

## اثر ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال از طریق شبکه‌های اجتماعی و یادگیری سازمانی در باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال ایران

مهران آذریان سوسه‌اب<sup>۱</sup>، سیدمحمد کاشف<sup>۲</sup>، محسن بهنام<sup>۳</sup>، یعقوب بدری آذرین<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ایران

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال در باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال کشور با نقش میانجی شبکه‌های اجتماعی و یادگیری سازمانی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش همه عوامل اجرایی باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال ایران در فصل ۹۸-۱۳۹۷ بودند. تعداد نمونه‌های این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تمام نمونه‌ها ۲۴۲ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه نوآوری رادیکال ترویلو و همکاران (۲۰۱۴)، پرسشنامه ذهنیت باز مگنل و همکاران (۲۰۱۰)، پرسشنامه شبکه‌های اجتماعی بکر و همکاران (۲۰۱۶) و پرسشنامه یادگیری سازمانی میس و سلس (۲۰۱۳) استفاده شد. نتایج نشان داد که ذهنیت باز در باشگاه‌های فوتبال به طور مستقیم می‌تواند باعث ارتقای نوآوری رادیکال شود. علاوه بر این، یادگیری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی بر نوآوری رادیکال تأثیر مستقیم دارند. همچنین یادگیری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی بر رابطه بین ذهنیت باز و نوآوری رادیکال اثر میانجی دارند؛ در نتیجه، باشگاه‌های فوتبال کشور باید به ایجاد فضای ذهنی باز در باشگاه توجه ویژه داشته باشند تا یادگیری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی بهبود یابند و به دنبال آن نوآوری رادیکال در باشگاه توسعه یابد.

**واژگان کلیدی:** چارچوب ذهنی، ارتباطات سازمانی، کاربرد دانش سازمانی، تغییر اساسی، باشگاه‌های فوتبال.

1. Email: m.azarian32@yahoo.com

2. Email: mm.kashef@yahoo.com

3. Email: m.behnam@urmia.ac.ir

4. Email: badriazarin@gmail.com

## مقدمه

امروزه کلیدی‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بر مبنای قابلیت‌های نوآوری در آنهاست. سازمان‌هایی موفق‌اند که آمادهٔ پاسخگویی به پویایی محیط هستند و متناسب با تغییرات محیطی به صورت مؤثر و با استفاده از علم و فناوری روز دنیا به صورت نوآورانه عکس‌العمل مناسبی را نشان می‌دهند؛ چراکه استفاده از نوآوری یکی از ضروری‌ترین اقدامات لازم برای رقابت در شرایط پویای امروزی برای سازمان‌هاست (ملایی، ۲۰۱۲، ۱۴). با بی‌ثبات شدن شرایط رقابت در بازار، سازمان‌های ورزشی نیز همانند بسیاری از سازمان‌های دیگر برای به دست آوردن مزیت رقابتی دست به دامن نوآوری می‌شوند (محمدکاظمی و امیدی، ۲۰۱۱، ۷۰)، اما در این وضعیت سازمان‌ها نمی‌توانند فقط وابستگی صرف به نوآوری تدریجی داشته باشند. برای تداوم رقابت طولانی‌مدت، چه سازمان‌های ورزشی و چه سازمان‌های دیگر به نوآوری‌های خاصی به نام «نوآوری‌های رادیکالی» نیز نیاز دارند. این نوآوری‌ها به صورت دوره‌ای با فناوری‌های کاملاً نو و بسیار پیچیده با یکدیگر همکاری می‌کنند، ساختار کلی بازارها را دگرگون می‌کنند و به یادگیری کارکنان نیازمندند؛ زیرا، چنین نوآوری‌هایی اغلب تغییرات رفتاری مهمی را در کارکنان ایجاد می‌کنند (میرکمالی و آقاجانی افروزی، ۲۰۱۳، ۱۳).

**نوآوری رادیکال:** نوآوری رادیکال می‌تواند یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی و بقای بلندمدت برای سازمان‌ها باشد. از ویژگی‌های این نوع نوآوری می‌توان به ارائهٔ قابلیت‌های جدید به بازار و محیط و بهبود درخور توجه موارد شناخته‌شدهٔ قبلی اشاره کرد. «نوآوری درجهٔ بالا» اصطلاحی است که دربارهٔ نوآوری‌های رادیکال به کار می‌رود. این نوآوری‌ها حوزه و دامنهٔ گسترده‌ای دارند و بسیار هزینه‌برند که شامل نوآوری‌های راهبردی یا خلق محصولات و خدمات برای بازارهای جدید می‌شوند (طالبی، ۲۰۰۶، ۱۱۸). همچنین در کنار ایجاد بازارهای جدید ممکن است باعث ایجاد تغییرات عمیق‌تر در موقعیت‌های بازار کنونی شوند و باعث منسوخ شدن تولید محصولات و خدمات فعلی شوند. این نوآوری‌ها مزایایی همچون افزایش مشتری، کاهش هزینه‌ها و توانایی ایجاد کسب‌وکارهای جدید برای سازمان دارند که هر کدام به عملکرد سازمانی بهتر می‌انجامد (پرین، سامپایو، خیمنس و سگارو ناوارو، ۲۰۱۶، ۵)؛ بنابراین، مدیران سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی می‌توانند قابلیت یادگیری خود را دربارهٔ بازار، مشتریان و رقبا افزایش دهند و با بررسی و بازبینی مداوم آگاهی‌های موجود در سازمان، نوآوری‌هایی از نوع رادیکال را در سازمان خود تقویت کنند (ملایی، ۲۰۱۲، ۱۴).

**ذهنیت باز:** عوامل متعددی در ایجاد یا افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها دخیل‌اند که از جملهٔ مهم‌ترین آن‌ها وجود ذهنیت باز در سازمان به عنوان یک عامل مهم انسانی به منظور فراهم آوردن

شرایط مناسب برای تحقیق در دانش جدید است و انعطاف‌پذیری لازم برای دریافت ایده‌های جدید و مناسب را به‌همراه دارد (ریتالا، هاستد، اولاندر و میچایلووا، ۲۰۱۸، ۱۴). ذهنیت باز به بررسی نقادانه عملیات روزمره سازمان و پذیرش ایده‌های جدید اشاره دارد؛ به‌بیان‌دیگر، شامل فرایندی می‌شود که طی آن سازمان به بازنگری دانش حال حاضر خود می‌پردازد و مفروضات و عادات قدیمی خود را بازنگری می‌کند (انگیوئن و بارت، ۲۰۰۶، ۳۱). براساس این تفکر، دانش موجود می‌تواند به‌عنوان یک مانع مهم، از توجه سازمان به اتفاق‌های اطراف خود ممانعت کند و با پایین‌آوردن قابلیت پیش‌بینی بازار باعث واردشدن صدمه بر روابط سازمان با مشتریان، میانجی‌ها و تأمین‌کنندگان شود؛ به‌بیان‌ساده-تر، یادگیری‌های گذشته مانع از یادگیری‌های جدید سازمان می‌شود (اسچیندهات، موریس و کواک، ۲۰۰۸، ۸). پرین و همکاران در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال اثرگذار است (پرین و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۵). همچنین ملایی در پژوهشی به بررسی رابطه بین تفکر باز و نوآوری سازمانی پرداخت. وی این مطالعه را روی کارکنان ستادی شرکت برق منطقه‌ای خراسان انجام داد. نتایج نشان داد میان بافت ذهنی باز درک‌شده و نوآوری درک‌شده سازمانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (ملایی، ۲۰۱۲، ۱۰۱).

ازسوی‌دیگر باید گفت که سازمان‌ها از طریق چارچوب ذهنی باز می‌توانند همواره قابلیت یادگیری خود را درباره بازار، مشتریان و رقبا ارتقا دهند (که این موضوع در پژوهش‌های عباسی، هاشمی، آرمینه و بختیاری (۲۰۱۴) و لرد (۲۰۱۵) به‌وضوح نشان داده شده است) و با بررسی همیشگی دانش موجود به تقویت نوآوری خود بپردازند؛ بنابراین، بعید است سازمان‌ها بدون داشتن ذهنیت باز بتوانند به نوآوری غالبی دست یابند (مگن، کاریون، ناوارو و میلان، ۲۰۱۰، ۳۷۰). ذهنیت باز می‌تواند از سوی مدیریت سازمان‌ها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت‌پذیری در آینده، پیش‌روبودن در محصول و خدمات جدید را به ارمغان آورد و در کنار مدیریت دانش پشتیبان نوآوری، ایجادکننده ایده‌های جدید و بهره‌برنده از قدرت تفکر سازمان باشد. در این شرایط است که با وجود پیچیدگی رقابت، نوآوری یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات سازمان‌ها محسوب می‌شود و ایده‌های نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی نجات می‌دهند (دهقان نجم، ۲۰۰۹، ۴۷)، اما باید توجه داشت که برای انتقال دانش اولین و مهم‌ترین قدم ارتباط در سازمان‌هاست. ارتباطات

1. Ritala, Husted, Olander & Michailova
2. Nguyen & Barrett
3. Schindehutte, Morris & Kocak
4. Mogollon, Carrión, Navarro & Millán

درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نقش مهمی را در انتقال و تسهیم دانش ایفا می‌کنند؛ به طوری که نبود ارتباطات اثربخش سازمانی مانع از تسهیم و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌شود (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۲۰۱۷، ۷۴).

