



**Research Paper**

**Effect of Organizational Transparency on Organizational Ambidexterity with Mediating Role of Human Capital Synergy and of Documentation Experiences (Case Study of Tehran Sports and Youth Administrations)**

**Salman Robati<sup>1</sup>, Ali Fahimi Nejad<sup>2</sup>, Bagher Morsal<sup>3</sup>, Seyed Reza Hosseininia<sup>4</sup>**

1. PhD Student in Sport Management, Faculty of Humanities, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.
2. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Humanities, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.
3. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Humanities, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.
4. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

Received: 24 June 2020

Accepted: 27 December 2020

**Extended Abstract**

**Summary**

Each organization consists of various components that are in action and reaction with each other, and the performance of the organization is between them. Hence, the management is complex and difficult in such a system. The framework and modeling of the organization's system help us achieve a better understanding of its integrity by simplifying the system (1). The framework of the organizational issues increases the chances of finding the correct and logical responses to solve them, and understanding its basic mechanisms is easier (2). An overview of the Internal Sport Management Research in the country shows that the performance management and human resource management system in the country's sports organizations have limited analytical frameworks, and requires acceptable models for understanding the organization's performance and its environmental feedback on it. The behavior of the organization applies. Along with the challenges and developments in the country's sports environment, the executive and governmental organizations of the country are also faced with new challenges and requirements, with an additional pressure on their managers. The new challenges and requirements are described with new concepts (3). This work focuses on the issue of low performance of the sports and youth departments and its analysis through new components in order to provide solutions to improve it. Therefore, four specialized categories-which have a high capability in predicting and guiding the performance system of the sports and youth departments in today's environmental conditions-are examined and included; system transparency is the use of experience, positive synergy, and performance.

**Introduction**

A review of research works has shown that the four variables of organizational transparency, organizational ambiguity, human capital enhancement, and documentation of experiences in the country's sports organizations have not been described and correlated so far. However, the discussed variables play a key role in the performance of sports organizations in the today's environment, and based on the fact that in the previous research works, none of these variables have been studied in

domestic sports management studies. Therefore, it is necessary to pay attention to the country's sports management researchers, and provide sufficient information to the managers. The aim of this research work was to investigate the effect of organizational transparency on the organizational ambidexterity with the mediating role of human capital synergy and of documentation experiences in the Tehran sports and youth administrations.

The necessity of research is explained in several aspects: first, these concepts have not been studied in the sports organizations in the country, while their desirability in these organizations is very necessary. Along with these vacuums mentioned in the domestic research works, despite the knowledge produced in the foreign investigations, this information alone is not effective for the analysis and management of the structural-functional aspects in the sports organizations of the country, and is a necessary indigenous and specialized research in completing and applying them. In this regard, the sports and youth agencies in the Tehran province are one of the largest sports organizations in the country, based on the importance of urban sports services, requiring an efficient and consistent management system for the modern conditions.

### **Methodology and Approach**

The present work was descriptive-correlational in terms of the applied purpose in terms of the field data collection method. The statistical population consisted of all the employees of the sports and youth departments in the Tehran province. For sampling, all departments were considered as a comprehensive organizational system. A sufficient number of statistical samples were selected to test the model in the Smart Payals software. The basis for determining the sample based on 10 to 20 times the number of questions related to the main variables has the highest number of questions in the model (Davari and Rezazadeh, 2016). Therefore, the basis for the organizational transparency variable (12 questions) was 15 times, and the number of samples was estimated to be 180 ( $12 * 15 = 180$ ). The statistical sampling was done by the random sampling method among the youth sports departments of the Tehran province (General Administration of Provinces and Cities). Out of 200 distributed questionnaires (in person, social media, and e-mail), 179 questionnaires were received, of which 172 questionnaires were fully answered and analyzed. The personal characteristics of the respondents included: mean age, 34.36; related work experience, 12.84; gender ratio, 42% female and 58% male; education ratio, 0.35 bachelor, 0.41 master, and 0.14 doctorate. The research tool was a questionnaire containing 40 questions for four variables (and 9 dimensions) on a 5-point Likert scale. For the research validation, using the content validity method (11 experts), and reliability (Cronbach's alpha), the construct validity (model fitting) was evaluated and verified.

### **Results and Conclusion**

In the factor analysis of the dimensions of variables, the three components including the transparency of activities (0.89), transparency of laws (0.82), and transparency of resources (0.80) had a significant role in explaining the organizational transparency, respectively. The employees' experiences (0.90) and managers' experiences (0.86) also explain the documentation of experiences in a significant way, respectively. The effectiveness of performance (0.93) and the culture of teamwork (0.89) also had a significant role in explaining the synergistic variable of the employees, respectively. The components of exploitation (0.94) and exploration (0.93) had a more significant role in explaining the organizational duality, respectively. The direct relationship path analysis showed that organizational transparency with coefficients of 0.71, 0.46, and 0.72, respectively, had a significant effect on the documenting experiences, employee synergy, and organizational ambiguity. Documentation of experiences with coefficients of 0.43 and 0.46, respectively, had a significant effect on the staff synergy and ambiguity. The employee synergy with a coefficient of 0.35 had a direct and significant effect on the organizational ambiguity. The sub-test for indirect relationships showed that the indirect effect of organizational transparency on the organizational ambiguity was significant through both mediation of experience documentation (0.43) and employee synergy (0.36). Based on the results obtained, the mediating effect

of documenting experiences was greater than that of staff synergy. The direct effect of organizational transparency on the organizational ambidexterity was more than the indirect effect. Therefore, e-readiness, although having a significant effect on the organizational ambiguity, is enhanced by the intervention of two mediating variables. Thus the application of organizational transparency of the youth and sports departments can lead to a higher performance when integrated with the HRM system.

**Keywords:** Transparent Organization, Ambiguous Organization, Organizational Experiences, Organizational Synergy, Sports Organization.

### References

1. Bayati B, Solymani M, Ahmadi S. The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediator of Social Undermining and Working low (case study in the Tehran Municipality Sports Organization). *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019; 6(2):85-99 (**Persian**).
2. Saati Zarei A A. Designing a model of the empowerment effect of employees with the mediating role of talent management and organizational intelligence in the general departments of sports and youth of the country, PhD dissertation of Hamadan Islamic Azad University. (**Persian**).
3. Santos R, Pereira I, Azevedo I. Dynamic Generation of Documentation, Code, and Tests for a Digital Marketing Platform's API. In *Code Generation, Analysis Tools, and Testing for Quality*. 2019; 12(1):1-35.

---

### To cite this article:

Robati S, Fahimi Nejad A, Morsal B, Hoseinia R. Effect of Organizational Transparency on Organizational Ambidexterity with Mediating Role of Human Capital Synergy and of Documentation experiences (Case Study of Tehran Sports and Youth Administrations). *Mudīriyyat-i manābi-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*. 2022; 9(1):25-43.

---

Corresponding Author: **Ali Fahimi Nejad**

E-mail: afahimi77@gmail.com



## اثر شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی با میانجی مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی سرمایه انسانی (مطالعه موردی ادارات ورزش و جوانان استان تهران)

سلمان رباطی<sup>۱</sup>، علی فهیمی نژاد<sup>۲</sup>، باقر مرسل<sup>۳</sup>، سید رضا حسینی نیا<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۴

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش بررسی اثر شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی با میانجی مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی سرمایه انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان تهران بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری را تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران تشکیل می‌دادند (۶۵۰ نفر). نمونه آماری به تعداد قابل کفایت برای آزمون مدل در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس به روش تصادفی — طبقه‌ای انتخاب شد (۱۷۲ نفر). ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای شامل ۴۰ سوال برای چهار متغیر (۹ بُعد) در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. اعتبارسنجی ابزار پژوهش با استفاده از روش روایی محتوایی (۱۱ صاحب‌نظر)، پایایی (آلفای کرونباخ) و روایی سازه (برازش مدل) ارزیابی و تأیید گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که شفافیت سازمانی اثر مستقیم و معنی‌داری بر مستندسازی تجربیات، هم‌افزایی کارکنان و دوستوانی سازمانی دارد (به ترتیب با ضرایب ۰/۷۱، ۰/۴۶ و ۰/۷۲). آزمون روابط غیرمستقیم نشان داد که اثر شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی از مسیر هر دو میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۴۳) و هم‌افزایی کارکنان (۰/۳۶) معنی‌دار است. **نتیجه‌گیری:** براساس نتایج، اثر میانجی مستندسازی تجربیات از هم‌افزایی کارکنان بیشتر بود. همچنین اثر مستقیم شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی از اثر غیرمستقیم آن بیشتر بود؛ بنابراین شفافیت سازمانی هر چند اثر قابل توجهی بر دوستوانی سازمانی دارد، اما این اثر با مداخله دو متغیر میانجی بیشتر می‌شود. از این‌رو ارتقای شفافیت سازمانی ادارات ورزش و جوانان وقتی می‌تواند به عملکرد بالاتری منجر شود که با سیستم مدیریت منابع انسانی تلفیق شود.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان شفاف، سازمان دوستوان، تجربیات سازمانی، هم‌افزایی سازمانی، سازمان ورزشی.

