

ارائه مدل توسعه مرکزستری در فدراسیون های ورزشی ایران

مجتبی عزیزیان^۱، شهاب بهرامی^{۲*}، سیدصلاح الدین نقشبندی^۳، محمد جلیوند^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۱۶

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۶/۱۷

ص ص: ۳۲۰-۲۹۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه مرکزستری در فدراسیون های ورزشی ایران طراحی و اجرا گردید. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده ها توصیفی- پیمایشی بود که بر اساس رویکرد پژوهش، آمیخته بود. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش را نخبگان و صاحب نظران حوزه مدیریتی آگاه به موضوع پژوهش تشکیل دادند و در بخش کمی؛ نیز جامعه آماری شامل رئیس، نائب رئیس و دبیر فدراسیون های ورزشی بود. ابزار پژوهش حاضر شامل پرسشنامه و مصاحبه های نیمه ساختارمند بود. جهت بررسی داده های بخش کیفی از کدگذاری مطابق با مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین استفاده گردید و در بخش کمی از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. کلیه روند تجزیه و

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران
ayobameri1295@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول):
bahrami_sh@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
naghshbandi_s@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران
galilvand_m@yahoo.com

تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و Smart PLS نسخه ۲ انجام گردید. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل توسعه‌مرزگستری در فدراسیون های ورزشی ایران شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله ای، پیامدها، راهبردها می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

واژه های کلیدی: اطلاعات، جهان‌سازی، سازمان ورزشی، محیط، مرزگستری.

Presenting a Model for Developing Boundary-Spanning in Iranian Sport Federations

Mojtaba Azizian¹ , Shahab Bahrami^{2*} , Sayed Salahedin
Naghshbandi³ , Mohamad Galilvand⁴

Abstract:

The aim of this study was to present a model for developing boundary-spanning in Iranian sport federations. The present study is mixed method and is applied in terms of purpose and descriptive-survey type in terms of data collection. The statistical population of the qualitative part of the study consisted of the elites and experts in the field of management who were aware of the subject of the research. The research instrument consisted of questionnaires and semi-structured interviews. Coding according to the Strauss and Corbin paradigm model was used to evaluate the qualitative data and the structural equation method was used in the quantitative part. Data analysis was performed in SPSS 20 and Smart PLS 2 software. The results of the present study showed that Boundary-Spanning development model in Iranian sport federations includes causal conditions, field conditions, intervention conditions, consequences, strategies. The results of the present study also showed that the research model has a good fit.

Keywords: Boundary-Spanning, globalization, environment, information, sports organization

1. PhD student of Department of Sport Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran
ayobameri1295@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

Corresponding Author*: bahrami_sh@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
naghshbandi_s@yahoo.com

4. Assistant Professor, Department of Sport Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University,
galilvand_m@yahoo.com

عصر کنونی، عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش است. این عصر نیز مانند هر عصر دیگری شرایط و ایجابات خاص خود را دارد (مولان^۱ و همکاران، ۲۰۱۹، ۸۹). امروزه ظهور بازارهای توسعه نوظهور و همچنین پیشرفت های تکنولوژیکی در مناطق مختلف جهان سبب گردیده است تا محدود نمودن فعالیت های یک سازمان و یک شرکت به یک منطقه امری اشتباه باشد. وجود پتانسیل های مختلف در سازمان های دیگر سبب گردیده است تا سازمان ها نگاهی بین المللی جهت پاسخگویی به اهداف خود داشته باشند (اسچوتر^۲ و همکاران، ۲۰۱۷، ۴۱۰). به دنبال وجود تفکرات سنتی در سازمان های امروزی، محققان و طراحان سازمان ها به سمت گسترده نمودن دامنه سازمان ها متمایل شده اند. این مسئله سبب گردیده است تا امروزه شاهد روابط بین جنبشی در سطوح بین المللی باشیم که منجر به ایجاد ارتباطات بین سازمانی در جهت پاسخگویی به اهداف مشترک شده است (وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۶۸).

یکی از راهکارهای سازگاری سازمان ها با محیط های پیش رو، مرزگستری می باشد. مرزگستری سبب می گردد تا بتوان ارتباطات عمده ای با محیط خود برقرار نمود و به عبارتی خود را در معرض اطلاعات و قابلیت های بیشتری قرار داد. از طرفی مرزگستری سبب شکل گیری پایگاه های دانش در سطوح وسیع خواهد شد که این مسئله منجر به ارتقاء دانش در سازمان ها می گردد (بریهمر و همکاران، ۲۰۱۸، ۴۵۱۵). مرزگستری اشاره به وضعیتی در سازمان ها دارد که در آن تمامی ارکان سازمان ضمن آگاهی از شرایط محیطی، سعی در ایجاد تعامل با سازمان های ملی و بین المللی جهت گسترش دامنه فعالیت، تعاملات و ارتباطات بین سازمانی دارد. به عبارتی مرزگستری به مفهوم ایجاد اطلاعات از محیط و تعامل گسترده با سازمان های مربوطه جهت افزایش کیفیت و کمیت دسترسی به اهداف می باشد (آراونوجوپینزون^۴ و همکاران، ۲۰۱۷، ۸۰). مرزگستری سبب می گردد تا تمامی ارکان سازمان در جهت ایجاد ارتباط با محیط خود توانمند شوند. به عبارتی مرزگستری سبب می گردد تا ابتدا کارکنان اهمیت و ضرورت ارتباط با محیط سازمان، جهت گسترش دامنه فعالیت و اطلاعاتی سازمان را درک می کنند (پدرسن^۵ و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۷۰). مرزگستری به عنوان یکی از مسائل مهم در سازمان های امروزی در برخی محیط ها مورد توجه قرار نگرفته است که این مسئله ناشی از فقدان دانش و آگاهی لازم در این خصوص می باشد. ماهیت مرزگستری به عنوان یک متغیر رفتار سازمانی از سوی محققان مورد بحث و

1. Molan
2. Schoter
3. Vang
4. Arachopinzon
5. Pedersen

پژوهش بوده است. در جهت اجرای مرکزگستری، تمامی کارکنان سازمان به عنوان مرکزگستران مشخص می باشند که وظیفه دارند همواره در جستجوی اطلاعات تازه و جدیدی از محیط خود باشند و سعی در ایجاد تعامل با سازمان های ملی و بین المللی دارند (پدرسون و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۷۰). مرکزگستران در سازمان ها به عنوان ارکان اجرایی مرکزگستری نقش مهمی در توسعه مرکزگستری در سازمان ها دارند. ماهیت مرکزگستری اشاره به تلاشی هدفمند از سوی سازمان ها در جهت گسترش دامنه ذهنی و فعالیتی سازمان ها در فضای موجود می باشد که این مسئله آنان را به سمت ارتباط و تعامل نامحدود سوق می دهد (پیرسی^۱، ۲۰۰۹، ۸۶۰).

با توجه به اهمیت مرکزگستری در سازمان ها اما با توجه به برخی ویژگی های فرهنگی و محیطی و همچنین عدم نگرش مدیران به این مسئله، امروزه مرکزگستری در تمامی سازمان ها و محیط ها اجرا نمی گردد. یکی از مهم ترین نگرش های منفی در این حوزه کاهش امنیت سازمان ها به واسطه مرکزگستری می باشد. این در حالی است که مرکزگستری ضمن ایجاد رفتارهای تعاونی در میان گروه ها مختلف بسیاری از معضلات سازمانی را رفع می نماید (لومی^۲ و همکاران، ۲۰۱۳، ۴۴۰).

سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون های ورزشی به عنوان متولیان ورزش نقش مهم و اساسی در جهت بهبود عملکرد ورزش در کشور دارند. سازمان های ورزشی با توجه به عملکرد و فعالیت های خود می بایستی دارای نگاه کلان و گسترده داشته باشند. عدم ارتباط سازمان های ورزشی با جریان های مرتبط به خود در عرصه بین المللی سبب کاهش پتانسیل های این سازمان ها در بهبود عملکرد خود می گردد. بهبود عملکرد سازمان های ورزشی نیازمند برخورداری از ارتباطات ملی و بین المللی و همچنین دارا بودن از دانش مناسب می باشد. در تمامی ابعاد ورزشی از جمله مسابقات، تمرینات، انتخاب مربیان، پوشش رسانه ای و ... نیاز است از تفکرات گسترده و بین المللی استفاده گردد تا بتوان ضمن استفاده از پتانسیل های خارجی به بهبود عملکرد ورزش نیز اقدام نمود (مولان و همکاران، ۲۰۱۵، ۸۹). از این رو مرکزگستری سازمان های ورزشی و محدود نکردن آنان به فضای ورزش کشور سبب می گردد تا در مرحله اول تفکرات مدیران ارشد سازمان های ورزشی از نگاه کوتاه مدت و گذرا به نگاه بلند مدت و عمیق تبدیل شود. همچنین مرکزگستری در سازمان های ورزشی می تواند سبب ارتقا دانش فنی سازمان های

1. Pierci
2. Lomi

ورزشی در حیطه های مختلف گردد و منجر به ایجاد تعاملات با مراکز و سازمان های ورزشی جهت انتشار و تبادل دانش گردد که بدون شک این مسئله سبب ارتقاء مدیریت دانش در سازمان های ورزشی نیز می گردد.

از طرفی با توجه به اهمیت سازمان های ورزشی در جهت ارتقاء و توسعه سطح ورزش در ابعاد گوناگون در سطح جامعه، نیاز است تا این سازمان ها به صورت مناسبی مرزگستری را در شالوده خود را گسترش دهند. با توجه به اینکه سازمان های ورزشی متأثر از برخی سازمان های بین المللی از جمله کمیته بین المللی المپیک و سازمان های جهانی می باشد، عمده قوانین، آئین نامه ها، استانداردها و اصول حرفه ای موجود در سازمان های ورزشی متأثر از سازمان های بین المللی م باشد. این مسئله سبب گردیده است تا سازمان های ورزشی جهت ارتقا رسالت خود نیاز به مرزگستری داشته باشند. ضرورت توسعه مرزگستری در سازمان های ورزشی و همچنین خلاء پژوهش هایی در خصوص فقدان مدلی جامع بومی در جهت توسعه مرزگستری سبب گردیده است تا ارائه مدل توسعه مرزگستری در سازمان های ورزشی به عنوان یک مسئله مهم درک گردد.

مرزگستری به عنوان یکی از نیازهای سازمان های امروزی نقش تعیین کننده ای در جهانی سازی سازمان ها دارد. به عبارتی مرزگستری را می توان نشات گرفته شده از ادبیات جهانی سازی در جهت ارتقاء ارتباطات و تعاملات بین سازمانی دارد. این مسئله سبب گردیده است تا مرزگستری به عنوان یکی از حوزه های جدید مدیریتی در جستجوی گسترش دامنه فعالیتی سازمان ها و ایجاد جنبشی در سازمان ها و کارکنان آنان جهت رفع محدودیت های فعلی و افزایش ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط مشخص گردد (پدرسون و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۷۰). در حوزه مرزگستری اطلاعات نقش مهمی را ایفا می نماید. مدیریت و حفظ اطلاعات و دسته بندی اطلاعات کسب شده از سوی کارکنان می تواند، فرایند ارتقا مرزگستری را تسهیل دهد (اوبرین^۱ و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۷).

با بررسی مبانی نظری پژوهش مشخص می گردد که در پژوهش هایی اهمیت مرزگستری را مورد بررسی قرار داده اند. در پژوهش های مختلفی مرزگستری و ابعاد و مفاهیم مربوط به آن مورد بررسی قرار گرفته است. کولمن^۲ و روزیس (۲۰۱۸) در پژوهش خود که با هدف مرزگستری؛ چشم انداز ارتباطی در یکپارچگی انجام گرفت، پس از بررسی های خود پی بردند که مرزگستری سبب می گردد تا روابط بین المللی سازمان ها بهبود یابد و سبب بهبود اقدامات برون مرزی شود. آنان در پژوهش خود اشاره داشتند

1. Obrin

2. Kolman

که وجود افرادی که ارتباطات را تحریک نمایند و همچنین به بهبود شرایط جهت مرزگستری اقدام نمایند، امری مهم و ضروری می باشد. از طرفی روبرتز و بیامیش^۱ (۲۰۱۷) پس از بررسی شرکت های بزرگ کره ای، پی بردند که مرزگستری سبب می گردد تا باعث تسهیل درگیر شدن اعضای سازمان در شیوه های آگاهی، ظرفیت سازی و تعهد به پذیرش فعالیت های خارجی می شود. به نظر می رسد کارکردهای مرزگستری در ارتباطات بین المللی و همچنین افزایش مهارت و آگاهی کارکنان در جهت برخی فعالیت های خارج از سازمان از جمله تاثیرات مثبت مرزگستری می باشد که در پژوهشات کولمن و روزیس (۲۰۱۸) و روبرتز و بیامیش (۲۰۱۷) به خوبی اشاره شده است.

از طرفی بیرکینشوا^۲ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود که با هدف فعالیت های مدیران شرکت های بزرگ در خصوص مرزگستری انجام گرفت، پس از بررسی های خود پی بردند که فعالیت های مرزگستری در سازمان ها سبب می گردد تا میزان کارایی شبکه داخلی و خارجی سازمان ها را بهبود دهد و پتانسیل های داخلی و خارجی بیشتری جهت دستیابی به موفقیت های بیشتر ایجاد گردد. دیدونت و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود که با هدف نقش مرزبندی بازار در جهت حمایت از نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط انجام گرفت، پس از بررسی های خود پی بردند که مرزگستری سبب می گردد تا به واسطه وجود اطلاعات مناسب در شرکت ها، نوآوری بهبود یابد. آنان اشاره داشتند که جهت گیری بازار به واسطه مرزگستری از نگاه ملی به نگاه بین المللی می گردد که این مسئله سبب بروز شرایط و فشارهایی بر شرکت ها جهت بهبود نوآوری در راستای حوزه در این عرصه بین المللی می گردد. مرزگستری توانایی ایجاد شبکه سازی جهت ارتقاء برخی فعالیت های تیمی در سازمان و بهره گیری از فرصت ها و پتانسیل های موجود داخلی و خارجی را دارد. از طرفی مرزگستری نقش مهمی در توسعه نوآوری در سازمان ها دارد که این مسئله ناشی از اطلاعات کسب شده از محیط می باشد. این مسئله سبب گردیده است تا در پژوهش ها بیرکینشوا و همکاران (۲۰۱۷) و دیدونت و همکاران (۲۰۱۶) برخی جنبه های مثبت مرزگستری از جمله ایجاد شبکه های سازی و ارتقاء نوآوری شناسایی گردد.