**شبکه‌های اجتماعی:** جای تعجب نیست که سازمان‌ها با همکاری سازمان‌های خارجی دیگر به‌عنوان یک مکانیسم برای ارتقای قابلیت‌های نوآورانه خود و افزایش مزیت رقابتی خود به توافق می‌رسند (پرز لینو، کابلو مدینا، کارمونا لاوادیو و کواس رودریگز، ۲۰۱۱، ۱۳۶۹)؛ بنابراین، نوآوری و موفقیت سازمان‌ها از طریق تفکرات بدیع (ذهنیت نو)، تحت تأثیر شبکه‌ها و روابط مرتبط امکان‌پذیر است که این امر به‌ویژه در محیط بی‌ثبات و نامطمئن، محتمل‌تر و عملی‌تر است (وانگ و فانگ، ۲۰۱۲، ۳۱۷). این موضوع می‌تواند در پژوهش پرین و همکاران مشاهده شود که نشان دادند ذهنیت باز با نقش میانجیگری شبکه‌های اجتماعی داخلی بر نوآوری رادیکال تأثیر دارد. این یک حقیقت است که مشکلات پیش‌آمده برای سازمان‌ها به‌منظور تدوین دانش و مهارت‌های فشرده، از طریق فرایندهای به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مشترک حل‌شدنی است؛ به‌این ترتیب برخلاف بعضی سازمان‌ها که شبکه‌ها را در سکوت و انزوا تشکیل می‌دهند، شبکه‌های اجتماعی به مکان و عاملی برای نوآوری تبدیل می‌شوند (پرین و همکاران، ۲۰۱۶، ۷). پرین و همکاران تأثیر شبکه بر نوآوری رادیکال و عملکرد مالی را براساس رویکرد ذهنیت باز بررسی کردند. نتایج نشان داد تأثیر انعطاف‌پذیری در برآورده کردن مفروضات و فرایندهای اساسی می‌تواند باعث استفاده از شبکه‌های داخلی و خارجی شود. این شبکه‌های اجتماعی سنگ بنای ایجاد دانش و ساختن نوآوری‌های رادیکال‌اند که به‌نوبه خود موجب انتقال دانش جدید به عملکرد سازمانی می‌شوند. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد ذهنیت باز بر شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی تأثیر دارد. علاوه‌براین، شبکه اجتماعی داخلی به‌عنوان میانجی بر تأثیر ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال اثرگذارند. سرانجام، شبکه‌های اجتماعی بیرونی از طریق شبکه‌های اجتماعی داخلی تأثیر غیرمستقیم بر نوآوری‌های رادیکال و تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی دارند (پرین و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۵).

**یادگیری سازمانی:** شبکه‌های اجتماعی می‌توانند فرصت مناسبی برای سازمان‌ها به‌منظور نهادینه کردن همکاری، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و اطمینان از نتایج فراهم آورد. آن‌ها همچنین می‌توانند با افزایش هماهنگی بین سازمان‌هایی که در یک اتحادیه شرکت می‌کنند، ارزش اتحادیه‌ها را ارتقا دهند؛ بنابراین، تعاملات بین سازمان و دیگر سازمان‌ها به نوآوری کمک می‌کند و باعث انتشار و استفاده از دانش و ورود آن در فرایندهای سازمانی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها می‌توانند شیوه‌ها

1. Pérez-Luño, Cabello-Medina, Carmona-Lavado & Cuevas-Rodríguez
2. Wang & Fang

و رفتار خود را بهبود ببخشند و باعث یادگیری سازمانی شوند؛ به عبارت دیگر، برهم‌کنش ارتباطات اثربخش و تسهیم دانش در سازمان‌ها باعث یادگیری سازمانی می‌شود (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۲۰۱۷، ۷۴).

**توسعه مدل پژوهش:** بدین ترتیب انتظار می‌رود که شیوه‌های ارتباطی سازمان‌ها به‌منظور تسهیم و اشتراک دانش باعث تحریک یادگیری سازمانی شود (میس و سلس، ۲۰۱۳، ۹). گسترش دانش کارکنان از طریق افزایش وسعت دانش می‌تواند به گسترش مدل‌های ذهنی از طریق تعاملات جانبی کمک کند؛ در نتیجه به تسهیل جذب دانش و یادگیری تبدیل می‌شود. توسعه و تجاری‌سازی مؤثر محصولات کاملاً جدید به توانایی شرکت در توجیه دانش موجود و ترکیب توسعه و تجاری‌سازی با روش‌های جدید و ترکیب توسعه و تجاری‌سازی با دانش جدید (اغلب بیرونی) منجر می‌شود (دانیل، ۲۰۰۲، ۱۰۹۶). تمرین گسترش دانش کارکنان یادگیری را افزایش می‌دهد. پایگاه‌های اطلاعاتی گسترده‌تر درون سازمان دربردارنده مؤلفه‌های مختلف دانش‌اند (از جمله مدل‌های ذهنی کارکنان) که می‌توانند به روش‌های نوین تلفیق و یکپارچه شوند (کانگ، موریس و اسنل، ۲۰۰۷، ۲۴۱). میس و سلس (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان «نوآوری رادیکال شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش توانایی‌های دانش درونی و بیرونی سازمان» انجام دادند. در این پژوهش نقش و سهم دانش داخلی (ارتباطات درون‌سازمانی یا شبکه‌های داخلی) و توانایی‌های مربوط به دانش خارجی (ارتباطات برون‌سازمانی) بر نوآوری رادیکال در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی شد. میس و سلس به این نتیجه رسیدند که در شرکت‌های کوچک و متوسط نوآوری رادیکال به‌طور مثبت و معناداری تحت‌تأثیر یادگیری کارآمد و ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار دارد (میس و سلس، ۲۰۱۳، ۱۴). مصباحی جهرمی و ادیب‌زاده (۲۰۱۵، ۳۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد و تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی بیشتر می‌شود (مصباحی جهرمی و ادیب‌زاده، ۲۰۱۵، ۳۹). همچنین لرد<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر ذهنیت باز بر یادگیری پرداخت. نتایج نشان داد ذهنیت باز تأثیر مثبت و معناداری بر ظرفیت یادگیری گروهی دارد و همچنین بینش مشترک که هدف و منظور گروهی را (ارتباطات) نشان می‌دهد، این روابط را تعدیل می‌کند (لرد، ۲۰۱۵، ۷)؛ به این ترتیب، می‌توان با تکیه بر نتایج پژوهش‌ها

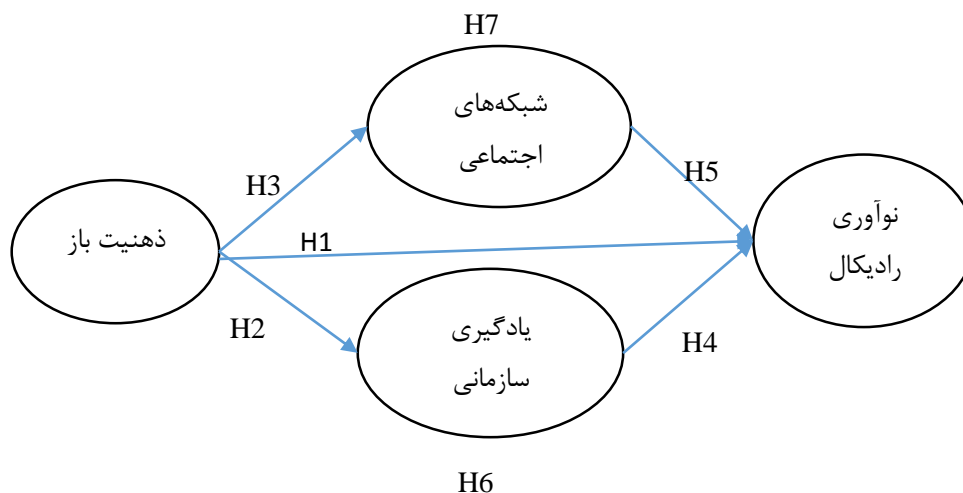
- 
1. Maes & Sels
  2. Danneels
  3. Kang, Morris & Snell
  4. Lord

این فرض اساسی را در نظر گرفت که نهادین کردن یک چارچوب ذهنی باز در سازمان و گسترش ارتباطات و شبکه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌منظور تبادل دانش و نیز یادگیری حاصل از ارتباطات به ایجاد نوآوری رادیکال منجر خواهد شد.

با توجه به مطالب بیان‌شده و در نظر گرفتن محیط پرفراز و نشیب امروز که می‌تواند تأثیرات زیاد و متنوعی بر سازمان‌های مختلف داشته باشد، داشتن سرمایه‌های فکری (مثل ذهنیت باز) و تفکر نوآورانه می‌تواند برای هر سازمانی برگ برنده و مزیت رقابتی محسوب شود. حال با توجه به اینکه ورزش به‌عنوان صنعتی توسعه‌یافته در جهان مطرح شده است، اعمال یک تفکر نوآورانه و داشتن چارچوب ذهنی گسترده در این صنعت امری اجتناب‌ناپذیر است. گرایش روبه‌رشد مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی درخور ملاحظه‌ای داشته باشد و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد (رضائی، ۲۰۰۸، ۲۱۶). این صنعت با دراختیارداشتن عامل محرکی همچون باشگاه‌های فوتبال با برگزاری مسابقات بزرگ امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم کرده است (کاظم، ۲۰۰۲، ۷۷). دادوستدهای چندمیلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهایی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای و ... باشگاه‌های فوتبال را به سازمان‌های مهمی تبدیل کرده‌اند و وسیله‌ای قدرتمند در توسعه ملی تلقی می‌شوند (رضائی، احسانی، کوزه‌چیان و امیری، ۲۰۱۵، ۱۲۱)، اما همین موضوع باشگاه‌های فوتبال را ملزم می‌کند که از آخرین اطلاعات باشگاه‌داری و مدیریت برخوردار باشند و همچنین باید از افراد خبره و متخصص نیز در این راه استفاده کنند؛ چراکه بدون لحاظ کردن این موارد به‌هیچ‌وجه موفق نخواهند بود. این موضوع در باشگاه‌های فوتبال مطرح دنیا به‌وضوح مشاهده می‌شود؛ زیرا، با وجود وضعیت اقتصادی نابسامان بیشتر کشورهای جهان، باشگاه‌های بزرگ فوتبال با مدیریت درست و کارآمد و برخوردار از افراد متخصص در باشگاه‌داری، بیشترین سودآوری را دارند، اما بیشتر باشگاه‌های فوتبال در ایران همانند دهه‌های گذشته از لحاظ مالی وضعیت مناسبی ندارند و این موضوع همواره یکی از دغدغه‌های اصلی آن‌ها بوده است و علت اصلی انحلال بسیاری از باشگاه‌های فوتبال بوده است (عیدی و یوسفی، ۲۰۱۴، ۱)؛ بنابراین، نیاز به ایجاد تغییر اساسی در باشگاه‌های فوتبال ایران ضروری به‌نظر می‌رسد و این تغییر اساسی بدون داشتن تفکر نوآورانه و ذهنیت باز امکان‌پذیر نخواهد بود؛ ذهنیتی که پذیرای تفکرات بدیع و متنوع باشد و به یک منبع مالی مانند دولت وابستگی صرف نداشته باشد.