## مقدمه

هر سازمانی از اجزای مختلف تشکیل شده که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند و عملکرد سازمان برآیند بین آن‌ها است. از این‌رو مدیریت در چنین سیستمی پیچیده و دشوار است. چارچوب‌بندی و مدل‌سازی سیستم سازمان به ما کمک می‌کند که با ساده‌سازی سیستم به درک بهتری از تمامیت آن دست یابیم. چارچوب‌بندی مسائل سازمان شناس یافتن پاسخ‌های صحیح و منطقی برای حل آن‌ها را بالا می‌برد و درک سازوکارهای اساسی آن را آسان‌تر می‌کند (۱). مرور تحقیقات داخلی مدیریت ورزشی کشور نشان می‌دهد که سیستم مدیریت عملکرد و منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کشور دارای چارچوب‌های تحلیلی محدود بوده و نیازمند مدل‌های قابل قبول برای درک ریسک‌هایی است که عملکرد سازمان و بازخورد محیطی آن بر روی رفتار سازمان اعمال می‌کنند. همراه با چالش‌ها و تحولات روز افزون محیط ورزش کشور، سازمان‌های اجرایی و دولتی ورزش کشور نیز همزمان با چالش‌ها و الزامات جدیدی مواجه می‌شوند که فشار مضاعفی بر مدیران آن‌ها وارد می‌نماید. چالش‌ها و الزامات جدید با مفاهیم جدید توصیف و معناسازی می‌شوند (۲). این پژوهش بر مساله توان عملکردی پایین ادارات ورزش و جوانان و تحلیل آن از طریق مولفه‌های نوین برای ارائه راهکارهای ارتقای آن متمرکز بود. از این‌رو، با بررسی چهار مقوله تخصصی - که قابلیت بالایی در پیش بینی و هدایت سیستم عملکردی ادارات ورزش و جوانان در شرایط محیطی امروزی دارند - پرداخته شد که شامل، شفافیت سیستم، بکارگیری تجربیات، هم‌افزایی مثبت و توان عملکردی بود. این چهار مقوله را به صورت کاربردی‌تر و مبتنی بر ادبیات علمی روز در حوزه مدیریت می‌توان شامل توسعه شفافیت سازمانی و پیاده‌سازی نظام پاسخگویی، ارتقای همکاری و هم‌افزایی بین کارکنان، مستندسازی تجربیات و دانسته‌ها و توسعه قابلیت چند سوتوانی دانست.

ابتدا ضرورت دارد به تعریف و مبانی این متغیرها پرداخته شود و سپس تحقیقات پیشین در ارتباط با آن‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. اولین متغیر مورد بحث برای ارتقای عملکرد ادارات ورزش و جوانان شفافیت سازمانی است. ضرورت و مزایای شفافیت در سازمان‌های امروزی کاملاً واضح است؛ اما چگونگی شفاف بودن و ارتباط آن با سایر مولفه‌های سیستم سازمانی هنوز دارای پیچیدگی و ابهامات زیادی است. شفافیت سازمانی<sup>۱</sup> در یک فرهنگ باز سازمانی و همکاری سالم و صادقانه مورد نیاز هر ذی‌نفعی است که با یک سازمان در تعامل قرار می‌گیرد تا نیازمندی‌های خود را به‌طور شفاف از سازمان دریابد (۳). شفافیت سازمانی در راستای پیاده‌سازی نظام پاسخگویی مفهوم‌سازی و تحلیل می‌شود. مفهوم اصلی شفافیت در سازمان‌ها بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد. یک سازمان شفاف، سازمانی است که افراد درون و بیرون آن بتوانند به‌منظور شکل دادن به نظراتشان، در مورد اقدامات و فرآیندهای درون آن سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند. شفافیت سازمانی موجب می‌شود که اطلاعات مورد نیاز درباره عملکرد، تصمیمات و وضعیت موجود سازمان به‌طور قابل فهم در اختیار ذی‌نفعان قرار بگیرد (۴). اکثر سازمان‌های ایرانی در زمینه شفافیت عملکرد ضعیفی دارند؛ به گونه‌ای که رتبه ایران براساس شاخص‌های سازمان شفافیت بین‌المللی (۲۰۱۸) بین ۱۷۸ کشور جهان ۱۳۶ است که این رقم نیز شاهدهی بر این ضعف گسترده است. عملکرد بسته سازمان‌ها و عدم توجه به شفافیت در بسیاری از سازمان‌های ایرانی نه تنها موجب بدبینی بسیاری از ذی‌نفعان داخلی سازمان‌ها می‌شود بلکه ورود به عرصه جهانی را برای بسیاری از سازمان‌ها با مشکل مواجه می‌سازد.

به دلیل شرایط محیطی امروز، سازمان‌ها باید بتوانند همزمان دو یا چند رویکرد را در پیش بگیرند و چند نوع استراتژی را بکار ببرند. به همین دلیل قابلیت عملکردی و مدیریت عملکرد مفهوم پیچیده‌تری شده است. برای مثال در ادارات ورزش و جوانان تعادل بین تامین منابع و آمایش ورزش همگانی با ورزش رقابتی، مشارکت‌دهی نهادها و نقش‌های مختلف در توسعه ورزش نیاز به قابلیت عملکردی دوگانه دارد. توانایی عملکرد دو یا چند گانه و حتی همزمان به ادارات ورزش و جوانان کمک خواهد کرد تا

رسالت خود در قبال اқشار مختلف جامعه را بهتر به عمل برسانند. قابلیت عملکردی دوگانه یا چندگانه در ادبیات امروز علم مدیریت تحت عنوان دوستوانی<sup>۱</sup> تعریف و تفسیر می‌شود (۵). دوستوانی مصطلح‌ترین متغیر در بین محققان برای بررسی قابلیت عملکرد چندگانه سازمان است. تعریف ساده دوستوانی توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری در سیستم سازمان است. استخراج عملکرد عالی در فعالیت‌های روزانه و اکتشاف توانایی سازمان برای نوآوری و تغییر در واکنش به تقاضای متغیر محیط را در بر می‌گیرند (۶). علاوه بر این دوستوانی ویژگی سازمان‌هایی شناخته می‌شود که می‌توانند قابلیت‌های موجود خود را استخراج و همزمان فرصت‌های جدیدی را کشف کنند. علاوه بر اکتشاف و بهره‌برداری، دوستوانی سازمانی می‌تواند به صورت دو دسته ساختاری و موقعیتی توصیف شود. دوستوانی ساختاری یعنی ایجاد ساختارهای مجزا برای انواع مختلف فعالیت‌ها؛ مثلاً سازمان‌هایی که یا صرفاً اکتشافی هستند یا صرفاً بهره‌برداری. دوستوانی موقعیتی، زمانی است که واحدها و افراد سازمان در امور خود بین فعالیت‌های اکتشافی و استخراجی حق انتخاب دارند (۷).

مفهوم سومی که به عنوان یکی از متغیرهای مورد بررسی این پژوهش قرار گرفته است نیز مرتبط با منابع انسانی و مشترک با مدیریت دانش است و بر مقوله دانش و تجربه افراد دلالت دارد. تجربیات منابع سازمانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های یادگیری سازمانی است و بیانگر استفاده مستمر از آموخته‌های پیشین و به‌کارگیری آنها به‌طور مؤثر در فعالیت‌های آینده است، اما برای دستیابی به این اهداف تجربیات افراد در سازمان باید مستندسازی شوند. مستندسازی<sup>۲</sup>، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت از شروع تا خاتمه آن و چگونگی بهره‌برداری و نگهداری آن را با تحلیل نشان می‌دهد. مستندسازی تجربیات به تفکیک وظایف سازمان مانند مدیران و کارکنان و در محورهایی مانند برنامه‌ها، فرایندها و ارتباطات صورت می‌گیرد (۸)؛ اما مستندسازی تجربیات با وجود اهمیت و کارکردهای بالایی که دارد همیشه ناقص یا پراکنده انجام می‌شود و با محدودیت‌ها و موانع زیادی همراه است؛ مانند دیدگاه دور از انتظار بودن تکرار شرایط فعلی در آینده و عدم اعتماد و تمایل به بیان تجارب خود یا شنیدن تجارب دیگران به ویژه در مدیران (۹). هر تجربه سازمانی چهار رکن دارد: مساله و ضرورت، تصمیم‌گیری، مراحل اجرا و نتایج و تحلیل آن (۱۰). مستندسازی باید بتواند امکان استفاده و به‌کارگیری از تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه سازمانی فراهم سازد.

یکی از حلقه‌های دیگر مورد بحث در مساله قابلیت عملکردی ادارات ورزش و جوانان، بحث سینرژی یا هم‌افزایی<sup>۳</sup> در سازمان با رویکرد منابع انسانی است. هم‌افزایی بیانگر جمع‌پذیری چند واحد، قابلیت یا ظرفیت در کنار هم است که سیستم شکل گرفته جدید فراتر از حاصل جمع آن قابلیت یا ظرفیت‌هاست (۱۱). همکاری مجزای چند عامل به طوری که اثر کلی آنها از جمع اثرات آنها که به صورت مستقل به دست می‌آید بیشتر باشد (۱۲). هم‌افزایی باعث تشدید اثر یا فعالیت می‌شود و در حوزه مطالعات مدیریت برای بیان اثر فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی از این واژه استفاده می‌شود. هم‌افزایی بیشتر متأثر از فرهنگ کار گروهی است و با میزان اثربخشی ارزیابی می‌گردد (۱۳). در بیان کاربردی‌تر، عملکرد تک تک کارکنان در بستر ارتباطات و همکاری جمعی خاصیت سینرژی می‌یابد و به عملکرد فزاینده می‌انجامد (۱۴). براین اساس می‌توان گفت، به دلیل ماهیت اجتماعی ورزش و برجسته بودن نقش‌های انسانی در آن، سازمان‌های ورزشی مانند ادارات ورزش و جوانان هم بیشتر نیازمند هم‌افزایی هستند و ظرفیت بالقوه بالایی در آن دارند.