این در حالی است که در پژوهش های اندکی به تأثیرگذاری های مرزگستری بر سازمان ها و از طرفی عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر ارتقاء مرزگستری اشاره شده است که با مرور پژوهش های انجام شده،

-
1. Robertz & Biamanesh
 2. Birkinshav

خلا این مسئله درک می گردد. با این توجه دریگی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود که با هدف مرزگستری در میان پرستاران انجام گرفت، پس از بررسی های خود پی بردند که حمایت درک شده از سازمان و تعهد سازمانی نقش مهمی در بهبود مرزگستری در میان پرستاران دارد. ترمر و برونیسما (۲۰۱۶) در پژوهش خود که با هدف تطابق مرزگستری با ICT در حاکمیت شرکتی انجام گرفت، پس از بررسی های خود پی بردند که مرزگستری نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان ها دارد. مرزگستری شرایطی جهت تولید و انتشار اطلاعات را هموار می سازد که این مسئله سبب رشد و گسترش عملکرد سازمان ها می گردد. آنان پس از بررسی های خود پی بردند که ICT به عنوان یکی از نیازهای مهم مرزگستری نقش مهمی در شکل گیری مرزگستری دارد. به عبارتی مرزگستری نیازمند برخورداری از زیرساخت های مناسب مربوط به ICT می باشد. آنان اشاره داشتند که گسترش ICT سبب بهبود مرزگستری می گردد که این مسئله سبب بهبود روابط بین دولت ها، سازمان ها و جوامع مدنی می گردد.

همچنین دانشمندان در پژوهش های مختلفی مشخص نمودند که مرزگستری در سازمان سبب بهبود خلاقیت (پری اسمیت^۱، ۲۰۰۶)، نوآوری (ابسفلد، ۲۰۰۵) و عملکرد بالای سازمان ها (کروس و کومینگز^۲، ۲۰۰۴) می گردد. از طرفی مرزگستری در سازمان ها سبب بهبود انگیزش و همچنین به عنوان یک نیروی مشوق جهت فعالیت مدیران و کارکنان در سازمان ها می گردد. مرزگستری محیطی را ایجاد می نماید که افراد حاضر در آن محدوده تمایل به اشتراک اطلاعات خواهند داشت (جان^۳، ۲۰۱۸، ۵۵). کاملاً مشخص می باشد که مرزگستری هم بر سازمان ها تاثیرگذار می باشد و هم برخی از مسائل سازمانی بر فرایند مرزگستری تاثیرگذار می باشد. از طرفی با بررسی پیشینه پژوهش ها و مرور مبانی نظری در خصوص مرزگستری انجام گردید، فقدان مدلی جامع در جهت توسعه مرزگستری در سازمان های کشور ایران درک می گردد. در مسیر مرزگستری در سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون های ورزشی مسائل مختلفی دخیل می باشد. انجام پژوهش در خصوص توسعه مرزگستری در فدراسیون های ورزشی می تواند منجر به راهکارهای عملیاتی جهت مدیریت مناسب این فدراسیون ها در راستای مرزگستری گردد.

-
1. Smith
 2. Kros & Komingez
 3. Jan

بدون شک فدراسیون های ورزشی به علت اینکه یک سازمان مهم ورزشی می باشند که علاوه بر اینکه متولی یک ورزش خاص در بعد ملی می باشند، دارای تعاملات بین‌المللی نیز با سایر سازمان ها می باشند. از این رو مرکزگستری یکی از ضروریات مهم فدراسیون های ورزشی در جهت توسعه عملکرد و کارایی های خود می باشد. از طرفی انجام پژوهش‌هایی در این حوزه ضمن رفع ابهامات موجود در این حوزه خود می‌تواند به عنوان یک نیروی کافی جهت ارتقاء ضرورت و دغدغه مدیران فدراسیون‌های ورزشی جهت بهبود مرکزگستری اعمال گردد. از طرفی ابهامات اساسی در خصوص مرکزگستری در فدراسیون‌های ورزشی سبب گردیده است تا امروزه بسیاری از این فدراسیون ها به دور از ارتباطات بین‌المللی، وضعیت ساکنی را تجربه نمایند. از طرفی خلاء پژوهشی در خصوص مرکزگستری در فدراسیون‌های ورزشی سبب گردیده است تا بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی آگاهی و دانش کافی در خصوص مرکزگستری نداشته باشند و ابهامات اساسی در این حوزه داشته باشند. همچنین این خلاء سبب گردیده است تا راهکارهای مناسب جهت بهبود و توسعه مرکزگستری در فدراسیون‌های ورزشی ایجاد نگردد که این مسئله منجر عدم توفیق بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی در خصوص مرکزگستری گردد. با توجه به اهمیت مرکزگستری در جهت بین‌المللی سازی فدراسیون‌های ورزشی و همچنین گستردگی تعاملات آنان با محیط بیرونی، می‌تواند چنین اعلام داشت که بهبود آن می‌تواند زمینه جهت افزایش دامنه فعالیت های فدراسیون‌های ورزشی را فراهم نماید. مرکزگستری می‌تواند پاسخی مناسب به نیازهای فدراسیون های ورزشی در جهت تعاملات بین‌المللی باشد. با توجه به ماهیت فدراسیون های ورزشی، مرکزگستری به عنوان یکی از مسائل مهم و کلیدی در این سازمان ها مشخص می‌باشد که می‌بایستی به صورت هدفمند در این سازمان ها اجرایی گردد. نبود مدل های تخصصی در جهت توسعه مرکزگستری در فدراسیون های ورزشی سبب گردیده است تا امروزه روند عملیاتی مرکزگستری در این سازمان ها به صورت هدفمند اجرایی نگردد. با این توجه تحقیق حاضر سعی دارد با ارائه مدل توسعه مرکزگستری در سازمان های ورزشی، شرایط جهت توسعه مرکزگستری در سازمان های ورزشی را فراهم نماید. این مسئله سبب گردیده است تا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه مرکزگستری در فدراسیون های ورزشی طراحی و اجرا گردد. لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این می‌باشد که مدل توسعه مرکزگستری در فدراسیون های ورزشی به چه صورت می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود چون هیچ گونه دستکاری بر روی متغیرها و عوامل صورت نگرفته و بر اساس رویکرد پژوهش، آمیخته بود. در مرحله اول، برای ساخت مدل از روش کیفی تحلیل محتوا و برای آزمون مدل از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی بود؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی بود.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی بودند که در خصوص موضوع پژوهش پژوهش تجربه و آگاهی لازم مشخص گردیدند. به منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه در بخش کیفی مشخص گردیدند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی پژوهش شامل رئیس، نایب رئیس و دبیر فدراسیون‌های ورزشی بودند که تعداد آنان با توجه به تعداد ۵۱ فدراسیون فعال در کشور، شامل ۱۵۳ نفر بودند. با توجه به جدول حجم نمونه مورگان، تعداد ۱۱۳ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری دردسترس به عنوان نمونه پژوهش مشخص گردیدند. در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها؛ تعداد ۸۹ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. بدین منظور شاخص‌ها و گویه‌های مدنظر از طریق مصاحبه شناسایی و نهایی گردید. این مساله سبب گردیده است تا گویه‌های مربوط به پرسشنامه محقق ساخته مشخص گردد. به عبارتی پرسشنامه محقق ساخته تحقیق حاضر خروجی بخش کیفی تحقیق بود. این پرسشنامه دارای ۸۸ سوال بود که سوالات آن به بررسی شرایط علی (۱۹ سوال)، شرایط زمینه‌ای (۲۰ سوال)، شرایط مداخله‌گر (۱۵ سوال)، پدیده اصلی (۸ سوال)، راهبردها (۱۱ سوال) و پیامدها (۱۵ سوال) پرداخته بود. سوالات این پرسشنامه به صورت پنج ارزشی لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) تدوین شد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی استراس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هر یک از مقوله‌های محوری) انجام و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت. در بخش کمی از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین و درصد فراوانی برای بیان ویژگی‌های دموگرافیک پژوهش استفاده شد. همچنین از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی و یا غیر طبیعی بودن) استفاده و برای بررسی و پاسخ به سوالات پژوهش و