فوتبال ایران با وجود داشتن استعدادهای ناب و ظرفیت زیاد آنچنان که باید وضعیت مطلوبی ندارد و به‌دنبال آن باشگاه‌های فوتبال کشور نیز همچنان در سطوح بین‌المللی مثل جام قهرمانان آسیا کم‌فروغ هستند؛ در نتیجه نیازمند حرکتی منسجم‌ترند؛ به‌عبارتی، به نوآوری انقلابی یا رادیکال نیاز دارند. تکیه

بر اطلاعات سنتی و نپذیرفتن ایده‌های جدید، به کارنگرفتن افراد متخصص در زمینه باشگاه‌داری و ورزش، ارتباط درست نداشتن باشگاه‌ها با سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های دیگر، استفاده نکردن از دانش روز دنیا در زمینه مدیریت باشگاه‌ها، نبود پژوهش و تکیه بر تفکرات عام و شخصی می‌توانند از دلایل نتیجه‌نگرفتن و موفق نشدن باشگاه‌های خصوصی فوتبال کشور باشند؛ از این‌رو، ضرورت نیاز به مطالعه‌ای که نشان دهد مالکان و مدیران باشگاه‌های فوتبال کشور می‌توانند با تکیه بر عواملی که توسعه نوآوری سازمانی را میسر می‌کنند، به رشد اقتصادی و ورزشی و نیز بقای باشگاه خود دست یابند، بیش‌ازپیش نمایان‌تر است. مواردی همچون ساختار فکری گسترده، داشتن شبکه‌ای از ارتباطات داخلی و خارجی و یادگیری حاصل از به‌کارگیری دانش می‌توانند اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری رادیکال در باشگاه‌های ورزشی باشند که این مطالعه در پی بررسی این موضوع است. از سوی دیگر، تاکنون مطالعاتی در زمینه باشگاه‌های فوتبال خصوصی و با مقاصد مختلف انجام شده‌اند، اما مطالعه‌ای درباره نوآوری رادیکال در باشگاه‌های فوتبال انجام نشده است. به‌نظر می‌رسد یکی از اولویت‌دارترین اقدامات لازم برای دستیابی به موفقیت باشگاه‌های فوتبال کشور، تلاش برای تحول و ایجاد وضعیت نو است؛ از این‌رو، هدف این پژوهش بررسی اثر ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال با نقش میانجی شبکه‌های اجتماعی و یادگیری سازمانی در باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال ایران است. با توجه به روابط اصلی نظری و تجربی بحث‌شده و در نظر گرفتن بررسی ادبیات درباره نوآوری رادیکال، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره یک ترسیم شده است که در آن ذهنیت باز به عنوان متغیر پیش‌بین و نوآوری رادیکال به عنوان متغیر ملاک‌اند و یادگیری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی به عنوان متغیر میانجی هستند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual Model of Research

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع همبستگی است که با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش همه عوامل باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال کشور (مالک، هیئت‌مدیره، کادر فنی و پزشکی، تدارکات و کمیته انضباطی و ...) در فصل ۹۸-۱۳۹۷ بودند. از آنجاکه در این فصل شش تیم تراکتورسازی تبریز، پدیده مشهد، استقلال خوزستان، ماشین‌سازی تبریز، سپیدرود رشت و نساجی مازندران به‌عنوان تیم‌های خصوصی حاضر در لیگ برتر فوتبال کشور بودند، این شش باشگاه مطالعه شدند. تعداد نمونه‌های این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تمام‌شمار (جامعه برابر با نمونه است) تعیین شد که در مجموع ۲۵۱ نفر بودند، اما بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها ۲۴۲ نفر که به‌طور کامل به سؤال‌ها پاسخ داده بودند، وارد پژوهش شدند. ابزار گردآوری داده‌ها به این ترتیب بود که برای سنجش نوآوری رادیکال از پرسشنامه ترویلو، دی لوکا و اتواهن گیما (۲۰۱۴) استفاده شد. این پرسشنامه پنج سؤال دارد که هر سؤال براساس مقیاس لیکرت از دامنه کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم می‌شود. ترویلو و همکاران (۲۰۱۴) روایی پرسشنامه را تأیید کرده‌اند و پایایی آن ۰/۹۲ به‌دست آمد. برای سنجش ذهنیت باز از پرسشنامه مگن، کاربون، ناوارو و میلان (۲۰۱۰) استفاده شد. این پرسشنامه پنج سؤال دارد و روایی آن در پژوهش‌های متفاوت تأیید شده است؛ مانند پژوهش ملایی



(۲۰۱۲) که روایی آن ۰/۷۲ اعلام شد. همچنین پاسخ‌ها با طیف لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) سنجیده شد. برای بررسی شبکه‌های اجتماعی از پرسشنامه شبکه‌های اجتماعی بکر، گرینستن و هارمانسیوگلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) استفاده شد که هشت سؤال دارد. این پرسشنامه دارای دو بعد شبکه‌های اجتماعی داخلی و شبکه‌های اجتماعی خارجی است که هر بعد چهار سؤال از پرسشنامه را به خود اختصاص می‌دهد و براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. بکر و همکاران (۲۰۱۶) روایی پرسشنامه را تأیید کرده‌اند. همچنین آن‌ها پایایی پرسشنامه را برای مؤلفه‌های شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۴ به دست آوردند که نشان‌دهنده قابل‌اعتماد و اطمینان‌بودن ابزار است. برای سنجش یادگیری سازمانی پرسشنامه میس و سلس (۲۰۱۳) به کار رفت. این پرسشنامه حاوی نه سؤال است و دارای سه بعد یادگیری انتقالی (چهار سؤال)، یادگیری اکتشافی (چهار سؤال) و یادگیری کارآمد (چهار سؤال) است که هر کدام براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. همچنین پایایی پرسشنامه برای مؤلفه‌های یادگیری انتقالی، یادگیری اکتشافی و یادگیری کارآمد به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۷۳ و ۰/۷۲ به دست آمده است این مقادیر از ۰/۷۰ بیشتر است و نشان‌دهنده قابل اعتماد و اطمینان‌بودن ابزار است (میس و سلس، ۲۰۱۳). در جدول شماره یک اطلاعات مربوط به پرسشنامه‌های پژوهش آورده شده است. برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. نسخه سه استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها در این پژوهش نیز با استفاده از روش‌های آماری تأیید شد که در قسمت یافته‌ها آورده شده است.

---

1. Baker, Grinstein & Harmancioglu  
2. SmartPLS.3

## جدول ۱- سازه‌های پژوهش

Table 1- Research Constructs

$\beta$	سازه (Construct)
	<b>نوآوری رادیکال (Radical Innovation)</b> (CR = ۰/۹۰۴; AVE = ۰/۶۵۴; $\alpha$ = ۰/۸۶۸)
۰/۸۰۳	باشگاه ما به‌طور دائم خدمات جدید و متمایزتری در مقایسه با باشگاه‌های دیگر به ذی‌نفعان ارائه می‌دهد.
۰/۸۰۷	باشگاه ما به‌طور دائم خدمات مفید و کاربردی‌تری در مقایسه با باشگاه‌های دیگر به ذی‌نفعان ارائه می‌دهد.
۰/۸۱۹	باشگاه ما اغلب فناوری‌های جدیدی را ارائه می‌دهد.
۰/۷۶۳	باشگاه ما اغلب با ارائه خدمات جدید وارد بازارهای جدیدی از ورزش می‌شود.
۰/۸۵۱	خدماتی که باشگاه ما ارائه می‌دهد، کاملاً از خدمات قبلی متفاوت‌تر است و می‌تواند آن خدمات را تغییر دهد.
	<b>شبکه‌های اجتماعی (Social Media)</b> (CR = ۰/۹۰۷; AVE = ۰/۵۴۹; $\alpha$ = ۰/۸۸۲)
۰/۷۵۲	در باشگاه ما کارکنان باشگاه تشویق می‌شوند با کارشناسان خارج از باشگاه برای پیدا کردن راه‌های جدید به‌منظور حل مشکلات و بهره‌برداری از فرصت‌ها ارتباط برقرار کنند.
۰/۷۴۹	فرایند تصمیم‌گیری کارکنان از طریق یکپارچه‌سازی دانش و تخصص براساس عوامل محیط خارجی باشگاه است.
۰/۷۸۹	کارکنان به تبادل نظر با افراد خارج از باشگاه که دارای دیدگاه‌های متفاوت هستند، تشویق می‌شوند.
۰/۷۲۷	کارکنان باشگاه ما با افراد متخصصی که دارای اطلاعات خوب و قابل قبولی هستند، ارتباط برقرار می‌کنند.
۰/۷۶۸	کارکنان باشگاه ما برای پیدا کردن راه‌های جدید به‌منظور حل مشکلات و بهره‌برداری از فرصت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند.
۰/۷۰۶	فرایند تصمیم‌گیری کارکنان از طریق یکپارچه‌سازی دانش و تخصص براساس عوامل داخلی باشگاه است.
۰/۷۱۵	در باشگاه ما کارکنان تشویق می‌شوند ایده‌های خود را با کارکنانی که دارای دیدگاه‌های گوناگون هستند، به‌اشتراک بگذارند.
۰/۷۱۸	کارکنان باشگاه ما برای یافتن مفهوم اطلاعات با همدیگر کار می‌کنند.
	<b>ذهنیت باز (Open-Mindedness)</b> (CR = ۰/۹۰۳; AVE = ۰/۶۵۱; $\alpha$ = ۰/۸۶۶)
۰/۸۵۱	این باشگاه دارای فرهنگ پویا و باز است؛ به‌طوری‌که زمینه ارتقای خلاقیت و یادگیری فراهم است.
۰/۷۸۵	در این باشگاه کارکنان تازه‌وارد به‌طور خودکار دانش سازمانی موجود در باشگاه را فرامی‌گیرند.
۰/۷۷۲	در این باشگاه وجود کارکنانی با تفکر و ذهنیت باز دارای اهمیت است.
۰/۸۱۰	مدیران این باشگاه کارکنان را به توسعه خلاقیت تشویق می‌کنند.
۰/۸۱۵	در این باشگاه ایده‌های جدید ارزشمندند.