جهت تبیین بهتر مساله پژوهش ضرورت دارد تا پژوهش‌های پیشین مورد نقد قرار بگیرند. در تحقیقات داخلی و مطالعات سازمان‌های کشور؛ سید نقوی و فراهانی (۲۰۱۴) اثر رهبری نوآورانه بر ارتقای شفافیت سازمانی (شرکت هواپیمایی ایران) را معنی داری گزارش کرد (۱۵). ممبینی و همکاران (۲۰۱۴) غالب بودن هر کدام از انواع دوستوانی در سازمان‌های تکنولوژی

1. Ambidextrous  
2. Documentation  
3. synergy

محور (متوازن، گردشی، تفکیکی و متقابل) را وابسته به ابعاد ساختاری و زمانی سازمان گزارش کردند (۱۶). طالبی و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که مستندسازی تجربیات بر کنش ارتباطی سیستماتیک کارکنان اثر قابل توجهی دارد (۱۷). مظلومی و سفیدچیان (۲۰۱۵) نقش مستندسازی تجربیات در ظرفیت‌سازی تغییر و موفقیت تغییرات سازمانی را وابسته به مولفه‌های ساختاری می‌دانند (۱۸). عسگری انارکی و هاشمی فشارکی (۲۰۱۵) ساز و کارهای افزایش هم‌افزایی در شرکت‌های مالک را تحت تاثیر ارزش آفرینی و اثربخشی این شرکت‌ها می‌دانند (۱۴). رضوی و همکاران (۲۰۱۶) رابطه دوسوتوانی سازمانی با کارآفرینی راهبردی (در شرکت‌های خدمات کامپیوتری) را معنی‌داری گزارش کردند (۶). رفیقی (۲۰۱۵) کیفیت آموزش سرمایه انسانی را وابسته به هم‌افزایی سازمانی در تعاملات، تغییرات و نوآوری می‌داند (۱۲). زمانی (۲۰۱۷) مستندسازی تجارب سازمانی مدیران در دانشگاه‌ها را فرایند چند مرحله‌ای شامل برنامه‌ریزی، اجرا برنامه، پایش و کنترل برنامه و تسهیم تجربیات می‌داند (۱۰). لیاقت (۲۰۱۶) بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و ساختار سازمانی با عملکرد کارکنان و بهره‌وری اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه معنی‌داری گزارش کرد (۱۹). درویشی و عظیمی (۲۰۱۶) تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (بیمارستان ورامین) را به صورت مستقیم معنی‌دار و به صورت غیرمستقیم غیرمعنی‌دار گزارش کرد (۳). فرج‌وند (۲۰۱۸) در تحلیل مفهومی هم‌افزایی در سازمان‌های کشور گزارش کرد که خاصیت سینرژیک وابسته به رفتار نوآورانه، تعاملی و تیم‌محوری است (۱۱). آذر و همکاران (۲۰۱۷) نیز اثر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان‌های خدماتی با نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی را دارای میزان قابل توجه اما پیچیده عنوان کردند (۵). مظلومی و همکاران (۲۰۱۷) هم‌گزارش کردند که الگوی مستندسازی تجربیات متأثر از عوامل محتوایی، زمینه‌ای و علی‌مبتنی بر فرهنگ سازمانی است (۲۰). رضایی (۲۰۱۷) تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد اداری با نقش میانجی متغیرهای نگرشی و فرهنگی اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران معنی‌دار بود (۲۱). نویدی و ریاحی‌نیا (۲۰۱۷) نشان دادند که بیشترین نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمان‌های علمی در حوزه پروژه‌ها است (۹). آسایش (۲۰۱۸) در بررسی متغیرهای مشابه با متغیرهای این پژوهش، اثر مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان با میانجی مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی را معنی‌دار گزارش کرد (۲۲). حکیمی قدیمی (۱۳۹۷) تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی را معنی‌دار گزارش کرد (۲۳). میان‌داری و همکاران (۲۰۱۸) افزایش شفافیت سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای دولتی را در چارچوب مفهومی عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تعریف کرد (۴).

در تحقیقات خارجی، جولیان و گیبسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ساختاری شدن قابلیت دوسوتوانی در سازمان را به‌عنوان ظرفیتی برای دستیابی به رقابت‌پذیری بیان می‌کنند (۲۴). جانسون و دوبلری<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نقش عوامل محیطی در مستندسازی تجربیات را معنی‌دار گزارش کرد، اما نقش میانجی و مداخله‌گر مولفه‌های فناوری و رقابتی را تعیین‌کننده دانست (۲۵). هلاچمی و گریلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نقش اجرای دولت الکترونیک در ارتقای شفافیت و پاسخگویی سازمان‌های دولتی را معنی‌دار گزارش کرد (۲۶). کوردلا و تمپینی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) شفافیت فعالیت‌ها و یکپارچه را برای مدیریت تغییر در سازمان‌های امروزی به‌عنوان راهکارهای مشارکتی و کلیدی معرفی می‌کند (۲۷). آنسیکو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند که نوع (متوالی، ساختاری و زمینه‌ای) و ابعاد (اکتشاف و بهره‌برداری) دوسوتوانی بر قابلیت عملکردی و عملکرد اثر قابل توجهی دارد (۲۸). جی و همکاران (۲۰۱۸) نقش هم‌افزایی نیروی انسانی در عملکرد سازمان‌های ملی را وابسته به سبک مدیریت ستادی گزارش کردند (۱۳). منچیتلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) رابطه بین

1. Gibson and Birkinshaw
2. Johnson and Duberley
3. Halachmi and Greiling
4. Cordella and Tempini
5. Aniscenko
6. Menchetelli

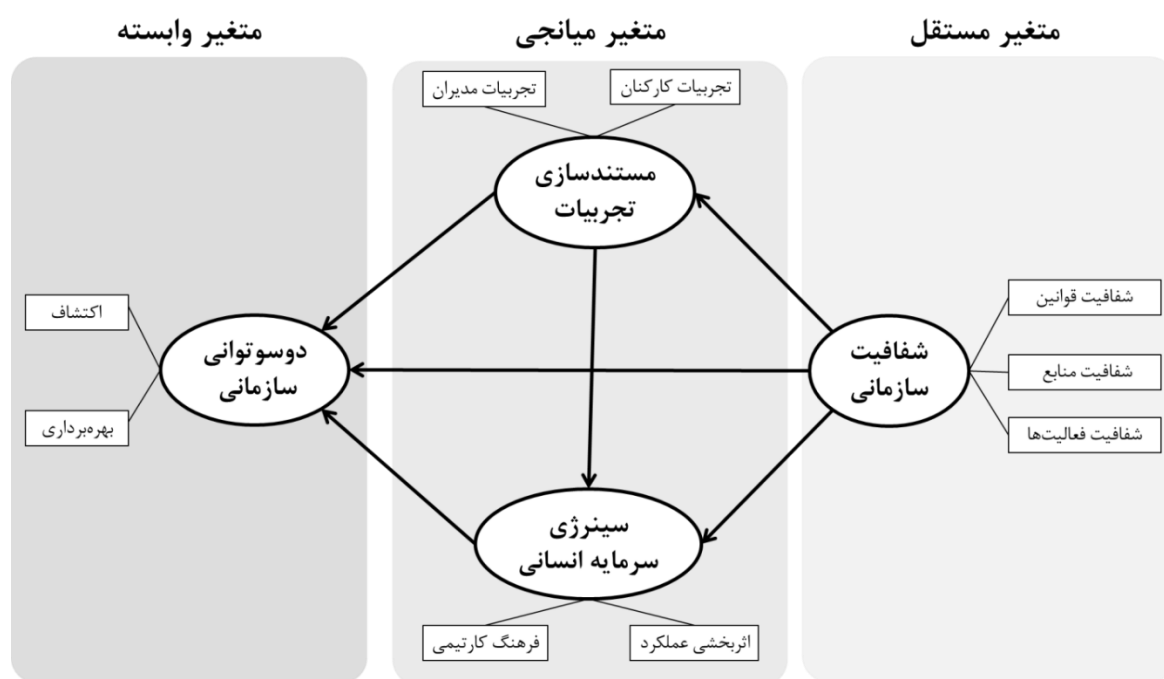
مستندسازی تجربیات و رفتارهای کارکنان را مثبت و قابل توجه گزارش کردند (۲۹). جوشی و اسلام<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) بلوغ الکترونیکی را مهم‌ترین عامل پایدارسازی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی در کشورهای در حال توسعه گزارش کرد (۳۰). سانتوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نقش هم‌افزایی منابع انسانی در عملکرد آمیخته بازاریابی سازمانی را معنی‌داری گزارش کرد (۳۱). پامنت<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) گزارش کردند که شفافیت در بخش‌های دولتی سبب کاهش فساد اداری می‌شود. عمده این اثر به خاطر پاسخگویی صورت می‌گیرد (۳۲). شهیب<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که دوستوانی سازمانی بر دستیابی به چابکی استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی اثرگذار است (۳۳). ووسان<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی دوستوانی در سازمان‌های تفریحی گزارش کرد که مجموعه‌ها از متغیرهای مرتبط با کارکنان و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استراتژی و زنجیره تامین خدمات بر آن اثرگذار هستند (۳۴). در تحقیقات خارجی حوزه ورزش؛ ولف<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۵) هم‌افزایی بین ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان‌های ورزشی را وابسته مقوله رهبری و استراتژی می‌دانند و نشان دادند که ابعاد محتوایی ارتباط بیشتری با هم‌افزایی نیروی انسانی نسبت به ابعاد ساختاری دارند (۳۵). زیاکس و کاستا<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) هم‌افزایی در سیستم گردشگری ورزشی را بیشتر متاثر از ویژگی‌های جغرافیایی و اجتماعی گزارش کرده‌اند (۳۶). فیتزگارد<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۴) خرد شغلی در مدیران سازمان‌های ورزشی را شامل دو منظر دانش و تجارب و قابلیت ذهنی و خلاقیت تعیین کردند (۳۷). جکسون<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۴) هم‌افزایی منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی را در بخش‌های کادر مدیریتی، کادر خدماتی، کادر مربیگری، تیم و هواداران می‌داند و تاکید می‌کنند که در شرایط بحرانی و چالشی هم‌افزایی تحت تاثیر عوامل ساختاری و محیطی درونی و بیرونی قرار خواهد گرفت (۳۸). هانگ و شائو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) چالش‌های مجازی‌سازی در سازمان‌های ورزشی را وابسته به نقش سرمایه انسانی و نوع مشارکت آن‌ها گزارش کرده است (۳۹). آراجو و داویدس<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶) در بررسی هم‌افزایی در سازمان‌های ورزشی گزارش کردند که کار تیمی مهم‌ترین عامل در این زمینه است (۴۰). کرال و کاسکلی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸) عوامل نگرشی، دانشی و ساختاری را تعیین‌کننده شفافیت سازمان‌های ملی ورزش گزارش کرد (۴۱).