رسم و تدوین مدل اندازه گیری و مدل ساختاری از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد.

جارویس^۱ و همکاران (۲۰۰۳) و مک کنزی^۲ و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش های خود عنوان نموده اند که بهتر است برای پژوهش های اکتشافی و کیفی، اول از pls برای بررسی سؤال های پژوهش استفاده شود چرا که هنوز مدل پژوهش در مرحله بلوغ قرار ندارد، در صورتی که مدل پژوهش با نرم افزارهای واریانس محور (PLS) تأیید شد، در پژوهش های بعدی از نرم افزارهای کواریانس محور استفاده شود. در این پژوهش نیز به دلیل آنکه مدل پژوهش را هر چند مبانی نظری تأیید می نمایند، ولی به دلیل آنکه مدل جدیدی می باشد و هنوز به بلوغ نرسیده است، از نرم افزارهای واریانس محور پی ال اس استفاده می شود.

پایایی و روایی در PLS در دو بخش سنجیده می شود: الف) بخش مربوط به مدل های اندازه گیری، ب) بخش مربوط به مدل ساختاری. پایایی مدل اندازه گیری بوسیله ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار می گیرد. بارعاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۷ (سخت گیرانه ترین حالت به دلیل استفاده از نرم افزار واریانس محور) شود، موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن سازه قابل قبول است. همچنین در خصوص روایی محتوی نیز با استفاده از فرم های روایی سنجی CVI و CVR روایی مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR با توجه به تعداد اساتید (۱۲ نفر)، ۰/۸۹ و مقدار CVI بیشتر از ۰/۹۳ به دست آمد. بنابراین روایی محتوی ابزار ما مورد تأیید قرار گرفت. روایی واگرا و همگرا که مربوط به معادلات ساختاری است، مورد سنجش قرار گرفت. همچنین در بخش تحلیل مصاحبه ها از نرم افزار Max QDA نسخه ۱۲ استفاده شد.

یافته های پژوهش

یافته های توصیفی مربوط به نمونه های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

1. Jarvic

2 MacKenzie

جدول ۱: یافته های توصیفی پژوهش

درصد	فراوانی	گروه ها	ویژگی های جمعیت شناختی	
۷۸/۶	۱۱	مرد	جنسیت	بخش کیفی پژوهش
۲۱/۴	۳	زن		
۷۱/۴	۱۰	دکتری		
۲۸/۶	۴	کارشناسی ارشد	سطح تحصیلات	بخش کمی پژوهش
۸۹/۹	۸۰	مرد	جنسیت	
۱۰/۱	۹	زن		
۴/۱۲	۱۱	دکتری		بخش کمی پژوهش
۵۳/۹	۴۸	کارشناسی ارشد	سطح تحصیلات	
۳۳/۷	۳۰	کارشناسی		

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه های بخش کیفی پژوهش شامل ۷۸/۶٪ مرد و ۲۱/۴٪ زن بودند. همچنین از این میان نمونه های پژوهش افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۷۱/۴٪ بیشترین تعداد را دارا می باشند. نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه پژوهش در بخش کمی حاضر نشان داد که ۸۹/۹٪ از افراد شرکت کننده در پژوهش مردان و ۱۰/۱٪ زنان می باشند. نتایج یافته های توصیفی پژوهش همچنین نشان داد که از میان نمونه های پژوهش، افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۵۳/۹٪ بیشترین تعداد را دارا می باشند. نتایج حاصل از ۱۴ مصاحبه که تا حد اشباع نظری ادامه یافت و از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب پنج مؤلفه کلی شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، پدیده اصلی، اقدامات و پیامدها انجام شد. جدول شماره ۲ نتایج مربوط به بخش کیفی را به نمایش گذاشته است.

جدول ۲: کدگذاری بخش کیفی

ابعاد کلی	مقولات	فراوانی
		کدهای باز
		اولیه
جریان های مدیریتی		
• ایجاد هسته های علمی در سازمان های ورزشی جهت مشخص نمودن فرصت		۷



ابعاد کلی	مقولات	فراوانی کدهای باز اولیه	
شرایط علی	های موجود محیطی	۸	
	وجود برنامه های عملیاتی در سازمان های ورزشی جهت بهره گیری از مرکزگستری	۱۱	
	افزایش تعهد کارکنان به سازمان های خود	۸	
	ایجاد آموزش های مدون برای کارکنان جهت افزایش مهارت های ارتباطی	۷	
	برگزاری جلسات مدون ماهانه در سازمان های ورزشی در جهت ارزیابی برنامه های مربوط به مرکزگستری	۸	
	ایجاد منابع مالی مناسب جهت بهبود مرکزگستری در سازمان های ورزشی	۱۰	
	بانک اطلاعاتی		۸
	مشخص نمودن ظرفیت های موجود در محیط پیرامون سازمان های ورزشی	۸	
	ایجاد بانک های اطلاعاتی در خصوص سازمان های همتراز داخلی و خارجی با سازمان های ورزشی	۹	
	در دسترس گذاشتن اطلاعات موجود پیرامون سازمان برای کارکنان	۸	
	به روز رسانی بانک های اطلاعاتی موجود در سازمان های ورزشی	۸	
	افزایش امنیت سرورها و بانک های اطلاعاتی سازمان های ورزشی	۷	
	پیشینه همکاری های ملی و بین المللی		۱۰
	بازگو نمودن تجارب مثبت سازمان های ورزشی و غیرورزشی از مرکزگستری	۱۱	
	مستندسازی تجارب قبلی ارتباطات ملی و بین المللی سازمان های ورزشی	۸	
	ارائه گزارشات کارکنان مبنی بر فعالیت های انجام شده در سازمان ها بر اساس رویکرد مرکزگستری	۸	
	عوامل فردی		۹
	برون گرا بودن کارکنان و مدیران		
	وظیفه شناسی کارکنان و مدیران		
	بر خورداری دانش تخصصی در خصوص ارتباطات بین المللی		
	روحیه تلاش گر کارکنان و مدیران		
	توانایی کارکنان و مدیران جهت استفاده از پتانسیل ها و فرصت های شکل گرفته شده		