ادامه جدول ۱- سازه‌های پژوهش  
**Table 1- Research Constructs**

$\beta$	سازه (Construct)
	<b>یادگیری سازمانی (Organizational Learning) (<math>\alpha = 0.931</math>; <math>AVE = 0.569</math>; <math>CR = 0.941</math>)</b>
0.749	حداقل یک بار در سال از ذی‌نفعان باشگاه (هواداران، سازمان‌ها، سهام‌داران و...) نیازسنجی می‌شود تا از محصولات و خدمات مورد نیاز آن‌ها اطلاع پیدا کنیم.
0.758	در این باشگاه زمان زیادی صرف تحقیقات بازار می‌شود.
0.760	در این باشگاه به‌صورت دوره‌ای تأثیرات احتمالی تغییرات بر ذی‌نفعان بررسی می‌شود.
0.753	حداقل هر سه ماه به‌طور سیستماتیک از روند و تحولات بازار آگاه می‌شویم.
0.748	هنگامی که اتفاق مهمی برای یک یا تعدادی از ذی‌نفعان اصلی باشگاه می‌افتد، کل باشگاه در مدت کوتاهی از آن مطلع می‌شوند.
0.745	براساس نظرسنجی‌های گرفته‌شده از ذی‌نفعان، کیفیت محصولات و خدمات باشگاه حداقل یک بار در سال ارزیابی می‌شود.
0.777	اطلاعات مربوط به رضایت ذی‌نفعان به‌طور منظم در سراسر باشگاه منتشر می‌شود.
0.735	تمامی فعالیت‌های باشگاه براساس یک سیستم یکپارچه و متحد صورت می‌گیرد.
0.767	مدیر عامل و مالک باشگاه برنامه‌ریزی‌های لازم را به‌منظور پاسخ به نیازهای ذی‌نفعان با همکاری کارکنان به‌صورت دوره‌ای انجام می‌دهند.
0.781	در باشگاه ما به‌صورت دوره‌ای خدمات ارائه‌شده ارزیابی می‌شود تا اطمینان حاصل شود که خدمات با آنچه مشتریان می‌خواهند، مطابقت دارند.
0.735	اغلب جلسات در باشگاه ما برای تعیین و برنامه‌ریزی برای واکنش به تغییرات مهم در محیط باشگاه برگزار می‌شود.
0.739	زمانی که باشگاه متوجه می‌شود که ذی‌نفعان خواستار تغییر در محصولات و خدمات باشگاه هستند، تمام تلاش خود را برای انجام‌دادن این تغییرات به‌کار می‌بندد.
	آلفای کرونباخ = $\alpha$ ، میانگین واریانس استخراج‌شده = $AVE$ ، پایایی ترکیبی = $CR$ ، بار عاملی = $\beta$ ، $0.1 < p^*$

## نتایج

بررسی جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش بیانگر این است که ۷۴/۴ درصد متأهل و ۲۵/۶ درصد مجرد بودند. از لحاظ سن حدود ۱۶/۱ درصد بین ۲۵ تا ۲۹ سال، ۳۵/۵ درصد بین ۳۰ تا ۳۴ سال، ۱۸/۶ درصد بین ۳۵ تا ۳۹ سال، ۱۶/۵ درصد بین ۴۰ تا ۴۴ سال، ۴/۱ درصد کمتر از ۲۴ سال و ۹/۱ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. بیشتر افراد (۳۴/۷ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند. بیشتر افراد کارکنان باشگاه‌ها با (۳۳/۱ درصد و کمترین افراد کادر پزشکی باشگاه‌ها با ۷/۴ درصد بودند.

همچنین بیشترین سابقه خدمت افراد نمونه در دامنه کمتر از چهار سال (۹۲ نفر برابر با ۳۸ درصد) قرار داشت و کمترین سابقه خدمت در دامنه ۲۰ تا ۲۵ سال (۷ نفر برابر با ۲/۹ درصد) بود. بعد از بررسی وضعیت جامعه‌شناختی نمونه‌های بررسی‌شده، در بخش استنباطی ابتدا مدل اندازه‌گیری به‌منظور تعیین پایایی (همسانی درونی) و روایی (اعتبار افتراقی) سازه‌ها و ابزار اندازه‌گیری بررسی شد. فرنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) سه روش را برای بررسی پایایی سازه‌ها پیشنهاد کرده‌اند: ۱- بار عاملی هر یک از گویه‌ها، ۲- پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> هر یک از سازه‌ها و ۳- میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۳</sup> بارهای عاملی مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۶ برای هر گویه دلالت بر ساختار خوب دارند. بارهای عاملی مربوط به هر گویه در جدول شماره یک آورده شده است. بررسی نتایج جدول نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به گویه‌ها مقدار مناسبی دارند.

ملاک دیگر بررسی روایی سازه‌های پژوهش، ضریب پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌هاست که باید از ۰/۷ بیشتر باشد. مقادیر به‌دست‌آمده برای این شاخص در جدول شماره یک نیز حاکی از پایایی قابل‌قبول سازه‌ها بود. سومین شاخص برای پایایی، میانگین واریانس استخراج‌شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج‌شده برابر با ۰/۵ است (عباسی اسفنجانی، ۲۰۱۷، ۵۱). همان‌گونه که از جدول شماره یک مشخص است، مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده مربوط به سازه‌ها مناسب است و به این معنی است که یک متغیر مکنون می‌تواند به‌طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند؛ بنابراین، نشان‌دهنده روایی همگرایی قابل‌قبول مدل پژوهش حاضر است.

برای روایی (اعتبار افتراقی) سازه‌ها، فرنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد کرده‌اند که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بیشتر باشد؛ یعنی همبستگی هر متغیر پنهان و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد. جذر میانگین واریانس استخراج‌شده در انتهای هر ردیف در جدول شماره دو آورده شده است. مشاهده می‌شود که مقادیر مربوط به هر متغیر از همبستگی هر متغیر با دیگر متغیرها بیشتر است و این نشان‌دهنده روایی قابل‌قبول ابزارهای اندازه‌گیری است.

- 
1. Fornell & Larcker
  2. Composite Reliability
  3. Average Variance Extracted

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق و جذر Ave  
**Table 2- Correlation Matrix of Research Variables and Ave Root**

متغیرها Variable	1	2	3	4
ذهنیت باز Open-Mindedness	0.80			
شبکه‌های اجتماعی Social Media	0.51	0.74		
نوآوری رادیکال Radical Innovation	0.64	0.68	0.80	
یادگیری سازمانی Organizational Learning	0.58	0.62	0.73	0.75

\*\* P &lt; 0.01

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش پی.ال.اس. از ضرایب  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  برای سازه‌های مدل در جدول شماره سه ذکر شده است. هرچه مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول شماره سه، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود. هرچه مقادیر  $Q^2$  سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، از قدرت پیش‌بینی بهتر مدل حکایت می‌کند. با توجه به جدول شماره سه و مقادیر به‌دست‌آمده برای سازه‌های مدل، برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

جدول ۳- مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  سازه‌های مدل  
**Table 3- Values of  $R^2$  and  $Q^2$  of Model Constructs**

سازه Construct	$R^2$	$Q^2$
ذهنیت باز Open-Mindedness	-	0.461
شبکه‌های اجتماعی Social Media	0.268	0.408
یادگیری سازمانی Organizational Learning	0.343	0.467
نوآوری رادیکال Radical Innovation	0.669	0.464

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش مدل کلی بررسی می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار پیشنهادشدهٔ تننهاوس، آماتو و اسپزیتو وینزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) یعنی معیار GOF استفاده می‌شود. معیار GOF با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