مرور تحقیقات نشان داد که چهار متغیر شفافیت سازمانی، دوستوانی سازمانی، هم‌افزایی سرمایه انسانی و مستندسازی تجربیات تاکنون در سازمان‌های ورزشی کشور توصیف و ارتباط‌سنجی نشده‌اند. این در حالی است که متغیرهای بحث شده نقش کلیدی در عملکرد سازمان‌های ورزشی در محیط امروزی دارند و بر اساس اینکه در تحقیقات قبلی هیچکدام از این متغیرها در مطالعات مدیریت ورزشی داخل کشور مورد بررسی نبوده‌اند. از این‌رو ضرورت دارد توجه محققان مدیریت ورزشی کشور قرار بگیرند و اطلاعات قابل اکتفایی در اختیار مدیران قرار دهند. ضرورت پژوهش از چند جنبه قابل تبیین است: نخست اینکه تاکنون این مفاهیم به صورت تخصصی در سازمان‌های ورزشی کشور مورد بررسی قرار نگرفته‌اند؛ در حالی که مطلوبیت آن‌ها در این سازمان‌ها بسیار ضروری است؛ دوم اینکه ارتباط چندگانه بین این متغیرها نه تنها در سازمان‌های ورزشی کشور بلکه در سایر سازمان‌های دیگر کشور مورد بررسی قرار نگرفته است در حالی که علاوه بر شناخت وضعیت آن‌ها در سازمان، اطلاع از ارتباط بین آن‌ها مهم است. در کنار این خلاءهای ذکر شده در تحقیقات داخلی، با وجود دانش تولید شده در تحقیقات خارجی این اطلاعات به تنهایی

1. Joshi and Islam
2. Santos
3. Pamment
4. Shehab
5. Vo Thanh
6. Wolfe
7. Ziakas and Costa
8. Fitzgerald
9. Jackson
10. Huang and Shao
11. Araújo and Davids
12. Král and Cuskelly



برای تحلیل و مدیریت جنبه‌های ساختاری- عملکردی در سازمان‌های ورزشی کشور قابل اکتفا نیستند و لازم است تحقیقات بومی و تخصصی در تکمیل و کاربردی سازی آن‌ها صورت بگیرد. در همین راستا ادارات ورزش و جوانان استان تهران یکی از بزرگترین سازمان‌های ورزشی کشور است که بر اساس اهمیت خدمات ورزش شهری نیازمند سیستم مدیریتی کارآمد و منطبق برای شرایط امروزی است. شفافیت سازمانی نیاز به ارزیابی دارد و هم لازم است، ارتباط آن با سایر عوامل کلیدی مانند تجربیات، هم‌افزایی و عملکرد سازمان بررسی شود زیرا بیانگر ضعف این متغیرها به خودی خود بیانگر یک بحران بالقوه است. از این‌رو، می‌توان با تحلیل وضعیت این متغیرها در این سازمان علاوه بر آسیب شناسی ابعاد تخصصی و کمتر آشکار آن به ارائه راهکارهای مناسب اقدام نمود. براین اساس هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر شفافیت سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی هم‌افزایی کارکنان و مستندسازی تجربیات در ادارات ورزش و جوانان استان تهران بود. دلیل انتخاب این سازمان به عنوان جامعه آماری وجود شواهد فراوان از اثرات متغیرهای مذکور در این سازمان است. مدل مفهومی پژوهش براساس جمع‌بندی مبانی نظری، نتایج تحقیقات پیشین و شواهد مختلف سازمانی و رسانه‌ای به صورت زیر تدوین شده است. براساس مدل، شفافیت سازمان متغیر مستقل، مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی سرمایه انسانی متغیرهای میانجی و دوسوتوانی سازمانی متغیر وابسته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual model of research

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر، از نظر نوع تحقیق توصیفی- همبستگی، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی بود. جامعه آماری را تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران تشکیل می‌دادند. برای نمونه‌گیری همه ادارات به مثابه یک سیستم

جامع سازمانی در نظر گرفته شد. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت برای آزمون مدل در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۱</sup> انتخاب شد<sup>۲</sup>. مبنای تعیین نمونه براساس رویکرد زیر می‌باشد: ۱۰ تا ۲۰ × تعداد سوالات مربوط به متغیر دارای بیشترین سوال در مدل (۴۲). از این‌رو برای متغیر شفافیت سازمانی (۱۲ سوال) مبنای ۱۵ برابر در نظر گرفته شد و تعداد نمونه ۱۸۰ نفر برآورد گردید (۱۲×۱۵=۱۸۰). نمونه آماری به روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی از بین ادارات ورزش جوانان استان تهران (اداره کل استان و شهرستان‌ها) انجام گردید. از بین ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده (به روش‌های حضوری، شبکه‌های اجتماعی و ایمیلی) ۱۷۹ پرسشنامه دریافت شد که از بین آن‌ها ۱۷۲ پرسشنامه به طور کامل پاسخ داده شده بودند و مورد تحلیل قرار گرفتند. مشخصات فردی پاسخ دهندگان شامل، میانگین سنی ۳۴/۳۶ (انحراف معیار) = ۰/۸۲۶، سابقه شغلی مرتبط ۱۲/۸۴ (۰/۹۳۰ = انحراف معیار)، نسبت جنسیت ۴۲ درصد زن و ۵۸ درصد مرد، نسبت تحصیلات ۳۵ درصد کارشناسی، ۴۱ درصد کارشناسی‌ارشد و ۱۴ درصد دکتری بود.

ابزار پژوهش پرسشنامه شامل ۳۸ سوال برای چهار متغیر اصلی و ۹ بعد آن‌ها در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت بود (۱- بسیار مخالفم تا ۵- بسیار موافقم). پرسشنامه‌ها از تحقیقات پیشین در زمینه متغیرهای پژوهش بازنویسی شدند. روایی محتوایی ابزار با استفاده از نظر ۱۱ صاحب‌نظر شامل ۴ مدیر ورزشی و ۷ استاد مدیریت ورزشی تایید گردید. سپس پایایی (ضریب پایایی ترکیبی) و روایی سازه (برازش مدل) آن ارزیابی شد که در بخش یافته‌ها گزارش شده است.

#### جدول ۱. مشخصات پرسشنامه‌های پژوهش

Table 1. Specifications of research questionnaires

پرسشنامه	شفافیت سازمانی	مستندسازی تجربیات	هم‌افزایی کارکنان	دوست‌توانی سازمانی
پژوهش مبنا	درویش و عظیمی (۲۰۱۶) و میانداری و همکاران (۲۰۱۸)	نویدی و ریاحی‌نیا (۲۰۱۷)، زمانی (۲۰۱۶)، ضیایی و توکلی (۲۰۱۵) و زمانی و همکاران (۲۰۱۴)	رفیعی (۲۰۱۵)، فرج‌وند (۲۰۱۷)، سانتوس و همکاران (۲۰۱۹)	رضوی و همکاران (۲۰۱۵)، آذر و همکاران (۲۰۱۷)، جولیان و گیبسون (۲۰۰۴)، فدریک (۲۰۱۱)
ابعاد	۳	۲	۲	۲
تعداد سوال	۱۱	۸	۹	۱۰

بر اساس آزمون چولگی برای بررسی چگونگی توزیع داده‌های پژوهش، میزان چولگی و کشیدگی تمام متغیرهای پژوهش بیرون از بازه  $\pm 2$  قرار داشتند، لذا توزیع داده‌ها غیر نرمال بود. با توجه به ساختار پیچیده مدل، توزیع غیرنرمال عمده متغیرها و نوع پیش فرض تحلیل محقق، برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

#### یافته‌ها

تجزیه و تحلیل با استفاده از روش پی‌ال‌اس از سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و آزمون روابط مدل کلی تشکیل شده است. متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند که متغیر پنهان نیز در سطوح مختلف به کار برده شده‌اند. بخش مدل اندازه‌گیری شامل سوالات (شاخص‌ها) هر بعد همراه با آن بعد است و روابط میان سوالات و ابعاد در این بخش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمامی سازه‌های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی سازه‌ها و روابط میان آن‌ها در این قسمت مورد تمرکز و توجه واقع می‌شود. در بخش مدل کلی که شامل هر

1. smart pls

۲. برای نرم‌افزار پی‌ال‌اس نمونه را نباید با روش‌هایی مانند مورگان یا کوکران محاسبه کرد و باید از روش معرفی شده توسط خود نرم‌افزار استفاده کرد (داوری و رضازاده، ۲۰۱۶)

دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است، با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. بدین ترتیب در ادامه به ارزیابی و برازش سه بخش اندازه‌گیری، ساختاری و کلی مدل پرداخته می‌شود.

**برازش مدل‌های اندازه‌گیری:** بارهای عاملی حاصل از اجرای مدل نشان داد که بارهای عاملی بیشتر سنج‌ها در سازه مربوط به خود، بالاتر از ۰/۴ می‌باشند. متوسط واریانس استخراج شده (AVE) به‌عنوان معیاری برای اعتبار همگرا شناخته می‌شود و برای مطلوب بودن باید مساوی و بالاتر از ۰/۵ باشد. نتایج خروجی از مدل برای AVE بالاتر و مساوی ۰/۵ بودند. بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از ماتریسی حاصل می‌شود که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. براساس نتایج بدست آمده روایی واگرایی مدل در سطح سازه را مورد تأیید قرار داد. برتری پایایی ترکیبی (CR) نسبت به آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) در آن است که پایایی سازه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر و میزان بار عاملی استفاده می‌شود. البته برای هر دو شاخص میزان مطلوب مساوی و بالای ۰/۷ است. مطابق جدول ۲ تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشند.