ابعاد کلی	مقولات	فراوانی کدهای باز اولیه
	زیرساخت های فنی	
	• زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان ها	۱۱
	• کیفیت و سرعت دسترسی به اینترنت در سازمان ها	۸
	• تطابق استانداردهای شغلی موجود در سازمان ها با اهداف مرزگستری	۸
	قوانین و مقررات سازمانی	
	• شناخت از قوانین و مقررات سازمان های ملی و بین المللی پیرامون سازمان های ورزشی	۹ ۱۰
	• ایجاد استانداردها و دستورالعمل های جامع در سازمان های ورزشی جهت حمایت و مدیریت مرزگستری	۸ ۸
	• توجه به مرزگستری در وضع مقررات جدید سازمانی	
	• حمایت قانون گذاران از مرزگستری در تصمیم گیری های خود	۸
	مسائل فرهنگی	۷
	• فرهنگ اشتراک اطلاعات در سازمان	۹
	• رفتارهای شهروندی سازمانی در محیط کاری	۷
	• روحیه رقابت جویی و آرمان گرایانه کارکنان و مدیران	۱۰
	حمایت های سازمانی	۱۱
	• حمایت مدیران از توسعه مرزگستری	
	• وجود کرسی های مشورتی جهت توسعه مرزگستری در سازمان	۸
	• ایجاد نظام پیشنهادات در سازمان در خصوص مرزگستری	۸
	دانش تخصصی	۹
	• دانش مدیران نسبت به مرزگستری	
	• مهارت کارکنان جهت ایجاد ارتباطات ملی و بین المللی	۱۰
	• آگاهی از اطلاعات حقیقی موجود در محیط خود	۸
	انگیزش	۹
	• علاقه به گسترش مرزهای سازمانی در میان مدیران و کارکنان	۸
	• شناخت از پتانسیل های مرزگستری در سازمان های ورزشی	
	• مشوق های شغلی جهت ارتقا عملکرد در خصوص مرزگستری	
	• ارتباط بین فعالیت های انجام شده کارکنان در خصوص مرزگستری با ارتقا شغلی	
شرایط زمینه ای		

ابعاد کلی	مقولات	فراوانی کدهای باز اولیه
	عوامل کلان	
	• تحریم های بین المللی	۷
	• عدم تعامل سازمان های بین المللی جهت تعامل با سازمان های ایرانی	۸
	• فقدان اعتماد به سازمان های بین المللی	۹
	• نفوذ گروه های سیاسی به سازمان ها	۱۰
	• دغدغه های مالی گسترده سازمان ها	۸
	• چندشغله بودن مدیران سازمان ها	۱۱
	عوامل خرد	
شرایط مداخله گر	• عدم علاقه مدیران ارشد به ارائه فضای باز	۸
	• عدم توجه به کارکنان در مسائل آموزشی در سازمان	۷
	• فرآیندهای ناکارآمدسازمانی	۸
	• عدم نگرش مثبت به افزایش دامنه فعالیتی سازمان ها	۸
	• عدم شفافیت فرآیندهای سازمانی	۹
	• ضعف در تبدیل انواع دانش در سازمان	۱۰
	• فقدان امنیت شغلی	۸
	• ضعف سیستم های ارزیابی در سازمان ها	۸
	• مهارت پایین سازمان های ورزشی جهت ایجاد ارتباطات بین المللی	۹
	پدیده اصلی (مرزگستری)	• ارتباطات بین المللی
• شناخت محیط سازمانی		۱۱
• جمع آوری اطلاعات		۸
• رفتارهای تعاونی در سازمان		۸
• گسترش دامنه فعالیتی		۷
• تولید دانش		۸
• یکپارچگی سازمانی		۷
• تسلط بر قوانین و مقررات بین المللی		۸
	• ایجاد کمیته های تخصصی در خصوص توسعه مرزگستری در سازمان های ورزشی	۸ ۹
	• ایجاد دوره های آموزشی جهت تقویت دانش و مهارت کارکنان و مدیران در	۸

ابعاد کلی	مقولات	فراوانی کدهای باز اولیه		
راهبردها	<ul style="list-style-type: none"> • خصوص مرزگستری • ایجاد نظام پاداش و ارتقا در سازمان ها با تاکید بر فعالیت های مربوط به مرزگستری • معرفی و پاداش به مرزگستران فعال در سازمان • برگزاری همایش های بین المللی و دعوت از سازمان های مربوطه • بازنگری و اصلاح شرح شغل های کارکنان با تاکید بر مرزگستری • به روز رسانی اهداف و فعالیت های سازمان های ورزشی • ارزیابی های ماهانه و سالانه در خصوص عملکرد و فعالیت های مرزگستری در سازمان های ورزشی • ایجاد سامانه اطلاعاتی در بدنه سازمان های ورزشی جهت مدیریت و استفاده از اطلاعات کسب شده • گزینش مناسب نیروی انسانی جهت ورود به سازمان های ورزشی با تاکید بر آگاهی و دانش • ارتقا فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت توسعه مرزگستری در سازمان های ورزشی 	۱۰ ۱۱ ۸ ۹ ۸ ۱۱ ۸ ۹		
	پیامدها فردی			
	پیامدها	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقا سطح دانش کارکنان و مدیران سازمان های ورزشی • افزایش تجربه کارکنان و مدیران سازمان های ورزشی • افزایش مهارت ارتباطی فردی و سازمانی کارکنان و مدیران • افزایش انگیزش شغلی کارکنان و مدیران • بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران 	۱۰ ۸ ۹ ۸ ۹	
		پیامدهای سازمانی		
		<ul style="list-style-type: none"> • جلوگیری از مشکلات سازمانی در آینده • تسلط بر قوانین، مقررات و ارزش های حاکم بر سازمان های بین المللی • تسهیل برخی فعالیت های سازمانی • ایجاد و ثبت دانش در سازمان • ارتقا نوآوری در سازمان های ورزشی • ارتقا عملکرد سازمان های ورزشی • پیامدهای اجتماعی • افزایش تعاملات بین المللی سازمان های ورزشی 	۸ ۷ ۱۰ ۱۱ ۸ ۹ ۱۰ ۸ ۸	