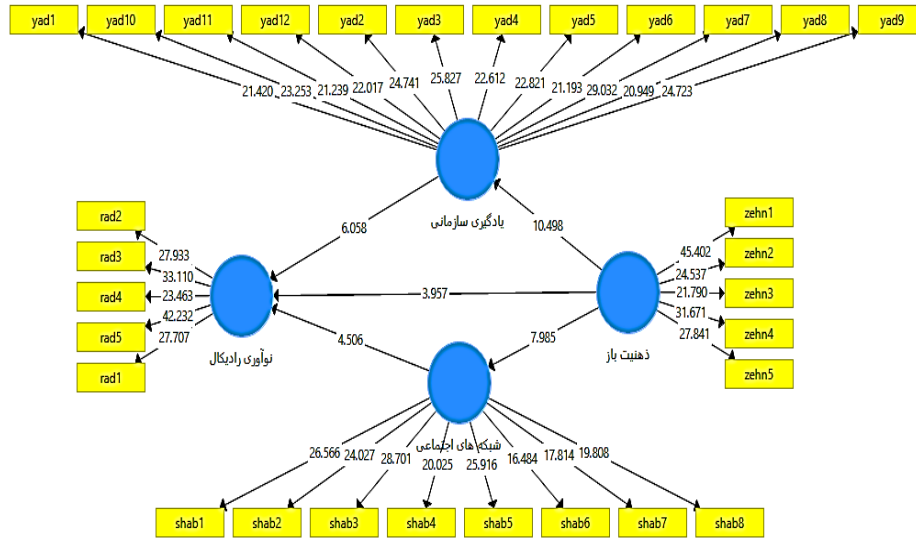
$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R^2)}$$

در نتیجه، مقدار معیار GOF برابر با ۰/۳۷۷ است که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، نشان‌دهندهٔ برازش کلی قوی مدل است (عباسی اسفنجانی، ۲۰۱۷، ۵۷).

براساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش پی.ال.اس.، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی، با بررسی ضرایب معناداری Z (مقادیر t) هر یک از مسیرها و نیز ضرایب استانداردشدهٔ بار عاملی مربوط به مسیرها، فرضیه‌های تحقیق آزموده می‌شوند.

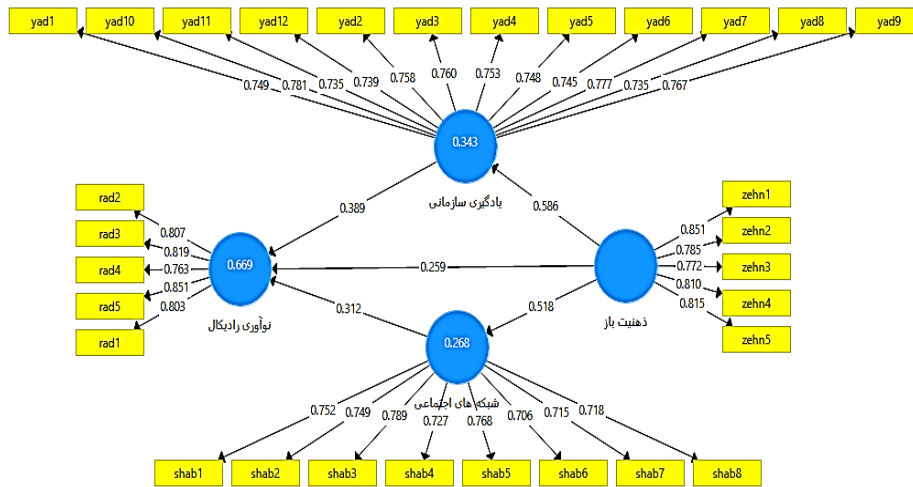
در صورتی که مقدار ضریب معناداری هر یک از مسیرها از ۱/۹۶ بیشتر باشد، مسیر مرتبط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و فرضیهٔ مرتبط با آن تأیید می‌شود. براساس مدل مفهومی آزمون‌شده در شکل شمارهٔ دو، خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد؛ بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مسیرهای پیش‌بینی‌شدهٔ ذهنیت باز-نوآوری رادیکال، ذهنیت باز-شبکه‌های اجتماعی، ذهنیت باز-یادگیری سازمانی، شبکه‌های اجتماعی-نوآوری رادیکال و یادگیری سازمانی-نوآوری رادیکال معنادارند.

- 
1. Tenenhaus, Amato & Esposito Vinzi
  2. Goodness of Fit



شکل ۲- اجرای مدل در حالت معناداری

Figure 2- Execution of the Model in a Meaningful Way



شکل ۳- اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

Figure 3- Execution of the Model in the Standard Estimation

بعد از اینکه تخمین استاندارد صورت گرفت، به بررسی رابطه علت و معلولی بین سازه‌های پژوهش پرداخته شد. همان‌طور که در شکل شماره سه مشاهده می‌شود، ارتباط بین ذهنیت باز با نوآوری رادیکال، یادگیری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی، ارتباط بین شبکه‌های اجتماعی با نوآوری رادیکال و در نهایت ارتباط بین یادگیری سازمانی با نوآوری رادیکال، به دلیل اینکه اعداد معناداری آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارد، تأیید می‌شوند؛ به عبارت دیگر، ذهنیت باز با نوآوری رادیکال رابطه مستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/25$ ،  $t = 3/95$ ). ذهنیت باز با یادگیری سازمانی رابطه مستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/58$ ،  $t = 10/49$ ). ذهنیت باز با شبکه‌های اجتماعی رابطه مستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/51$ ،  $t = 7/98$ ). یادگیری سازمانی با نوآوری رادیکال رابطه مستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/38$ ؛  $t = 6/05$ ). شبکه‌های اجتماعی با نوآوری رادیکال رابطه مستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/31$ ؛  $t = 4/50$ ). ذهنیت باز از طریق یادگیری سازمانی با نوآوری رادیکال رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/22$ ،  $t = 5/43$ ). ذهنیت باز از طریق شبکه‌های اجتماعی با نوآوری رادیکال رابطه غیرمستقیم، مثبت و معنادار دارد ( $\beta = 0/16$ ؛  $t = 3/64$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

چارچوب ذهنیت باز ساختاری است که یک جنبه اساسی یادگیری در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، گسترش این چارچوب در هر سازمانی زمینه‌های یادگیری آن سازمان را فراهم خواهد کرد. افزون‌براین، برقراری ارتباطات صحیح درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را نیز تسهیل می‌کند و در نهایت آن سازمان می‌تواند به موفقیت‌های نوآورانه دست یابد (مگلن و همکاران، ۲۰۱۰، ۳۶۰). پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال با توجه به نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی در باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال انجام شده است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رابطه میان ذهنیت باز و نوآوری رادیکال با (ضریب تأثیر ۰/۲۵ آماره معناداری ۳/۹۵) معنادار و مثبت بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیرین و همکاران (۲۰۰۴) و ملایی (۲۰۱۲) همخوانی دارد. وضعیت خاص حاکم بر محیط و سازمان‌ها باعث شده است مزیت رقابتی آن‌ها دیگر بر پایه دارایی‌های مشهود نباشد. آنچه امروزه سازمان‌ها را رقابت‌پذیر می‌کند، تأکید مستمر بر سرمایه‌های ذهنیتی است. سازمان‌هایی که براساس ذهنیت گسترده فعالیت داشته باشند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها نوآورترند؛ به بیان دیگر، عوامل ذهنیتی مثل دانش در جایگاه مهم‌ترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در در دنیا شده‌اند و اقتصاد صنعتی جای خود را به اقتصاد دانش‌محور داده است. با اینکه سرمایه فکری و ذهنیتی به‌عنوان عامل راهبردی در دستیابی



به مزیت رقابتی پایدار یک قدرت محسوب می‌شود، برخورداری از دارایی‌های دانشی به‌خودی‌خود قدرت‌آفرین و ارزش‌آفرین نیست؛ بلکه فراهم‌آوردن شرایط لازم برای استفاده از آن تفکرات و نیز نشر و گسترش این تفکرات، آن سازمان را به موفقیت خواهد رساند (خوراکیان، کدخدا و یزدانی، ۲۰۱۷، ۱۰۲)؛ به‌عبارت‌دیگر، ذهنیت باز می‌تواند نقش کلیدی در افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری فرایندهای نوآوری در سازمان ایفا کند. همچنین زمینه‌پرسشگری را در سازمان فراهم می‌آورد، موجب ارتقای دانش در سازمان می‌شود، توانایی درک ایده‌های جدید را افزایش می‌دهد، خلاقیت را تقویت می‌کند و سازمان را قادر به شناسایی فرصت‌های جدیدی می‌کند که به نوآوری سازمانی کمک می‌کنند (مگلن و همکاران، ۲۰۱۰، ۳۷۰)؛ بنابراین می‌توان گفت در سازمان‌های ورزشی مثل باشگاه‌های فوتبال که همواره وضعیت بر مبنای مسائل روز دنیا در حال تغییر است، دانش جدیدی که از طریق ذهنیت باز حاصل می‌شود، به سازمان اجازه می‌دهد که نوآوری و ایده‌های جدیدی را ایجاد کند و این ایجاد ایده می‌تواند باشگاه‌های فوتبال را به نوآوری اساسی سوق دهد؛ یک نوع نوآوری مبتنی بر تغییر که می‌توان آن را نوآوری رادیکال دانست.