**ارزیابی مدل ساختاری:** جدول (۲) نشان می‌دهد که میزان  $R^2$  بیشتر متغیرهای پژوهش به در سطح مطلوبی قرار دارند. معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد. با توجه به جدول ۲ مشخص می‌شود، مدل دارای قدرت پیش‌بینی قوی است؛ چرا که قدرت پیش‌بینی بیشتر سازه‌ها دارای شدت نزدیک یا بزرگتر از ۰/۳۵ است. براساس جدول ۲ عمده شاخص‌های مذکور از سطح مطلوبی برخوردار هستند؛ بنابراین مدل در این شاخص‌ها از برازش مطلوبی برخوردار است.

#### جدول ۲. خلاصه شاخص‌های برازش مدل

Table 2. Summary of model fit indicators

متغیر	AVE	CR	$R^2$	SSO <sup>1</sup>	SSE <sup>2</sup>	$Q^2:1-SSE/SSO$	Communalities	پیش‌بینی
شفافیت سازمانی	۰/۶۱	۰/۹۱	برون‌زا	۱/۵۹۶/۰۰۰	۸۱۷/۹۰۹	۰/۴۹	-	نسبتاً قوی
شفافیت قوانین	۰/۵۶	۰/۸۶	۰/۶۷	۱/۱۹۷/۰۰۰	۸۰۵/۶۵۹	۰/۳۳	۰/۵۷	نسبتاً قوی
شفافیت منابع	۰/۵۲	۰/۸۹	۰/۷۸	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۳۴/۰۴۹	۰/۳۵	۰/۵۴	بسیار قوی
شفافیت فعالیت‌ها	۰/۶۹	۰/۸۲	۰/۶۵	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۷۶/۲۴۴	۰/۳۹	۰/۵۹	نسبتاً قوی
هم‌افزایی کارکنان	۰/۶۵	۰/۹۰	۰/۷۲	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۶۹/۲۶۶	۰/۳۹	-	بسیار قوی
فرهنگ کار تیمی	۰/۶۷	۰/۸۴	۰/۸۰	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۲۹/۹۸۰	۰/۳۶	۰/۷۴	بسیار قوی
اثربخشی عملکرد	۰/۶۳	۰/۷۸	۰/۸۶	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۲۲/۹۶۳	۰/۴۲	۰/۶۵	بسیار قوی
مستندسازی تجربیات	۰/۶۶	۰/۸۷	۰/۵۹	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۱۱/۵۶۷	۰/۳۷	-	بسیار قوی
تجربیات مدیران	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۷۳	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۴۷/۴۸۵	۰/۳۴	۰/۷۱	بسیار قوی
تجربیات کارکنان	۰/۶۸	۰/۸۰	۰/۸۱	۱/۵۹۶/۰۰۰	۸۷۰/۹۱۵	۰/۴۵	۰/۷۰	بسیار قوی
دوستوانی سازمانی	۰/۶۳	۰/۹۶	۰/۶۳	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۱۲۴/۴۳۶	۰/۲۹	-	بسیار قوی
اکتشاف	۰/۶۱	۰/۸۵	۰/۸۷	۱/۱۹۷/۰۰۰	۶۱۶/۵۲۹	۰/۴۸	۰/۵۹	بسیار قوی
بهره‌داری	۰/۶۴	۰/۸۶	۰/۸۹	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۳۵/۴۲۴	۰/۴۱	۰/۵۷	بسیار قوی

1. SSO: جمع مقادیر مربع مربوط به شاخص‌ها

2. SSE: جمع مربع مقادیر خطا در پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌ی درون‌زا

**برازش کلی مدل:** معیاری کلی  $GOF^1$  شاخص برازش کل مدل محسوب شود. مقادیر بدست آمده توسط این فرمول می‌تواند با سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم بندی شوند. به منظور توضیح در رابطه با اجزای فرمول فوق، باید اذعان کرد که؛  $communalties$  نشانه میانگین اشتراکی هر سازه می‌باشد. با توجه به آن که معیار نامبرده برابر ۰/۶۷ می‌باشد، لذا برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد.

$$GOF = \sqrt{\overline{communalties} \times R^2} = \sqrt{0.176 \times 0.60} = 0.67$$

**مدل نهایی پژوهش:** براساس مراحل قبلی و تأیید شاخص‌های برازش مدل کلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل و روابط بین متغیرهای آن به صورت شکل ۲ و جدول ۳ است.

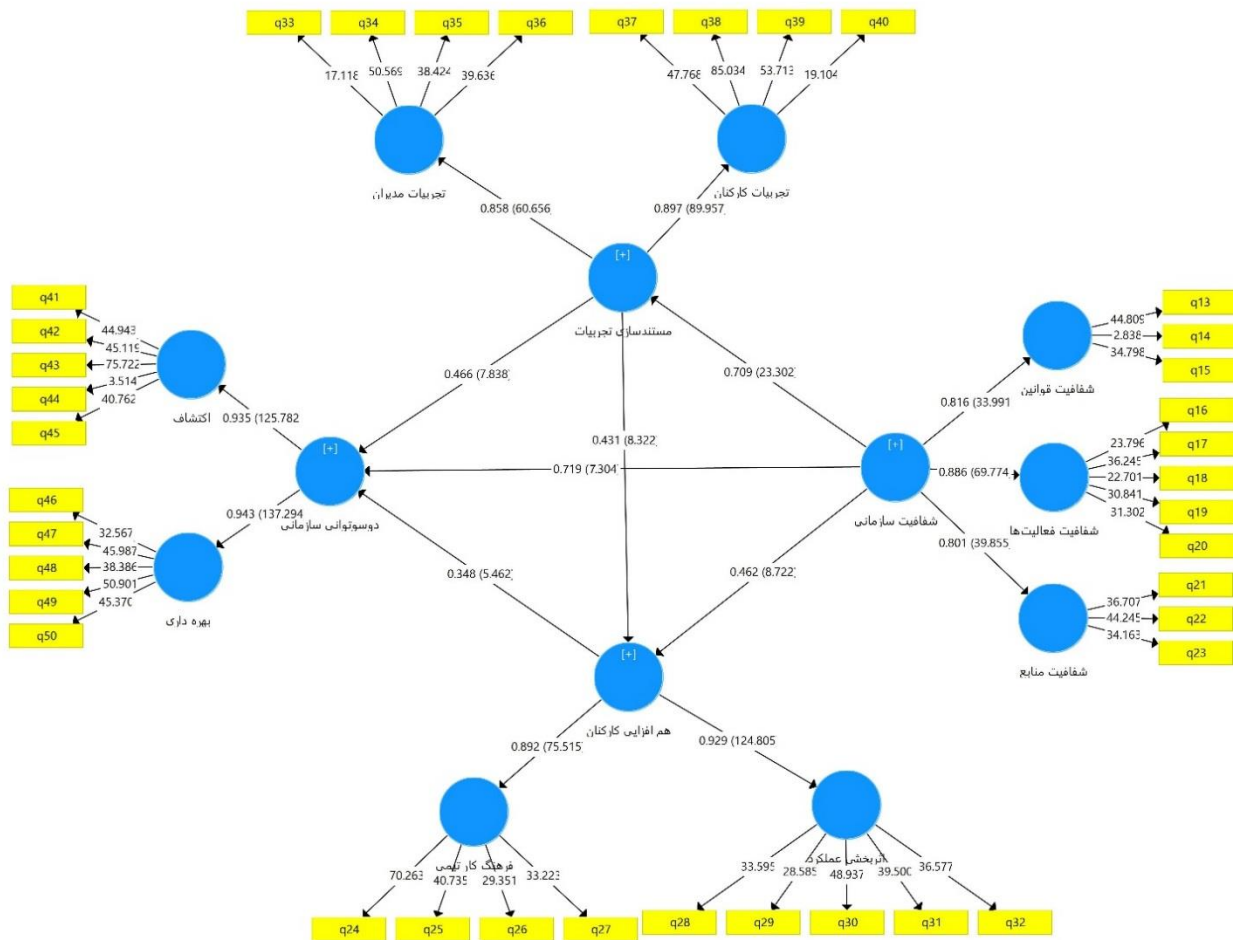
براساس جدول (۳) و شکل (۲) مشخص می‌شود که در بخش تحلیل عاملی ابعاد متغیرها؛ سه مولفه، شفافیت فعالیت‌ها (۰/۸۹)، شفافیت قوانین (۰/۸۲) و شفافیت منابع (۰/۸۰) به ترتیب دارای نقش معناداری در تبیین شفافیت سازمانی بودند. تجربیات کارکنان (۰/۹۰) و تجربیات مدیران (۰/۸۶) نیز به ترتیب میزان اثر، مستندسازی تجربیات را به صورت معنی‌داری تبیین می‌کنند. اثربخشی عملکرد (۰/۹۳) و فرهنگ کار تیمی (۰/۸۹) هم به ترتیب میزان اثر، نقش معناداری در تبیین متغیر هم‌افزایی کارکنان داشتند. مولفه‌های بهره‌برداری (۰/۹۴) و اکتشاف (۰/۹۳) به ترتیب دارای نقش معناداری بیشتری در تبیین دوستوانی سازمانی داشتند.

تحلیل مسیر روابط مستقیم نشان داد که شفافیت سازمانی به ترتیب با ضرایب ۰/۷۱، ۰/۴۶ و ۰/۷۲ اثر معنی‌داری بر مستندسازی تجربیات، هم‌افزایی کارکنان و دوستوانی سازمانی دارد. مستندسازی تجربیات نیز به ترتیب با ضرایب ۰/۴۳ و ۰/۴۶ بر هم‌افزایی کارکنان و دوستوانی اثر معنی‌داری داشتند. هم‌افزایی کارکنان هم با ضریب ۰/۳۵ بر دوستوانی سازمانی اثر مستقیم و معنی‌دار دارد. آزمون سوبل برای روابط غیرمستقیم نشان داد که اثر غیرمستقیم شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی از مسیر هر دو میانجی مستندسازی تجربیات (۰/۴۳) و هم‌افزایی کارکنان (۰/۳۶) معنی‌دار است.