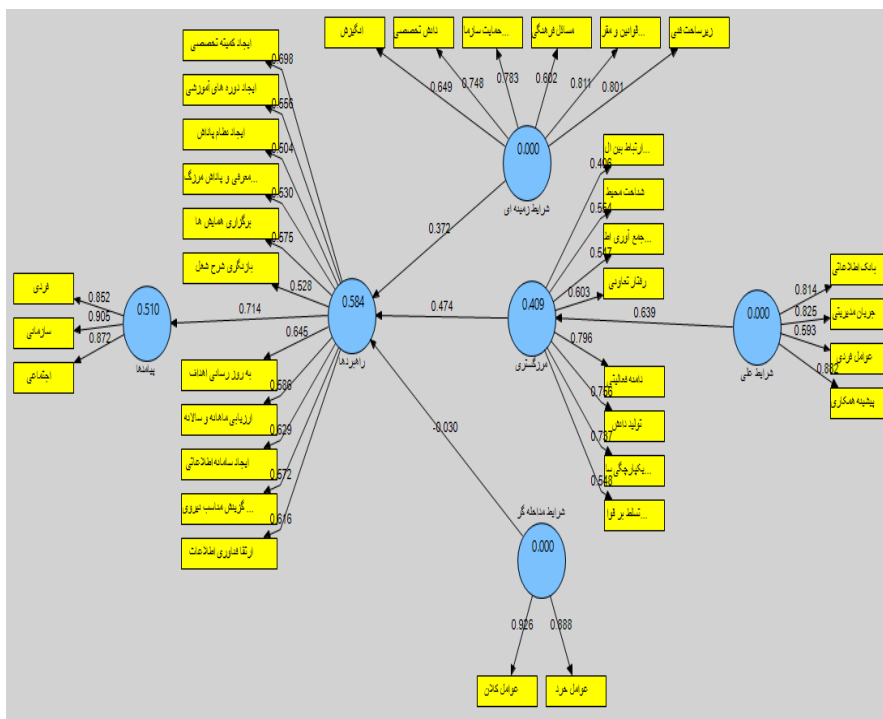
ابعاد کلی	مقولات	فراوانی کدهای باز اولیه
	<ul style="list-style-type: none"> افزایش اعتبار سازمان های ورزشی ایران در سطح بین المللی شبکه سازی در بدنه سازمان های ورزشی 	۹

با توجه به نتایج بخش کیفی، مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد.

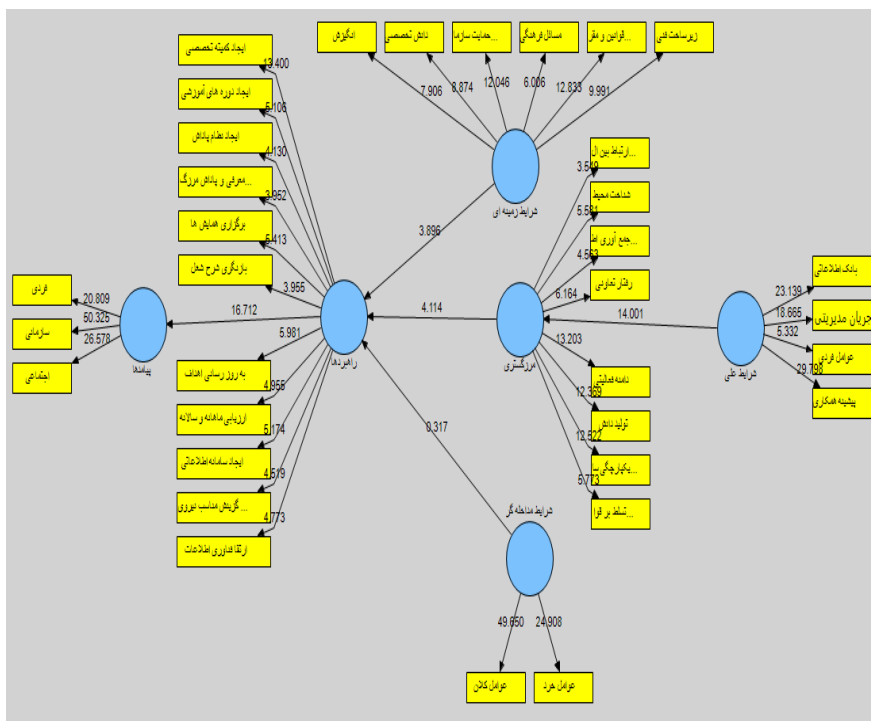


شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

به منظور بررسی مدل پژوهش در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. شکل ۲ مدل پژوهش در حالت ساختاری و شکل ۳ مدل پژوهش را حالت ضرایب تی را نشان می دهد.



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش



شکل ۳: ضرایب تی مدل

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معنی داری t یا همان مقادیر t -values می باشد. در صورتیکه مقدار این اعداد از 0.95 بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تایید روابط در سطح اطمینان 1.96 است. با توجه به نتایج مدل پژوهش مشخص گردید که تمامی روابط موجود در مدل دارای میزان ضریب تی معناداری می باشد که نشان دهنده معنادار بودن تاثیر میان روابط می باشد. جدول ۳ نتایج مربوط به شاخص های برازش مدل فوق را نشان می دهد.

جدول ۳. شاخص های برازش مدل پژوهش

پایامدا	راهبردها	شرایط مداخله گر	شرایط زمینه ای	پدیده اصلی	شرایط علی	آلفای کرونباخ
۰/۹۱	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۷۸	

۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۸۳	پایایی ترکیبی
۰/۷۴	۰/۶۴	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۵۷	روایی همگرا
۰/۵۱	۰/۵۸	-	-	۰/۴۰	-	R ²
۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۹۱	۰/۵۵	Q
۰/۴۰	۰/۴۵	-	-	۰/۳۶	-	GOF

نتایج مربوط به شاخص های برازش پژوهش نشان داد که مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در همه مولفه ها، بالاتر از ۰/۷ می باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین نتایج پژوهش مشخص نمود که میزان روایی همگرا برای تمامی مولفه ها و زیرمولفه ها بالاتر از سطح معیار ۰/۴ می باشد که نشان دهنده مناسب بودن میزان روایی همگرا پژوهش می باشد. همچنین روایی واگرا در پژوهش حاضر نیز در قالب ماتریس مولفه در مولفه، مورد بررسی و تایید قرار گرفت. همچنین مطابق با شکل شماره ۲ تمامی بارهای عاملی مربوط به مولفه های پژوهش، بیش از ۰/۴ می باشد که نشان دهنده مناسب بودن این معیار می باشد.

باتوجه به سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای R² معرفی شده است و در همه عوامل، مقدار بیشتر از ۰،۶۷ به دست آمد که بارهای عاملی بیش از سطح متوسط می باشند. با توجه به سه مقدار ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۲ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Q² معرفی شده است و در همه مولفه ها، مقدار بیشتر از ۰،۳۲ به دست آمد که نشان از مناسب بودن این شاخص دارد. با توجه به سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۲ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و در همه مولفه ها، مقدار بیشتر از ۰،۳۲ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. با این توجه مشخص گردید که مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، از برازش مناسبی برخوردار می باشد.

بحث و نتیجه گیری

امروزه تغییرات محیطی سبب گردیده است تا سازمان ها در راستای این تغییراتی اقداماتی را انجام دهند. از طرفی سازمان ها با توجه به ماهیت خود نیاز دارند تا همواره با محیط خارجی خود در ارتباط باشند. این مسئله در سازمان های ورزشی نمود بیشتری دارد و این سازمان ها همواره با سازمان های ملی و بین المللی در ارتباط می باشند. برخی از این ارتباطات با توجه به وابستگی آنان به سایر سازمان ها می باشد و برخی نیز ناشی از نیاز به این سازمان ها جهت ارتقاء عملکرد خود می باشد. از این مسئله سبب گردیده است تا مرزگستری به عنوان یکی از مسائل کلیدی و مهم در سازمان های ورزشی درک گردد. پژوهش حاضر نشان داد که جهت توسعه مرزگستری مسائل مختلفی درگیر می باشد. این پژوهش

مشخص نمود که جریان های مدیریتی، بانک اطلاعاتی، پیشینه همکاری های ملی و بین المللی و عوامل فردی به عنوان عوامل مؤثر در جهت توسعه مرزگستری مشخص گردیدند.