نتیجه‌بدی پژوهش نشان داد که رابطه میان ذهنیت باز و یادگیری سازمانی با (ضریب تأثیر ۰/۵۸ و آماره معناداری ۱۰/۴۹) معنادار و مثبت بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های عباسی و همکاران (۲۰۱۴) و لرد (۲۰۱۵) همخوان است. امروزه سازمان‌ها در عصر انقلاب فناوری و اطلاعات نیازمند فائق‌آمدن بر تغییرات و تحولات نوظهور پیرامون‌اند. بی‌شک فراهم‌بودن شرایط برای استفاده از قابلیت و شایستگی‌های کارکنان به ظهور چنین اهدافی کمک می‌کند. در محیط پرآشوب امروزی، مزیت رقابتی سازمان‌ها دیگر همانند گذشته فقط مالی نیست؛ بلکه کلید موفقیت و مزیت رقابتی سازمان اهمیت‌دادن به سرمایه‌های ذهنیتی و فراهم‌آوردن شرایط برای استفاده از آن‌هاست؛ به این مفهوم که در سازمان یک جو ذهنی باز برای استقبال از هرگونه ایده و طرح برای پیشبرد اهداف سازمان حاکم باشد. شکل‌گیری چنین شرایطی می‌تواند موجب بهره‌گیری از سرمایه‌های ذهنیتی برای افزایش قابلیت یادگیری سازمانی باشد تا بدین ترتیب زمینه موفقیت سازمان را فراهم آورد (عباسی و همکاران، ۲۰۱۴، ۷۹۲). درباره این موضوع بنتیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) عنوان کرد که جریان‌های یادگیری سازمانی و فراهم‌آوردن شرایط برای استفاده از سرمایه ذهنی دو مورد به هم وابسته‌اند؛ زیرا، سازمان‌هایی که قابلیت زیادی برای جذب دانش دارند، تمایل زیادی نیز به استفاده و انتشار آن دارند؛ به این ترتیب این دو مورد بسیار به همدیگر مرتبط‌اند (بنتیس، ۲۰۰۱، ۴۸)؛ بنابراین باید گفت که حاکمیت ذهنیت باز

در سازمان چارچوب استواری برای یادگیری سازمانی است و مزایای زیادی برای سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های ورزشی دارد؛ زیرا، در سازمان‌های ورزشی مثل باشگاه‌های فوتبال به‌دلیل نیازمند بودن به مهارت‌ها و آگاهی‌های گوناگون (مانند راضی‌نگه‌داشتن هواداران، سودآور کردن باشگاه، داشتن عملکرد تیمی موفق و ...) و نیز توسعه و به‌اشتراک‌گذاری این مهارت‌ها، یادگیری سازمانی بیشتر خواهد بود و این امر به‌نوبه خود راه‌های جدید و مبتکرانه‌ای را برای پیشبرد اهداف و به‌طور کلی برای موفقیت سازمانی در پی خواهد داشت؛ به‌عبارت‌دیگر، اگر باشگاه‌های فوتبال یک محیط فکری باز و بدون مانع برای کارکنان ایجاد کنند، به سازمان‌هایی تبدیل خواهند شد که به‌صورت خودکار راه‌حل‌های جدیدی را برای دستیابی به اهداف خود درپیش می‌گیرند، از مهارت‌ها و فناوری‌های به‌روز و بدیع استفاده می‌کنند و این موارد باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌شوند.

نتیجه دیگر پژوهش نشان داد که رابطه میان ذهنیت باز و شبکه‌های اجتماعی با (ضریب تأثیر ۰/۵۱ و آماره معناداری ۷/۹۸) معنادار و مثبت بود. این یافته با نتایج پژوهش پیرین و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستاست. اگر جو حاکم بر سازمان نامناسب باشد، می‌تواند منبع عمده فشارهای روانی باشد. اگر این فشارها در سازمان بیش‌ازحد باشد، همچون آفتی نیروی انسانی سازمان را تحلیل می‌دهد، اهداف سازمانی را تهدید می‌کند و به کاهش کیفیت مشارکت عملکرد و میزان مشارکت فرد منجر می‌شود (احمدی، بهمنی، رنجپور، رحیمی و شهبازی، ۲۰۱۵، ۱۱۹). واقعیت این است که توجه و احترام به شخصیت، ایده و عقیده کارکنان سازمان‌ها از امور ضروری مدیریت است. هرچقدر مدیران در تصمیم‌گیری‌های انفرادی خود بتوانند همه حقایق را در نظر بگیرند، اما همین کار می‌تواند باعث ناراحتی کارکنان شود و سازمان را در رسیدن به اهداف با مشکل مواجه کند؛ بنابراین، اگرچه ممکن است مشورت با کارکنان موجب تغییر تصمیم نشود، در به‌وجود آوردن محیط اعتماد و تفاهم تأثیر می‌گذارد (ایمانی، ۲۰۱۱، ۴۷). از جمله سازمان‌هایی که برای عقب‌نماندن از رقبا باید پذیرای نگرش‌های جدید باشند، سازمان‌های ورزشی‌اند. این سازمان‌ها باید توجه لازم را به نگرش کارکنان در زمینه بازبودن درب‌های سازمان در مقابل ایده‌های نو داشته باشند؛ زیرا، کارکنان می‌توانند در برابر رد یا پذیرش طیف متنوع تغییرات سازمان مقاومت کنند، اما با برقراری ارتباط با همکاران و مدیران در داخل سازمان و نیز ارتباط برون‌سازمانی با افراد و سازمان‌های دیگر این مقاومت کمتر خواهد شد و چه‌بسا نظر مثبتی درباره ایده‌های جدید داشته باشند. درعین‌حال، مدیران سازمان‌های ورزشی به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال که به‌طور دائم در زمینه خرید و فروش بازیکن و مربی تحت تأثیر تغییرات محیطی قرار دارند، باید این موضوع را بپذیرند که بدون برقراری ارتباط با افراد متخصص و خبره چه در داخل سازمان و چه بیرون از آن اقدامات لازم برای انجام‌دادن کارهای حساس باشگاه مانند جذب بازیکن و مربی میسر نخواهد بود؛ ضمن اینکه این ارتباطات در وضعیت بسته و خفکان به حقیقت نمی‌پیوندد

و ارتباط درست شکل نخواهد گرفت؛ به عبارتی می‌توان گفت که حاکمیت چارچوب ذهنی باز بر باشگاه می‌تواند این ارتباطات را در مسیر درست هدایت کند. باشگاه‌های فوتبال باید تلاش زیادی برای نهادینه کردن ذهنیت باز در باشگاه و استفاده از این فضا داشته باشند؛ زیرا، این وضعیت فکری می‌تواند ابزار مهمی برای برقراری ارتباط درخور اعتماد و درست باشد و راهگشای مشکلات باشگاه شود.

بخش دیگر از یافته‌های پژوهش بیانگر این بود که رابطه میان یادگیری سازمانی و نوآوری رادیکال (با ضریب تأثیر ۰/۳۸ و آماره معناداری ۶/۰۵) معنادار و مثبت است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های میس و سلس (۲۰۱۳)، لرد (۲۰۱۵) و مصباحی جهرمی و ادیب‌زاده (۲۰۱۵) همخوانی دارد. به‌منظور توسعه یادگیری در سازمان به‌خصوص با فراهم آوردن ایده‌ها و توسعه تجارب کارکنان و با ایجاد انگیزه و تشویق کردن آزمون و خطاهایی که در سازمان صورت می‌گیرد، عملکرد نوآورانه کارکنان بیشتر می‌شود. در محیط‌های بی‌ثبات سازمان‌ها نیازمند این هستند که دیدگاه‌ها و دانش جدید کشف کنند تا به نوآوری جدید دست یابند؛ بنابراین، پویایی محیط تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد و نوآوری را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود نوآوری در سازمان شکل بگیرد و عملکرد سازمان بهبود یابد (ون دِ وِن، پولی، گارود و ونکاتارمن؛ ۱۹۹۹، ۴۴)؛ براین اساس، یادگیری سازمانی به این شکل می‌تواند بر نوآوری تأثیر بگذارد که با حمایت یادگیری سازمانی از دانش، تفکر و هر نوع ایده جدید، شرایط درک و به‌کارگیری آن‌ها را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب می‌تواند نوآوری را ارتقا دهد که هرچقدر این ایده‌ها بدیع‌تر باشند، نوآوری سازمان انقلابی‌تر و درواقع همان نوآوری، رادیکال خواهد بود (خو و همکاران، ۲۰۱۰، ۵۸۶). همچنین می‌توان این موضوع را درنظر گرفت که یادگیری سازمانی از طریق حفظ و توسعه دانش درباره فعالیت‌ها و تجربیات قبلی نیز می‌تواند باعث توسعه نوآوری سازمانی شود؛ بنابراین می‌توان گفت که باشگاه‌های فوتبال با توجه به نیازمندی‌شان به دانش‌های تخصصی مثل علم ورزش، دانش مدیریتی، دانش تجاری، دانش روان‌شناسی و علوم دیگر و همچنین قرارگرفتن در وضعیت متلاطم و بی‌ثبات، به ساختن چیزهای نو و تغییر ایده‌های خود نیاز دارند تا دانش‌های موجود در باشگاه متناسب با شرایط بتواند استفاده شود. همچنین یادگیری سازمانی برای کارکنان باشگاه از طریق این نوسازی دانش ایجاد شود تا بدین ترتیب باشگاه بتواند به نوآوری رادیکال دست یابد.