### جدول ۳. نتایج خروجی نرم‌افزار برای آزمون مدل پژوهش

Table 3. Software output results for testing the research model

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	معنی‌داری	فرضیه
شفافیت سازمانی --> مستندسازی تجربیات	۰/۷۱	۲۳/۳۰	۰/۰۰۱	تایید
شفافیت سازمانی --> هم‌افزایی کارکنان	۰/۴۶	۸/۷۲	۰/۰۰۱	تایید
شفافیت سازمانی --> دوستوانی سازمانی	۰/۷۲	۷/۳۰	۰/۰۰۱	تایید
مستندسازی تجربیات --> هم‌افزایی کارکنان	۰/۴۳	۸/۳۲	۰/۰۰۱	تایید
مستندسازی تجربیات --> دوستوانی سازمانی	۰/۴۶	۷/۸۴	۰/۰۰۱	تایید
هم‌افزایی کارکنان --> دوستوانی سازمانی	۰/۳۵	۵/۴۶	۰/۰۰۱	تایید
روابط غیرمستقیم (میانجی)	VIF	آزمون سوبل	معنی‌داری	فرضیه
شفافیت سازمانی --> مستندسازی تجربیات --> دوستوانی سازمانی	۰/۴۳	۲/۵۸	۰/۰۰۱	تایید
شفافیت سازمانی --> هم‌افزایی کارکنان --> دوستوانی سازمانی	۰/۳۶	۲/۱۵	۰/۰۰۱	تایید



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (بارهای عاملی و ضرایب معنی‌داری)

Figure 2. Tested research model (factor loads and significance coefficients)

### بحث و نتیجه‌گیری

ادارات ورزش و جوانان یکی از پرکارترین و مهم‌ترین سازمان‌های با انتفاع عمومی حوزه سلامت و اوقات فراغت به شمار می‌روند و نقش اصلی در توسعه ورزش، تندرستی و تفریحات سالم جامعه را برعهده دارند. شواهد مختلف نشان می‌دهد که سیستم عملکردی این ادارات با چالش‌های فراوانی رو به رو است و فرهنگ سازمانی پر مسئله در این سازمان سبب مشکلات فراوانی شده است و نیاز به ملاحظات و الزامات متنوعی در به روزآوری سیستم مدیریتی و عملکردی آن‌ها وجود دارد. زیرا از طرفی با مشکلات فراوانی مانند ساختار سنتی، کارآیی پایین مدیریت، مشکلات مالی و عملکرد و شرایط بحران اقتصادی و سیاسی فعلی کشور مواجه هستند و از طرفی دیگر در هر شرایطی عملکرد آن‌ها همواره مورد توجه رسانه‌ها و اذهان عمومی قرار دارد (۴۳). همانطور که اشاره شد، از بین چالش‌ها می‌توان به تغییرات و مظاهر نوین عملکرد و رفتار کارکنان و از بین الزامات نوین می‌توان به قابلیت شفافیت و توان عملکردی سازمانی اشاره کرد. این پژوهش به طور ویژه شفافیت سازمانی برای ارتقای دوستوانی سازمان از طریق هم‌افزایی کارکنان و مستندسازی تجربیات مورد ارزیابی قرار گرفت و روابط بین متغیرها به گونه‌ای هماهنگ تحلیل کرد. این متغیرها هم در وضعیت فعلی سازمان‌های ورزشی اجرایی کشور دارای اهمیت و ضرورت هستند و هم در تحقیقات مبانی و تحقیقات نوین علم مدیریت مورد توجه قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش شامل دو بخش کلی تحلیل عاملی مولفه‌ها ابعاد هر کدام از متغیرهای چهارگانه و تحلیل مسیر روابط مستقیم و غیر مستقیم بین آن‌ها بود.

بخش تحلیل عاملی ابعاد متغیرها نشان داد که سه مولفه شفافیت فعالیت‌ها، شفافیت قوانین و شفافیت منابع به ترتیب دارای نقش معناداری در تبیین شفافیت سازمانی بودند. از آنجا که مفهوم اصلی شفافیت در سازمان‌ها بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد بر حسب میزان اطلاعات موجود و در دسترس از سازمان‌های دولتی با خدمات عمومی کشور می‌توان گفت، اطلاعات مربوط فعالیت‌ها و فرایندها نسبت به قوانین و منابع از اطلاعات کمتر در دسترس است (۳). علاوه بر این چون قوانین و منابع نسبت به فعالیت‌ها بیشتر توسط نهادهای بالادستی تعیین می‌شوند نسبت به فعالیت‌ها و فرایندها (مخصوصاً فرایندهای اداری مالی) برای ذینفعان بیرونی مشهودتر هستند. برخی تحقیقات قبلی مانند میانداری و همکاران (۲۰۱۸) و پامنت (۲۰۱۹) در بررسی شفافیت سازمانی نهادهای دولتی مولفه‌هایی مشابه را گزارش کرده‌اند (۴، ۳۲). کوردلا و تمپینی (۲۰۱۵) شفافیت فعالیت‌ها و یکپارچه را برای مدیریت تغییر در سازمان‌های امروزی به عنوان راهکارهای مشارکتی و کلیدی معرفی می‌کند (۲۷). از این رو در ادارات ورزش و جوانان نباید تنها به یکی از ابعاد شفافیت فعالیت‌ها، شفافیت منابع و شفافیت قوانین اکتفا شود و مجموع یکپارچه آن‌ها است که می‌تواند شفافیت سازمانی سازمان را تحقق نماید.

تجربیات کارکنان و تجربیات مدیران نیز به ترتیب میزان اثر، مستندسازی تجربیات را به صورت معنی‌داری تبیین می‌کنند. اولویت تجارب کارکنان به تجارب مدیران را می‌توان در چند نکته بررسی کرد. ابتدا اینکه در ایران مدیران همواره بین سازمان‌ها در گردش هستند. از این رو برای یک سازمان تجارب کارکنان واقعی‌تر می‌تواند باشد؛ همچنین کارکنان جمعیت بیشتر، تمرکز کاری بالاتر و شناخت ملموس‌تری از زمینه کاری خود نسبت به مدیران دارند. اما در نهایت به منظور تحقق اهداف، در مورد اقدامات و فرآیندهای درون آن سازمان، اطلاعات صحیح‌تر و تصمیمات مطمئن‌تری حاصل مجموع تجارب هر دوی کارکنان و مدیران است. مستندسازی تجربیات همه منابع انسانی سازمان موجب می‌شود که اطلاعات مورد نیاز درباره عملکرد، تصمیمات و وضعیت موجود سازمان به‌طور قابل فهم در اختیار ذی‌نفعان قرار بگیرد (۱۰). علاوه بر این مستندسازی تجربیات بین گذشته، حال و آینده دانایی سازمان ارتباط برقرار می‌کند (۴۴). فیتزگارد و همکاران (۲۰۱۴) خرد شغلی در سازمان‌های ورزشی را شامل دو منظر دانش و تجارب و قابلیت ذهنی و خلاقیت تعیین کردند (۳۷). جانسون و همکاران (۲۰۱۱) مستندسازی تجربیات را برای نقش‌های مختلف در سازمان، چندمرحله‌ای و متأثر از عوامل مختلفی گزارش کرده‌اند (۲۵). براین اساس بهره‌گیری از تجارب منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان باید از همه منابع انسانی مستندسازی شود و حتی کارکنان نسبت به مدیران اولویت داده شوند.

اثربخشی عملکرد و فرهنگ کار تیمی هم به ترتیب میزان اثر نقش معناداری در تبیین متغیر هم‌افزایی کارکنان داشتند. از آنجا که ارزش و اهمیت هر مقوله‌ای در سازمان در نهایت توسط نتایج آن بررسی می‌شود، بنابراین مقوله هم‌افزایی نیز در اصل توسط اثربخشی و عملکرد قضاوت می‌شود تا ساختار و فرهنگ کارگروهی. ایجاد هم‌افزایی با فرهنگ کار تیمی شکل می‌گیرد؛ اما تحقیق آن به عملکرد و اثربخشی نسبت داده می‌شود؛ اما هم‌افزایی واحدها و ظرفیت‌های سازمانی به همه جنبه‌های رفتاری و عملکردی بستگی دارد و تبیین متغیر هم‌افزایی به هر دو بُعد وابسته است. هم‌افزایی موجب جلوگیری از بروز بحران در سازمان می‌شود (فرج‌وند، ۲۰۱۷)؛ زیرا بحران‌های ایجاد شده در سازمان‌ها اغلب بر دوش بخشی خاص است (بدون وجود هماهنگی و دید سیستمی) و هم‌افزایی سبب بسیج و همت کلی سازمان در زمینه بحران می‌شود. نتایج تحقیقات پیشین نیز یافته فوق را تایید می‌کنند (۱۱). زیاکس و کاستا (۲۰۱۱) هم‌افزایی در سیستم سازمان‌های گردشگری ورزشی بیشتر متأثر از ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌دانند (۳۶). ولف و همکاران (۲۰۰۵) نیز هم‌افزایی بین ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان‌های ورزشی را وابسته مقوله رهبری و استراتژی می‌دانند و نشان دادند که ابعاد محتوایی ارتباط بیشتری با هم‌افزایی نیروی انسانی نسبت به ابعاد ساختاری دارند (۳۵). براین اساس ادارات ورزش و جوانان برای توسعه هم‌افزایی در سیستم خود باید هم فرهنگ آن را نهادینه‌سازی کنند و هم سازوکار آن را با شاخص‌های ملموس مبتنی بر عملکرد پیاده‌سازی و یکپارچه‌سازی نمایند.

