Strategic Studies on Youth and Sports, ۱۷(۴۲), ۳۳-۵۲. [in Persian]

۱۳. Fereidouni, H. G., Foroughi, B., Tajaddini, R., & Najdi, Y. (۲۰۱۵). Sport facilities and sporting success in Iran: The resource curse hypothesis. *Journal of Policy Modeling*, ۳۷(۶), ۱۰۰۵-۱۰۱۸.
۱۴. Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (۲۰۱۸). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, ۲۱(۳), ۲۲۱-۲۳۱.
۱۵. Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, ۱۸(۱), ۳۹-۵۰.
۱۶. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (۲۰۱۶). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
۱۷. Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., De Wit, M., Embuldeniya, D., ... & Stowe, S. (۲۰۰۳). *The capacity to serve. A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy.
۱۸. Hoeber, L., & Hoeber, O. (۲۰۱۲). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of sport management*, ۲۶(۳), ۲۱۳-۲۲۳.
۱۹. Hoeber, L., Doherty, A., Hoeber, O., & Wolfe, R. (۲۰۱۵). The nature of innovation in community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, ۱۵(۵), ۵۱۸-۵۳۴.
۲۰. Hull, C. E., & Lio, B. H. (۲۰۰۶). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of change management*, ۶(۱), ۵۳-۶۵.
۲۱. Janssen, Onne. "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour." *Journal of Occupational and organizational psychology* ۷۳, no. ۳ (۲۰۰۰): ۲۸۷-۳۰۲.
۲۲. Jaskyte, K. (۲۰۱۱). Predictors of administrative and technological innovations in nonprofit organizations. *Public Administration Review*, ۷۱(۱), ۷۷-۸۶.
۲۳. Jaskyte, Kristina. ۲۰۰۲. *Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations*. PhD diss., University of Alabama, Tuscaloosa.
۲۴. Jones, G. J., Wegner, C. E., Bunds, K. S., Edwards, M. B., & Bocarro, J. N. (۲۰۱۸). Examining the environmental characteristics of shared leadership in a sport-for-development organization. *Journal of Sport Management*, ۳۲(۲), ۸۲-۹۵.
۲۵. Kang, S., & Svensson, P. G. (۲۰۱۹). Shared leadership in sport for development and peace: A conceptual framework of antecedents and outcomes. *Sport Management Review*, ۲۲(۴), ۴۶۴-۴۷۶.
۲۶. Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (۲۰۱۷). *Shared leadership in higher education*. Washington, DC: American Council on Education.
۲۷. Misener, K., & Doherty, A. (۲۰۰۹). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of sport management*, ۲۳(۴), ۴۵۷-۴۸۲.
۲۸. Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (۲۰۱۲). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, ۵۱(۴), ۵۲۵-۵۴۸.
۲۹. Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (۱۹۹۸). *Mplus: The comprehensive modeling program for applied researchers: User's guide*. Muthén & Muthén.
۳۰. Nappi, J. S. (۲۰۱۴). The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, ۸۰(۴).
۳۱. Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (۲۰۱۵). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of sport management*, ۲۹(۵), ۵۷۰-۵۸۷.
۳۲. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (۲۰۰۲). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
۳۳. Pearce, C. L., & Manz, C. C. (۲۰۰۵). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work, ۳۴, ۱۳۰-۱۴۰.

۳۴. Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (۲۰۰۷). NPD planning activities and innovation performance: the mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *Journal of product innovation management*, ۲۴(۴), ۲۸۵-۳۰۲.
۳۵. Shilbury, D., & Ferkins, L. (۲۰۱۱). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing leisure*, ۱۶(۲), ۱۰۸-۱۲۷.
۳۶. Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (۲۰۲۰). Examining collective board leadership and collaborative sport governance. *Managing Sport and Leisure*, ۲۵(۴), ۲۷۵-۲۸۹.
۳۷. Story, V. M., Daniels, K., Zolkiewski, J., & Dainty, A. R. (۲۰۱۴). The barriers and consequences of radical innovations: Introduction to the issue. *Industrial Marketing Management*, ۴۳(۸), ۱۲۷۱-۱۲۷۷.
۳۸. Suárez, D., & Marshall, J. H. (۲۰۱۴). Capacity in the NGO sector: Results from a national survey in Cambodia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, ۲۵(۱), ۱۷۶-۲۰۰.
۳۹. Svensson, P. G., Kang, S., & Ha, J. P. (۲۰۱۹). Examining the influence of shared leadership and organizational capacity on performance and innovative work behavior in sport for development and peace. *Journal of Sport Management*, ۳۳(۶), ۵۴۶-۵۵۹.
۴۰. Welty Peachey, J., & Burton, L. (۲۰۱۷). Servant leadership in sport for development and peace: A way forward. *Quest*, ۶۹(۱), ۱۲۵-۱۳۹.
۴۱. Wicker, P., & Breuer, C. (۲۰۱۴). Exploring the organizational capacity and organizational problems of disability sport clubs in Germany using matched pairs analysis. *Sport Management Review*, ۱۷(۱), ۲۳-۳۴.
۴۲. Winand, M., & Hoerber, L. (۲۰۱۷). Innovation capability of non-profit sport organizations. *Sport entrepreneurship and innovation*, ۱۳-۲۰.
۴۳. Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (۲۰۱۳). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, ۱۳(۱-۲), ۵۵-۷۳.
۴۴. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (۱۹۷۳). *Innovations and organizations*. New York; Toronto: Wiley.