این مسئله نشان می دهد که بهبود مرزگستری در سازمان های ورزشی یک مسئله ای چند بعدی می باشد که ارتقاء آن نیازمند توجه به جنبه های مختلفی می باشد. در یکی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود مشخص نمودند که سازمان ها جهت بهبود ارتباطات با محیط پیرامون خود مسیر راحتی را دارا نمی باشند و می بایستی دارای شرایط مختلف فرهنگی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و اجتماعی باشند. از طرفی به نظر می رسد فقدان فعالیت های نظامند در سازمان های ورزشی جهت ارتقا مرزگستری، سبب گردیده است تا خلاهای بسیاری، در این خصوص ایجاد گردد که این مسئله سبب شکل گیری عوامل متعدد و گوناگونی جهت ارتقا آن در سازمان های ورزشی می باشد. با این توجه به نظر می رسد تغییرات گسترده در فعالیت ها و رویکردهای فدراسیون های ورزشی جهت بهره گیری از مرزگستری ضروری می باشد. به نظر می رسد امروزه مرزگستری به عنوان یک نیاز اساسی در سازمان های ورزشی مشخص می باشد. بدون شک تعاملات و ارتباطات بین سازمانی مهم و کلیدی می باشد و مرزگستری می تواند این مساله را ایجاد نماید. از این رو وجود پیشینه همکاری های ملی و بین المللی سبب گردیده است تا ضرورت و دغدغه لازم در جهت توسعه مرزگستری در فدراسیون های ورزشی ایران شکل گیرد. بدون شک وجود نمونه های موفق از مرزگستری در سازمان های ورزشی و غیرورزشی خود ضرورتی جهت توسعه مرزگستری ایجاد کرده است. از طرفی نیازهای مدیریتی و حجم گسترده اطلاعات ایجاد شده در سازمان ها به خصوص در سازمان های ورزشی سبب گردیده است تا مرزگستری به عنوان یک نیاز و دغدغه لازم در فدراسیون های ورزشی ایران درک گردد.

در مسیر ترقی مرزگستری در سازمان های ورزشی نیاز است تا برخی جنبه های زمینه ای از جمله زیرساخت های فنی، قوانین و مقررات سازمانی، مسائل فرهنگی، حمایت های سازمانی، دانش تخصصی و انگیزش مورد توجه قرار گیرد. همچنین برخی شرایط مداخله گر کلان شامل تحریم های بین المللی، عدم تعامل سازمان های بین المللی جهت تعامل با سازمان های ایرانی، فقدان اعتماد به سازمان های بین المللی، نفوذ گروه های سیاسی به سازمان ها، دغدغه های مالی گسترده سازمان ها و چندشغله بودن مدیران سازمان ها و همچنین برخی شرایط مداخله گر خرد شامل عدم علاقه مدیران ارشد به ارائه فضای باز، عدم توجه به کارکنان در مسائل آموزشی در سازمان، فرآیندهای ناکارآمد سازمانی، عدم

نگرش مثبت به افزایش دامنه فعالیتی سازمان ها، عدم شفافیت فرآیندهای سازمانی، ضعف در تبدیل انواع دانش در سازمان، فقدان امنیت شغلی، ضعف سیستم های ارزیابی در سازمان ها و مهارت پایین سازمان های ورزشی جهت ایجاد ارتباطات بین المللی نیز از سوی سازمان های ورزشی می بایستی مورد توجه قرار گیرد. در پژوهش های اندکی به این مسئله اشاره شده است. دیدونت و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود مشخص نمودند که انگیزه به عنوان عاملی مهم سبب می گردد تا مرزگستری در سازمان ها ارتقا یابد. بدون شک جهت گسترش مرزگستری در سازمان های ورزشی نیاز به وجود تحرکات مثبت در این سازمان ها می باشد. این مسئله سبب گردیده است تا برخی مسائل انگیزشی به عنوان شرایط زمینه ای در این خصوص مشخص گردد. انگیزه سبب می گردد تا سازمان های ورزشی با آگاهی از مرزگستری با شوق و علاقه بیشتری به این سمت حرکت نمایند. از طرفی انگیزه سبب می گردد تا سازمان های ورزشی تحرکات لازم جهت حرکت به سمت مرزگستری را انجام دهند و این مسئله منجر به ارتقاء آگاهی و فهم کلی در سازمان های ورزشی در خصوص مرزگستری می گردد. از طرفی پیشینه همکاری های ملی و بین المللی نیز سبب می گردد تا به پتانسیل ها و کارکردهای مثبت مرزگستری اعتماد بیشتری گردد. این اعتماد زمینه ساز تمایل سازمان های ورزشی به سمت مرزگستری می گردد. بدون شک شکل گیری انگیزه و پیشینه همکاری های ملی و بین المللی سبب ایجاد ادراک مثبت در سازمان های ورزشی در خصوص مرزگستری می گردد.

فرایند دستیابی و شکل گیری مرزگستری، نیازمند برخورداری از منابع مالی، انسانی و فنی مختلفی می باشد. بدون شک جهت ایجاد مرزگستری در فدراسیون های ورزشی می بایستی تغییرات عمده ای در وضعیت موجود این سازمان ها داشت. نمی توان انتظار داشت که مرزگستری در شرایط فعلی فدراسیون های ورزشی به صورت مناسب و یکپارچه ایجاد گردد. بدون شک نیاز مرزگستری به دانش تخصصی و قوانین و مقررات حمایتی سبب گردیده است تا نیاز به بلوغ فکری در فدراسیون های ورزشی در خصوص بهبود مرزگستری درک گردد. از طرفی زیرساخت های فنی فدراسیون های ورزشی می بایستی در پاسخ به نیازهای مرزگستری باشد. به نظر می رسد فرایند پیچیده دستیابی به مرزگستری سبب گردیده است تا امروزه جهت ایجاد آن در فدراسیون های ورزشی نیازمند زیرساخت های فنی، قوانین و مقررات سازمانی، مسائل فرهنگی، حمایت های سازمانی، دانش تخصصی و انگیزش بود. سرمایه گذاری فدراسیون های ورزشی در این ابعاد می تواند اتفاقات مثبتی در حوزه مرزگستری ایجاد نماید. از طرفی جهت بهبود مرزگستری نیاز شدید به تمامی ابعاد مدنظر می باشد. چرا که خلا در هر یک از حوزه ها می تواند مشکلات عمده ای را ایجاد نماید.