مولفه‌های بهره‌برداری و اکتشاف به ترتیب نقش معناداری بیشتری در تبیین دوسوتوانی سازمانی داشتند. اولویت بهره‌برداری بر اکتشاف در ادارات ورزش و جوانان را می‌توان به چند نکته ربط داد. ابتدا دولتی بودن آن‌ها و وابستگی به منابع و برنامه‌های دولت سبب شده است تا حد زیادی نیاز به اکتشاف ظرفیت‌های محیطی در آن‌ها کاهش یابد. همچنین اینکه تامین ظرفیت‌ها مقوله‌ای مقدماتی‌تر نسبت به بهره‌برداری از آن‌ها و نتایج حاصله است؛ اما در هر صورت دوسوتوانی در سازمان به تنها در فاز بهره‌برداری کامل نمی‌شود و فاز اکتشاف نیز تعیین کننده است. در واقع سازمان‌های دوسوتوان می‌توانند قابلیت‌های موجود خود را استخراج و همزمان فرصت‌های جدیدی را کشف کنند؛ اما باید توجه داشت که تمرکز بیش از حد بر استخراج اغلب باعث می‌شود سازمان دید بلندمدت خود را از دست بدهد، درحالی‌که تاکید بیش از حد بر بهره‌برداری به معنی به قیمت از دست دادن حال برای آینده است (۲۴). آذر و همکاران (۲۰۱۷) ابعاد دوسوتوانی سازمانی را با ابعاد و اولویت مشابهی گزارش کرده‌اند (۵).

تحلیل مسیر روابط مستقیم نشان داد که شفافیت سازمانی اثر معنی‌داری بر مستندسازی تجربیات و هم افزایی منابع انسانی داشت. در تبیین این روابط می‌توان گفت، از آنجا که مستندسازی تجربیات فرایند مشترک مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است. از این رو اطلاعات شفاف سازمانی امکان ثبت تجربیات و ارتباطات اثربخش کاری را فراهم می‌سازد. به طور مشخص اطلاعات صحیح و جامع در سازمان می‌تواند کیفیت فرایند مستندسازی و هم‌افزایی را ارتقا دهد؛ اما بر اساس شواهد مختلف اکثر سازمان‌های دولتی و اجرایی کشور در زمینه شفافیت سازمانی عملکرد ضعیفی دارند که یکی از دلایل آن عدم تمایل سازمان‌ها به اطلاع‌رسانی از ضعف‌ها و عملکرد است. مستندسازی تجربیات پیشین و فرهنگ‌سازی هم‌افزایی می‌تواند به خودی خود نیاز به اطلاعات شفاف در سازمان را القا کند. تحقیقات نشان داده‌اند که مولفه‌های فناوری با مولفه‌های دانایی و تجربیات سازمان ارتباط قابل توجهی دارند (۲۶). نتایج مطالعات دیگری نیز یافته فوق را تایید می‌کنند. کارل و کاسکلی (۲۰۱۸) عوامل نگرشی، دانشی و ساختاری را تعیین کننده شفافیت سازمان‌های ملی ورزش گزارش کردند (۴۱). جکسون و همکاران (۲۰۱۴) هم‌افزایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزش رقابتی را تحت تاثیر عوامل ساختاری و محیطی درونی و بیرونی می‌داند (۳۸). در همین راستا ادارات ورزش و جوانان در پیاده‌سازی سیستم نظام پاسخگویی و فناوری سازمانی باید بتوانند جنبه‌های پژوهشی، آموزشی و همکاری را پوشش دهند.

مستندسازی تجربیات بر هم‌افزایی کارکنان و هر دوی آن‌ها بر دوسوتوانی اثر معنی‌داری داشتند. مفهوم اصلی مستندسازی در سازمان‌ها بر قابلیت تعامل و دانایی فردی و جمعی دلالت دارد (۴). از این رو مستندسازی تجربیات می‌تواند بستر ذهنی و رفتاری برای هم‌افزایی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان را فراهم آورد. همچنین از آنجا که مستندسازی ابزاری برای استفاده و بکارگیری از تجربیات فردی و گروهی است؛ بنابراین تجربیات ثبت شده می‌توانند در عمل مورد مشاهده همه اعضا و استفاده فعالیت‌ها قرار بگیرند و سبب هم‌افزایی شوند. هم‌افزایی نیز می‌تواند توان عملکردی سازمان را ارتقا می‌دهد و سازمان می‌تواند در چند محور مجزا به صورت همزمان فعالیت اثربخش داشته باشد. رفیقی (۲۰۱۵) نقش آموزش سرمایه انسانی در هم‌افزایی و عملکرد سازمانی را مورد تایید قرار می‌دهد (آموزش معمولاً مبتنی بر تجارب است) (۱۲). طالبی و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان دادند که مستندسازی تجربیات بر کنش ارتباطی سیستماتیک کارکنان اثر قابل توجهی دارد (۱۷). مستندسازی تجربیات به دلیل یادآوری و کاهش خطاهای پیشین و تسهیم دانش افراد به هم باعث ارتقای عملکرد فردی و گروهی در سازمان می‌شود. تحقیقات پیشین هم به طور مشخص نشان دادند که هم‌افزایی شدن منابع انسانی یکی از الزامات پیاده‌سازی ساختارهای دوسوتوانی است (۱۲). جی و همکاران (۲۰۱۸) و سانتوس و همکاران (۲۰۱۹) نقش هم‌افزایی نیروی انسانی در ارتقای عملکرد را مورد تایید قرار دادند (۱۳، ۳۱). از این رو ادارات ورزش و جوانان باید از طریق مستندسازی تجربیات کارکنان و مدیران زمینه فرهنگ کار تیمی و عملکرد هم‌افزا را فراهم سازند تا در نهایت بتوانند توان عملکردی سازمانی در حوزه‌های مختلف را ارتقا دهند.

تحلیل مسیر روابط مستقیم نشان داد که که شفافیت سازمانی اثر معنی‌داری بر دوستوانی سازمانی دارد. براساس آزمون سوبل اثر غیرمستقیم شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی از مسیر هر دو میانجی مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی کارکنان معنی‌دار است. اثر میانجی مستندسازی تجربیات بیشتر از اثر هم‌افزایی کارکنان بود. همچنین اثر شفافیت سازمانی بر دوستوانی سازمانی از هر دو مسیر غیرمستقیم (میانجی) نسبت به حالت اثر مستقیم ضریب اثرگذاری کمتری داشتند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که برخی از ابعاد عملکردی و توان اجرایی سازمان به طور مستقیم به اطلاعات سازمان وابسته است؛ بنابراین شفافیت سازمانی می‌تواند به طور مستقیم نقش قابل توجهی در دوستوانی سازمان داشته باشد؛ اما جنبه‌های دیگر عملکرد که وابستگی مستقیم به اطلاعات ندارند و وابسته به مولفه‌های ساختاری، انسانی و منابع دارند می‌توانند از طریق سیستم دانش و تجربیات سازمان و همچنین استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات برای هماهنگی فعالیت‌ها و هم‌افزایی به صورت غیر مستقیم نقش بیشتری در ارتقای دوستوانی ایفا نمایند. در تفسیر بیشتر یافته فوق می‌توان گفت از آنجا که اطلاعات یک مولفه ساختاری است و تحقق قابلیت دوستوانی نیازمند تغییرات ساختاری است (۵۵)؛ بنابراین تغییر در ظرفیت اطلاعاتی و دانشی سازمان و ارتقای آن می‌تواند به توسعه دوستوانی منجر شود. نتایج برخی تحقیقات پیشین نیز روابط مذکور را مورد تایید قرار می‌دهند. به صورت کلی باید گفت که شفافیت سازمانی هر چند اثر قابل توجهی بر دوستوانی سازمانی دارد اما این اثر با مداخله سایر متغیرهای منابع انسانی بیشتر می‌شود. از این‌رو کاربرد فناوری برای ارتقای عملکرد سازمانی وقتی می‌تواند به عملکرد بالاتری منجر شود که با سیستم مدیریت منابع انسانی تلفیق شود. با توجه به شرایط محیطی موجود در ورزش کشور، ادارات ورزش و جوانان جهت تطبیق با این شرایط متغیر و پیچیده لازم است، شفافیت سازمانی و مجازی خود را ارتقا دهند و در مسیر دوستوانی حرکت کنند تا بتوانند با توسعه هم‌افزایی کارکنان و مستندسازی تجربیات به پایداری و توسعه دست یابند.

در نهایت جهت ارتقای دوستوانی ادارات ورزش و جوانان برپایه توسعه شفافیت سازمانی و بهره‌گیری از هم‌افزایی و تجربیات منابع انسانی پیشنهادات زیر مطرح می‌شوند: ۱. برای ارتقای شفافیت سازمانی ادارات ورزش و جوانان و نقش آن در عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود، تجارب قبلی کاربرد اطلاعات و نقش آن در توسعه همکاری درون سازمانی برای منابع انسانی تبیین شود و شاخص‌هایی برای ارزیابی آن در عملکرد سازمان تعیین گردد. ۲. برای مستندسازی تجارب در ادارات ورزش و جوانان فرایندها و فعالیت‌های پنهان‌تر مانند تصمیم‌گیری بر موارد مشهودتر در اولویت قرار بگیرند. همچنین تجارب ناموفق بر تجارب موفق مقدم باشند. ۳. برای بهبود هم‌افزایی کارکنان پیشنهاد می‌شود معیارهای ارزیابی عملکرد و پاداش براساس تجارب پیشین مورد بازبینی قرار بگیرند و برنامه جدید ارزیابی عملکرد از محوریت روش الکترونیک اجرا شود. ۴. برای ارتقای قابلیت دوستوانی ادارات ورزش و جوانان، لازم است فضای سازمان منعطف‌تر باشد و ساختارهای مستقل برای تمرکز صرف بر چند روش و هدف اتخاذ شوند. ۵. در نهایت پیشنهاد می‌شود برنامه مدیریت دانش و فناوری سازمان بر محوریت خدمات، زیرساخت و شفافیت قوانین قرار بگیرد و در پیاده‌سازی آن به تجربیات کارکنان و مدیران توجه شود و اثربخشی کار تیمی هم‌افزا با سایر عملکردها مورد مقایسه و ارزیابی قرار بگیرد تا بتوان همزمان با تامین ظرفیت‌های جدید برای ادارات ورزش و جوانان از هدر رفتن منابع و بهره‌وری اطمینان حاصل کرد. ۶. ادارات ورزش و جوانان باید گسترش شفافیت اطلاعاتی خود رویه‌های بدکارکردی در سازمان را تضعیف می‌کنند. فرآیندهای روشن و اطلاعاتی که از نحوه حاکمیت سازمانی در برابر چشمان همگان گذارده شوند تا پاسخگویی ادارات ورزش در کلیه ابعاد مرتبط با شفافیت موجب شود سوءاستفاده از قدرت با محدودیت گسترده‌ای مواجه شود و ضوابط شفاف جایگزین روابط ناعادلانه شود.