بخش بعدی از یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه میان شبکه‌های اجتماعی و نوآوری رادیکال (با ضریب تأثیر ۰/۳۱ و آماره معناداری ۴/۵۰) معنادار و مثبت بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش پیرن

و همکاران (۲۰۱۶) همخوان است. امروزه به دلیل پیچیده شدن فناوری سازمان‌ها قادر نیستند به تنهایی محصول، فرایند یا خدمتی جدید به بازار ارائه کنند؛ در نتیجه، سازمان‌ها چاره‌ای جز همکاری با یکدیگر ندارند. سازمان‌های بزرگ یا کوچک برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. معمولاً سازمان‌هایی که با یکدیگر همکاری می‌کنند، یک شبکه ارتباطی یا اجتماعی را تشکیل می‌دهند و هر یک از سازمان‌های عضو در آن شبکه ارتباطی بخشی از زنجیره ارزش در تولید یک محصول نوآورانه و پرخطر را برعهده می‌گیرد تا همه اعضای شبکه به طور اشتراکی از ارزش خلق شده بهره‌مند شوند؛ بدین ترتیب می‌توان گفت استفاده سازمان‌ها از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند آن‌ها را به سمت نوآوری سوق دهد (رمپرساد، کیوستر و تروشانی، ۲۰۰۹، ۸۰۰). با توجه به پویایی محیط و تغییرات فناوریانه، برقراری ارتباط و شکل‌گیری ارتباطات به روش‌های گوناگونی صورت می‌گیرد. با پیشرفت فناوریانه، این ارتباطات به شکل‌هایی سریع‌تر و ساده‌تر شکل می‌گیرد (سنجقی و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۹۱). در سازمان‌های ورزشی نیز وضعیت به همین شکل است؛ یعنی هر اندازه دانش و تجربه بیشتر به اشتراک گذاشته شود و همکاری‌های بیشتری بین سازمان‌ها وجود داشته باشد، به دنبال آن توانمندی‌های سازمان برای دستیابی به نوآوری و ابداعات جدید در زمینه ارائه خدمات بیشتر خواهد شد.

بخش دیگر از یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه میان ذهنیت باز و نوآوری رادیکال از طریق یادگیری (با ضریب تأثیر ۰/۲۲ و آماره معناداری ۵/۴۳) معنادار و مثبت بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های میس و سلس (۲۰۱۳) و لرد (۲۰۱۵) همخوان است. براساس این بخش از یافته‌های پژوهش، یادگیری سازمانی در باشگاه‌های فوتبال یک واسط مهم بین ذهنیت باز و نوآوری رادیکال است. برخورداری از تفکری وسیع برای سازمان یک نوع سرمایه پنهان محسوب می‌شود؛ زیرا، نهادینه شدن این ذهنیت در سازمان می‌تواند نویدبخش به کارگیری انواع دانش‌ها و تفکرات بدیع در سازمان باشد و به دنبال آن یادگیری حاصل از این تفکرات سازمان را به موفقیت‌های بیشتری چون نوآوری می‌رساند؛ به عبارتی می‌توان گفت با افزایش یادگیری سازمانی به خصوص با فراهم آوردن زمینه‌هایی برای بروز ایده‌ها و تجارب کارکنان و تشویق کردن آن‌ها به دلیل آزمایش‌هایی که در سازمان انجام می‌دهند، نوآوری آن‌ها بیشتر می‌شود (محمدی حسینی و همکاران، ۲۰۱۳، ۹۳)؛ بنابراین، باشگاه‌های فوتبال می‌توانند یادگیری سازمانی را برای توسعه نوآوری رادیکال به کار بگیرند و اگر نتوانند ذهنیت باز را در سازمان نهادینه کنند، یادگیری ضعیفی خواهند داشت؛ در نتیجه، نوآوری رادیکال و به طور کلی هیچ‌گونه نوآوری دیگری در آن‌ها شکل نخواهد گرفت یا به شکل بسیار ضعیفی بروز خواهد کرد؛ به بیان دیگر می‌توان گفت یادگیری سازمانی نقطه ضعف‌های میان ذهنیت باز و نوآوری

سازمانی را در این باشگاه‌ها برطرف می‌کند؛ بدین ترتیب، باشگاه‌های فوتبال با بازبینی و اصلاح وضعیت کنونی و حاکم کردن یک فضای باز در باشگاه که همه افراد بتوانند به راحتی اظهار نظر کنند و اطلاعات و دانش خود را در اختیار سازمان بگذارند (ذهنیت باز)، می‌توانند آن اطلاعات و نظرها را در راستای اهداف باشگاه به کار ببندند (یادگیری سازمانی). درنهایت این وضعیت به نوآوری رادیکال برای باشگاه منتهی خواهد شد.

بخش آخر از یافته‌های این پژوهش نشان داد که رابطه میان ذهنیت باز و نوآوری رادیکال از طریق شبکه‌های اجتماعی (با ضریب تأثیر ۰/۱۶ و آماره معناداری ۳/۶۴) معنادار و مثبت بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش پیرین و همکاران (۲۰۱۶) همخوان است. براساس پارادایم نوآوری باز، سازمان‌ها برای دستیابی به محصولات و خدمات جدید به مهارت‌های دانشی نیاز دارند تا به آن‌ها در بهبود نتایج عملکرد خود کمک کنند. نتایج پژوهش‌ها این استدلال را تأیید می‌کند که سازمان‌ها برای تولید ایده‌های جدید و طراحی رویکردهای جدید منجر به نوآوری‌های رادیکال باید دانش جدیدی از منابع داخلی و خارجی تولید کنند و به عبارتی یک شبکه اجتماعی راه‌اندازی کنند (پیرین و همکاران، ۲۰۱۶، ۳). برای پیاده‌سازی شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌ها به سطح بالایی از شفافیت احتیاج دارند؛ به طوری که این شفافیت باید از گوش‌دادن و استقبال از اندیشه‌های دیگران ناشی شود؛ نه اینکه سازمان‌ها فقط افکار خود را بر دیگران تحمیل کنند (سانچز-کاسادو، سگارو ناوارو، ونسلی و توماستی سولانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ۲۸)؛ البته سازمان‌ها باید به این نکته توجه داشته باشند که قبل از پیاده‌سازی شبکه‌های جدید، شبکه‌های قدیمی باید بازبینی شوند و به چالش کشیده شوند (ذهنیت باز). همچنین علاوه بر روابط درون‌سازمانی، به ایجاد شبکه‌های اجتماعی برون‌سازمانی نیز باید توجه شود؛ چراکه برقراری روابط با عوامل خارج از سازمان ایده‌های بهتری را ارائه می‌دهد تا به طور درخور توجهی بتوان در محیط در حال تغییر به عملکرد بهتر و نوآوری رادیکال دست یافت. نوآوری رادیکال فقط هنگامی اتفاق می‌افتد که دانش برون‌سازمانی به داخل سازمان منتقل می‌شود و کارمندان سازمان آن را داخلی‌سازی و اعمال می‌کنند. بدون داشتن شبکه اجتماعی قوی تمام دانش‌های خارجی بی‌فایده خواهند بود؛ زیرا، به افرادی که در فرایند نوآوری درگیر هستند انتقال نمی‌یابد (پیرین و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۵)؛ بدین ترتیب باید گفت که یک شبکه اجتماعی کارا در سازمان با بهره‌گیری از یک چارچوب ذهنی باز می‌تواند سازمان را به نوآوری رادیکال سوق دهد. با توجه به نقش میانجی شبکه‌های اجتماعی در رابطه بین ذهنیت باز و نوآوری رادیکال در باشگاه‌های فوتبال می‌توان گفت که

1. Sanchez-Casado, Cegarra Navarro, Wensley & Tomaseti-Solano

شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی در این باشگاه‌ها به ایجاد فضای گفتمان در داخل باشگاه وابسته است. انتشار اطلاعات از طریق راه‌های گوناگون مانند برگزاری جلسات و ملاقات‌های علمی و دیگر شکل‌های تبادل دانش می‌تواند به ایجاد شبکه‌های اجتماعی درون‌سازمانی منجر شود که در نهایت این وضعیت تأثیری مثبت بر ایجاد نوآوری باشگاه خواهد داشت. در واقع ایجاد چنین شرایطی نقشی اساسی در تسهیل شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی باشگاه‌ها دارد. توانایی تشویق و تقویت ابراز نظرها می‌تواند در بین کارمندان باشگاه پیوندهای اجتماعی و قابلیت دسترسی به دانش یکدیگر ایجاد کند. از طرف دیگر، اگر در یک سازمان نظرهای فردی به اشتراک گذاشته نشود و درون سازمان با امور روزانه آن ارتباط برقرار نشود، تشکیل شبکه اجتماعی با تهدید مواجه خواهد شد و بدین ترتیب تحقق نوآوری رادیکال نیز سخت‌تر خواهد شد (میس و سلس، ۲۰۱۳، ۸).

در جمع‌بندی پژوهش باید اشاره کرد که به‌طور کلی یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد زمانی که ذهنیت باز در باشگاه‌های فوتبال توسعه یابد، بستر برای ارتقای نوآوری رادیکال در این سازمان‌های ورزشی فراهم خواهد شد و با گسترش یافتن و نهادینه شدن این چارچوب ذهنی، شرایط مهیاتر و آماده‌تر خواهد شد. حال اگر ذهنیت باز با راه‌اندازی شبکه‌های اجتماعی همراه باشد، شکل‌گیری نوآوری رادیکال تسهیل خواهد شد؛ بنابراین، شبکه‌های اجتماعی به‌مثابه یک وسیله ارتباطی پیوند نوآوری رادیکال با ذهنیت باز در باشگاه‌های فوتبال را محکم‌تر می‌کنند؛ بدین ترتیب می‌توان گفت ایجاد یک فضای همراه با گفتمان، بدون هیچ‌گونه محدودیت و مانعی در باشگاه‌ها به تقویت ارتباطات کارکنان باشگاه با یکدیگر و با سازمان‌های ورزشی دیگر می‌انجامد که این موضوع رشد نوآوری رادیکال در باشگاه را تسریع خواهد کرد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر به مدیران و عوامل مدیریتی باشگاه‌های فوتبال پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های فوتبال با در نظر گرفتن این موضوع که حاکم بودن ذهنیت باز در باشگاه می‌تواند سازمان را به نوآوری رادیکال برساند، به ایده‌ها و نظرهای کارکنان خود احترام بگذارند و نیز با ارائه فناوری‌های برتر توسعه نوآوری رادیکال در باشگاه را تسهیل کنند و به دنبال آن شاهد پیامدهای مثبت کاری کارکنان باشند. توجه و استفاده از اطلاعات کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلان باشگاه باعث ایجاد این تفکر در آن‌ها می‌شود که باشگاه برای نظرهای آن‌ها ارزش قائل است و این ادراک کارکنان از ارزش ایده‌های آن‌ها می‌تواند محرکی قوی در گسترش نوآوری رادیکال در باشگاه شود. پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها جلساتی را با کارکنان برگزار کنند و در آن بر استقبال از هرگونه ایده و خلاقیت جدید تأکید کنند. افزون‌براین، با ایجاد صمیمیت و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌توان شاهد ظهور فکرها، گسترش مرادوات و ارتباطات کارکنان، به دنبال تبادل ایده‌ها، اطلاعات و مهارت‌ها و نیز آموختن و یافتن مهارت‌های نو بود که برای این کار داشتن ارتباط با باشگاه‌ها و