با توجه به شرایط موجود فدراسیون های ورزشی، مشکلات و محدودیت های مختلفی در جهت توسعه مرزگستری وجود دارد. بدون شک عدم آشنایی با مرزگستری در ساختار ورزش کشور سبب گردیده است تا امروزه نیاز به فعالیت های بسیاری در این حوزه باشد. به عبارتی عدم فعالیت های جدی در این خصوص منجر به شکل گیری خلاهای بسیاری شده است که جنبه های مداخله گر خرد و کلانی در این خصوص ایجاد کرده است. انتظار می رود این عوامل مداخله گر ناشی از نبود فعالیت های جدی و کاربردی در حوزه مرزگستری در فدراسیون های ورزشی باشد. کولمن و روزیس (۲۰۱۸) در پژوهش خود اشاره داشتند که افزایش آگاهی و دانش در خصوص مرزگستری سبب می گردد تا سازمان ها شرایط لازم جهت بهره برداری از آن را فراهم نمایند. بوهل و همکاران (۲۰۱۲) نیز مشخص نمودند که ارتقاء دانش تخصصی در خصوص مرزگستری زمینه ساز اجرای آن در سازمان ها می گردد. بدون شک دانش تخصصی در خصوص مرزگستری سبب شکل گیری ضرورت بهبود آن در فدراسیون های ورزشی می گردد. از طرفی این دانش سبب می گردد تا مدیران سازمان های ورزشی از خلاهای موجود در خصوص مرزگستری و ناکارآمد بودن سازمان های خود جهت ارتقا مرزگستری آگاهی لازم را داشته باشند و این مسئله منجر سبب می گردد تا سازمان های ورزشی در خصوص مرزگستری دغدغه مند شوند. از طرفی اجرای مرزگستری همواره با مخاطراتی از جمله مشکلات امنیتی در خصوص درز نمودن اطلاعات سازمان ها می باشد. ایجاد دانش تخصصی همچنین سبب می گردد تا این مخاطرات برای مدیران فدراسیون های ورزشی مشخص گردد تا این مدیران با آگاهی بیشتری در این مسیر قدم بگذارند. از این رو دانش تخصصی خود زمینه ساز و شکل دهنده سایر عوامل از جمله جنبه های قانونی، جریان های مدیریتی، بانک اطلاعاتی، بهبود ارتباطات و ارتقا زیرساخت های فنی می گردد. به نظر می رسد افزایش آگاهی و مهارت مدیران و ارکان سازمان های ورزشی به واسطه دانش تخصصی سبب می گردد تا آنان در خصوص مرزگستری و پیامدهای آن حساسیت بیشتری داشته باشند.

مرزگستری می تواند آثار مثبتی برای فدراسیون های ورزشی ایجاد کند. بهبود جنبه های فردی در این سازمان ها و همچنین ارتقا فرایندهای سازمانی می تواند نقش مهمی در عملکرد فدراسیون های ورزشی داشته باشد. به عبارتی مرزگستری به واسطه کارکردهای خود در حوزه های انسانی، سازمانی و فنی می تواند ظرفیت های مطلوبی برای فدراسیون های ورزشی ایجاد نماید. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می گردد تا راهبردهای شناسایی شده در پژوهش حاضر در جهت توسعه مرزگستری اجرایی گردد. از این رو اجرای راهبردهای شناسایی شده شامل ایجاد کمیته های تخصصی در خصوص توسعه

مرزگستری در سازمان‌های ورزشی، ایجاد دوره‌های آموزشی جهت تقویت دانش و مهارت کارکنان و مدیران در خصوص مرزگستری، ایجاد نظام پاداش و ارتقاء در سازمان‌ها با تأکید بر فعالیت‌های مربوط به مرزگستری، معرفی و پاداش به مرزگستران فعال در سازمان، برگزاری همایش‌های بین‌المللی و دعوت از سازمان‌های مربوطه، بازنگری و اصلاح شرح شغل‌های کارکنان با تأکید بر مرزگستری، به روز رسانی اهداف و فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی، ارزیابی‌های ماهانه و سالانه در خصوص عملکرد و فعالیت‌های مرزگستری در سازمان‌های ورزشی، ایجاد سامانه اطلاعاتی در بدنه سازمان‌های ورزشی جهت مدیریت و استفاده از اطلاعات کسب شده به واسطه مرزگستری، گزینش مناسب نیروی انسانی جهت ورود به سازمان‌های ورزشی با تأکید بر آگاهی و دانش در خصوص مرزگستری و ارتقاء فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت توسعه مرزگستری در سازمان‌های ورزشی در سازمان‌های ورزشی به صورت جدی اجرایی گردد. امید است با توجه به مدل پژوهش در صورت اجرایی نمودن راهبردهای شناسایی شده شاهد ارتقاء سازمان‌های ورزشی در ابعاد فردی، اجتماعی و سازمانی بود.

Reference

- Araújo-Pinzón, P., Álvarez-Dardet, C., Ramón-Jerónimo, J. M., & Flórez-López, R. (2017). Women and inter-organizational boundary spanning: A way into upper management? *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 70-81.
- Brehmer, M., Podoyntsyna, K., & Langerak, F. (2018). Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4514-4531.
- Buhl, H. U., Fridgen, G., König, W., Röglinger, M., & Wagner, C. (2012). Where's the competitive advantage in strategic information systems research? Making the case for boundary-spanning research based on the German business and information systems engineering tradition. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 172-178.
- Birkinshaw, J., Ambos, T. C., & Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executive's insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422-454.

- Colman, H. L., & Rouzies, A. (2018). Postacquisition boundary spanning: A relational perspective on integration. *Journal of Management*, 0149206318759400.
- Cross, R., Cummings, J.N., (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Acad. Manag. J.* 47, 928–937.
- De Regge, M., Van Baelen, F., Aerens, S., Deweer, T., & Trybou, J. (2019). The boundary-spanning behavior of nurses: The role of support and affective organizational commitment. *Health care management review*.
- Didonet, S. R., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., & Palmer, M. (2016). Market Orientation's Boundary-Spanning Role to Support Innovation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54, 216-233.
- Jarvis, C.B., MacKenzie, S.B. and Podsakoff, P.M. (2003), “A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research”, *Journal of Consumer Research*,. 30 (2), 199-218.
- Jun, K. (2018). Boundary Spanning and Leadership Perceptions in Creative Organizations: Evidence from Four Orchestras.
- Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P.E., Robins, G., (2013). The focused organization of advice relations: a study in boundary crossing. *Organ. Sci.* 25, 438–457.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Jarvis, C.B. (2005), “The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions”, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 710-30.
- Mell, J., Quintane, E., Hirst, G., & Carnegie, A. B. (2018, July). The Influence of Manager Machiavellianism on Supervisor Boundary Spanning and Employee Creativity. In *Academy of Management*

Proceedings (Vol. 2018, No. 1, p. 10521). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Molan, C., Kelly, S., Arnold, R., & Matthews, J. (2019). Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 87-104.
- Obstfeld, D., (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Adm. Sci. Q.* 50, 100–130.
- O'Brien, D., Sharkey, P. S., & Andersson, U. (2019). Subsidiary Management's Horizontal Boundary Spanning Activity as Entrepreneurial Behaviour. *In Entrepreneurial Behaviour* (pp. 169-202). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pedersen, T., Soda, G., & Stea, D. (2019). Globally networked: Intraorganizational boundary spanning in the global organization. *Journal of World Business*, 54(3), 169-180.
- Perry-Smith, J.E., (2006). Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *Acad. Manag. J.* 49, 85–101.
- Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864.
- Roberts, M. J., & Beamish, P. W. (2017). The scaffolding activities of international returnee executives: A learning based perspective of global boundary spanning. *Journal of Management Studies*, 54(4), 511-539.
- Schotter, A. P., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421.
- Termeer, C. J., & Bruinsma, A. (2016). ICT-enabled boundary spanning arrangements in collaborative sustainability governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 18, 91-98.



- Wang, D., Piazza, A., & Soule, S. A. (2018). Boundary-spanning in social movements: Antecedents and outcomes. *Annual Review of Sociology*, 44, 167-187.