## منابع

1. Bayati B, Solymani M, Ahmadi S. The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediator of Social Undermining and Working low (case study in the Tehran Municipality Sports Organization). *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;6(2):85-99.
2. Saati-Zarei AA. Designing a model of the empowerment effect of employees with the mediating role of talent management and organizational intelligence in the general departments of sports and youth of the country: PhD dissertation of Hamadan Islamic Azad University; 2019. **(Persian)**.
3. Darvishi H, Azimi-Zachekani F. The effect on reducing corruption organization Transparency mediated by organizational trust studied Khordad hospital staff Varamin. *Journal of Public Administration*. 2016;8(1):153-66. **(Persian)**.
4. Miandari K, Deyhimpour M, Najjari R, Abedijafari H. Designing a Model for Increasing Organizational Transparency with a Data Driven Approach in Governmental Organizations. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*. 2018;5(1):95-110.
5. Azar A, Ismailpour R, Taheri SM. Investigating the Effect of Organizational Bicycling on the Performance of Service Organizations with the Role of Environmental Dynamics Modification. *National Conference on World Scientific Research in Management, Accounting, Law and Social Sciences; Shiraz*. 2017. **(Persian)**.
6. Razavi SM, Shahriari SA, Ahmadpour-Dariani M. The Effect of Organizational Ambidexterity on Strategic Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Development*. 2016;8(4):767-86. **(Persian)**.
7. Paliokaitè A, Pačèsa N. The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*. 2015;101:165-81.
8. Rahmani-Sarsht H, Mazloumi N, Sefidchian S. Documentation of Experiences: Dimensions of Concept, Stimuli and Consequences. Tehran: First Edition. Marandiz Publications; 2017. **(Persian)**.
9. Navidi F, Riyahiniya N. The role of documentation in organizational knowledge management: A case study at satellite research institute. *Journal of Library and Information Science Studies*. 2017;24(19):3-20. **(Persian)**.
10. Zamani A. Qualitative Analysis of Principles of Documenting the Organizational Experiences of University Directors. *Journal of Research in Educational Science*. 2017;10(35):201-28. **(Persian)**.
11. Farajvand E. from synergy to synnovation. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*. 2018;6(1):51-62. **(Persian)**.
12. Rafighi M. Synergy Thermodynamic Interactive Patterns in Human Capital Education Quality. *First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences; Sari*. 2015. **(Persian)**.
13. Ji W, Zhang S, Yukawa S, Onomura S, Sasaki T, Miyazawa Ki, et al. Regulating higher-order organization through the synergy of two self-sorted assemblies. *Angewandte Chemie International Edition*. 2018;57(14):3636-40.
14. Asgari-Anaraki A, Hashemi-Fesharaki F. Mechanisms for increasing synergy (synergy) in holding organizations. *International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering; Tehran*. 2015. **(Persian)**.
15. naghavi Ms, Farahani F. Ccultivating Strategic fit and Organizational Transparency PromotionThrough Innovation Leadership Style. *Management Studies in Development and Evolution*. 2014;22(72):75-97. **(Persian)**.
16. Mombeini Y, Ebrahimpoor M, Moradi M. The study of ambiguities and typology of organizational ambidexterity in technology- based organizations. *Journal of industrial technology development*. 2014;12(23):59-72. **(Persian)**.

17. Talebi A, Amini S, Tolouparisa F. Investigation on the relationship of feeling of anomie and possibility of communicative action in Mashhad. *Journal of Social Problems of Iran*. 2015;6(1):51-70.
18. Mazloumi N, Sefidchian S. Investigating the role of change capacity in shaping the documentation of experiences with a qualitative approach. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*. 2015;4(2):1-26. **(Persian)**.
19. Liaqat J. The relationship between information technology and organizational structure and the performance of the staff of the General Directorate of Sports and Youth of Fars: Master Thesis. Islamic Azad University, Arsanjan Branch; 2016. **(Persian)**.
20. Mazloumi N, Sedghiani JS, Sefidchian S. A model for documenting experiences and the factors that create them. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*. 2017;6(4):103-7. **(Persian)**.
21. Ramezani M. The Impact of Organizational Transparency on Administrative Corruption with the Mediation of Cultural Attitudes Case Study: Employees of the General Directorate of Sports and Youth of Mazandaran Province: Master's thesis, University of the North, Faculty of Sports Sciences; 2017. **(Persian)**.
22. Asayesh L. Designing a model of human resource management and organizational culture on the effectiveness of the organization with the mediation of knowledge management in the General Directorate of Sports and Youth of East Azerbaijan Province: PhD thesis. University of Guilan, Faculty of Physical Education and Sports Sciences; 2018. **(Persian)**.
23. Hakimi-Ghadimi M. The effect of management information systems on organizational performance (Case study: General Directorate of Sports and Youth of East Azerbaijan Province). East Azerbaijan: Master Thesis. Azerbaijan Niloufari Wheel Higher Education Institute; 1397. **(Persian)**.
24. Gibson C, Birkinshaw J. Contextual determinants of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 2004;47(2):209-26.
25. Johnson P, Duberley J. Anomie and culture management: reappraising Durkheim. *Organization*. 2011;18(4):563-84.
26. Halachmi A, Greiling D. Transparency, e-government, and accountability: Some issues and considerations. *Public Performance & Management Review*. 2013;36(4):562-84.
27. Cordella A, Tempini N. E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*. 2015;32(3):279-86.
28. Aniscenko Z, Robalino-López A, Rodrigue TE, Pérez BE, editors. Regional Cooperation in Dealing with Environmental Protection. E-government and Sustainable Development in Andean Countries. ENVIRONMENT TECHNOLOGIES RESOURCES Proceedings of the International Scientific and Practical Conference; 2017.
29. Menchetelli V. Digital Cultural Heritage| International Experiences Documentation, Survey and Representation for Knowledge, Design and Conservation. *diségno*. 2018(3):248-50.
30. Joshi PR, Islam S. E-government maturity model for sustainable e-government services from the perspective of developing countries. *Sustainability*. 2018;10(6):1882.
31. Santos R, Pereira I, Azevedo I. Dynamic Generation of Documentation, Code, and Tests for a Digital Marketing Platform's API. *Code Generation, Analysis Tools, and Testing for Quality: IGI Global*; 2019. p. 1-35.
32. Pamment J. Accountability as strategic transparency: Making sense of organizational responses to the International Aid Transparency Initiative. *Development Policy Review*. 2019;37(5):657-71.
33. Shehab RAH. Organizational Ambidexterity Practices to Achieve Strategic Agility in Sports Clubs. *International Journal of Sports Science and Arts*. 2019;3(02):36-58.
34. Vo Thanh T, Seraphin H, Okumus F, Koseoglu MA. Organizational ambidexterity in tourism research: A systematic review. *Tourism Analysis*. 2020;25(1):137-52.

35. Wolfe RA, Weick KE, Usher JM, Terborg JR, Poppo L, Murrell AJ, et al. Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*. 2005;14(2):182-210.
36. Ziakas V, Costa CA. The use of an event portfolio in regional community and tourism development: Creating synergy between sport and cultural events. *Journal of Sport & Tourism*. 2011;16(2):149-75.
37. Fitzgerald MP, Sagaria MAD, Nelson B. Career patterns of athletic directors: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Sport Management*. 2014;8(1):14-26.
38. Jackson B, Gucciardi DF, Dimmock JA. Toward a multidimensional model of athletes' commitment to coach-athlete relationships and interdependent sport teams: A substantive-methodological synergy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2014;36(1):52-68.
39. HUANG Y-l, SHAO Y-j. Development of Network Sports Organization: Challenge of Virtualization and Reality. *Journal of Beijing Sport University*. 2015:11.
40. Araújo D, Davids K. Team synergies in sport: theory and measures. *Frontiers in psychology*. 2016;7:1449.
41. Král P, Cuskelly G. A model of transparency: Determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*. 2018;18(2):237-62.
42. Davari A, Rezazadeh A. *Structural Equation Modeling with PLS Software*. First Edition ed. Tehran: University Jihad; 2016.
43. Rashidnia M. Investigating the Relationship between Psychological Empowerment and Proportionality - Person in the General Department of Sports and Youth of Guilan Province: Gilan University Master's Thesis; 2017. **(Persian)**.
44. Ziaei S, Tavakoli S. Documenting Experiences: An Analysis of Behavioral-Cultural Factors and the Mechanisms of Recording Managers' Experiences (Case Study of Documentation Center of Astan Quds Razavi). *National Studies on Librarianship and Information Organization*. 2016;26(4):139-54.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

رباطی، سلمان؛ فهیمی نژاد، علی؛ مرسل، باقر و حسینی نیا، رضا. (۱۴۰۰). اثر شفافیت سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با میانجی مستندسازی تجربیات و هم افزایی سرمایه انسانی (مطالعه موردی ادارات ورزش و جوانان استان تهران). *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۹(۱)، ۲۵-۴۳.

---