سازمان‌های دیگر نیز ضروری است. پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها به جای استفاده از یک روش خاص برای انجام دادن امور گوناگون باشگاه در جست‌وجوی راه‌های دیگری نیز باشند که برای این کار داشتن ارتباط با باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی دیگر ضروری است. پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها با برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی برای کارکنان فرهنگ یادگیری در باشگاه را نهادینه کنند. پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها به صورت دوره‌ای و در اوضاع بحرانی جلساتی را با حضور تمامی کارکنان باشگاه برگزار کنند و در آن جلسات کارکنان درباره مشکلات و موانع باشگاه نظرهای خود را مطرح کنند و راه حل ارائه دهند. همچنین برای نظرهایی که راه‌گشا باشند، امتیاز و پاداش‌های شایسته‌ای در نظر بگیرند که این خود می‌تواند عامل انگیزشی برای کارکنان باشد.

همچون سایر مطالعات این پژوهش نیز برخی محدودیت‌ها دارد که می‌توان به کمبود زمان به منظور بررسی این متغیرها در چندین فصل پیاپی و کمبود هزینه برای بررسی سایر سازمان‌های ورزشی در کنار باشگاه‌های فوتبال اشاره کرد؛ بنابراین، برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش در سایر سازمان‌های ورزشی همچون باشگاه‌های دولتی فوتبال، باشگاه‌های غیرانتفاعی و ... بررسی شود. پیشنهاد می‌شود یک مطالعه تطبیقی با هدف مقایسه وضعیت نوآوری رادیکال در باشگاه‌های فوتبال و سایر سازمان‌های ورزشی انجام شود. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده نوآوری رادیکال باشگاه‌های ورزشی در چندین فصل به صورت پژوهش طولی بررسی شود و پیامدهای آن نیز در نظر گرفته شود. همچنین در مطالعات بعدی سایر متغیرها همچون دانش درونی، دانش بیرونی و خلاقیت که می‌توانند در نوآوری رادیکال مؤثر باشند، بررسی شود.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی کسانی که در مراحل انجام‌شدن این پژوهش یاری‌رسان بوده‌اند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

## References

1. Abbasi Esfanjani. H. (2017). Designing the model for commercialization of university research using structural equation Modeling-Partial least squares method (SEM-PLS). *Journal of Commerce*, 82, 33-65. (in Persian).
2. Abbasi, T., Hashemi, M., Armineh, A. R., & Bakhtiari, M. (2014). Examining the relationship between intellectual capital and labor productivity: With an emphasis on organizational learning. *Journal of Public Administration*, 6(4), 791-817. (in Persian).

3. Ahmadi, J., Bahmei, J., Ranjbar, M., Rahimi, H., & Shahbazi, H. (2015). Study of relationship between organizational climate and faculty members' participation in academic decision makings. *Payavard*, 9(2), 118-30. (in Persian).
4. Baker, W. E., Grinstein, A., & Harmancioglu, N. (2016). Whose innovation performance benefits more from external networks: Entrepreneurial or conservative firms? *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 104-20.
5. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *Management Reviews*, 3(1), 41-60.
6. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-121.
7. Dehgan Najm, M. (2009). Knowledge management and its role in organizational innovation. *Automotive Engineering and Related Industries*, 10(1), 47- 52. (in Persian).
8. Eidi, H., & Yosefi, B. (2014). Investigating the sources of income for football in the world and comparing it with soccer club in Iran. *Iran Marketing Journal*, 5, 1- 17. (in Persian).
9. Fatemi Nasab, E., & Mahmoodzadeh, E. (2017). The effect of organizational communication on knowledge sharing in iran railway company. *National Defense Strategic Studies*, 1(1), 72- 109. (in Persian).
10. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
11. Imani, J. (2011). A study of the relationship between the participative management and organizational climate with managers' effectiveness in guidance schools in Bandar Abbas city. *Instruction and Evaluation*, 4(14), 45-74. (in Persian).
12. Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-56.
13. Kazem M. (2002). *Football in Bourse and Bourse in football* (1<sup>st</sup> e.d.). Tehran: Ministry of Culture and Islamic Guidance Publications. (in Persian).
14. Khorakian, A., Kadkhoda, N., & Yazdani B. M. (2017). Investigating the effect of intellectual capital on innovative behavior through the role of knowledge sharing as a mediator (Case of Sun-Air Research Institute). *Innovation Management*, 6(1), 101- 34. (in Persian).
15. Lord, M. (2015). Group learning capacity: The roles of open-mindedness and shared vision. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-11.
16. Maes, J., & Sels, S. (2013). SMEs' radical product innovation: The role of internally and externally oriented knowledge capabilities. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 141-63.
17. Malaii, Z. (2012). The moderating role of cultural barriers on the relationship between organizational innovation thinking (Case study: Thirteen areas of Mashhad municipality) (Unpublished Master's thesis). Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (in Persian).



18. Mesbahi Jahromi, N., & Adibzade, M. (2015). Impact of knowledge management system on organizational innovation (moderating role of organizational learning). *Knowledge Studies*, 2(5), 25- 43. (in Persian).
19. Mirkamali, M., & Aghajani Afroozi, A. A. (2013). Providing a cognitive model of the position of entrepreneurship and radical innovation in cohen's theory of scientific revolution. Paper presented at the National Conference on Business Management with a Focus: Entrepreneurial Businesses and Knowledge Based Economy, Payam Noor University of Mazandaran, Ramsar. (in Persian).
20. Mogollon, R. H., Carrión, G. C., Navarro, J. G. C., & Millán, A. L. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-76
21. Mohammad Kazemi, R., & Omid, Y. (2011). Exercise entrepreneurship: An emerging approach to entrepreneurship and sport management. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2(18), 69- 87. (in Persian).
22. Mohammadi Hoseini, A., Amine Bedokhti, A., & Jamshidi, L. (2014). The role of organizational learning in enhancement the innovation performance. *Journal of Innovation and Value Creation*, 2(4), 84-95. (in Persian).
23. Nguyen, T. D., & Barrett, N. J. (2006). The adoption of the internet by export firms in transitional markets. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(1), 29-42.
24. Pérez-Luño, A., Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., & Cuevas-Rodríguez, G. (2011). How social capital and knowledge affect innovation. *Journal of Business Research*, 64(12), 1369-76.
25. Perin, M. G., Sampaio, C., H., Jiménez, D., J., & Cegarra-Navarro, J., G. (2016). Network effects on radical innovation and financial performance: An Open-mindedness approach. *Brazilian Administrative Review*, 13(4), 1-24.
26. Ramazani, R. (2008). Economics and investment in sport: A case study of football. physical education organization. *Research Project*, 212-37. (in Persian).
27. Rampersad, G., Quester, P., & Troshani, I. (2009). Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks. *Journal of Industrial Marketing Management*, 39(5), 793-805.
28. Rezaei, Sh. D., Ehsani, M., Koozechian, H., & Amiri, M. (2015). Designing effective commercialization mechanisms for football clubs in Iran. *Research in Sport Management & Motor Behavior*. 5(9), 119-30. (in Persian).
29. Ritala, P., Husted, K., Olander, H., & Michailova, S. (2018). External knowledge sharing and radical innovation: The downsides of uncontrolled openness. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0172>.
30. Sanchez-Casado, N., Cegarra Navarro, J. G., Wensley, A., & Tomaseti-Solano, E. (2016). Social networking sites as a learning tool. *The Learning Organization*, 23(1), 23-42.
31. Sanjaghi, M. E., Daliri, A., Farahi, A., & Amirahmadi, F. S. (2017). The effect of strategic leadership on innovation emphasizing on network communication approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 181-205. (in Persian).

32. Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
33. Talebi, K. (2006). Incremental innovation versus radical innovation. *Culture of Management*, 4(13), 113- 30. (in Persian).
34. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. *Proceedings of the XLII SISSScientific Meeting (739–42)*. Padova: CLEUP.
35. Troilo, G., De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2014). More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 3(2), 259–77.
36. Van de Ven A H, Polley D E, Garud R., & Venkataraman S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
37. Wang, M.-C., & Fang, S.-C. (2012). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 311-23.
38. Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E., & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14, 573-91.

### استناد به مقاله

آذریان سوسه‌باب، مهران، کاشف، سیدمحمد، بهنام، محسن، و بدری آذرین، یعقوب. (۱۳۹۹). اثر ذهنیت باز بر نوآوری رادیکال از طریق شبکه‌های اجتماعی و یادگیری سازمانی در باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۶۳)، ۳۸-۱۱۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8223.2815

Azarian Soosahab, M., Kashef, S. M., Behnam, M. & Badri Azarin, Y. (2020). The Effect of Open Mindedness on Radical Innovation Through Social Networks and Organizational Learning in Iranian Private Clubs of Football Premier League. *Sport Management Studies*, 12(63), 113-38. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8223.2815

## **The Effect of Open Mindedness on Radical Innovation Through Social Networks and Organizational Learning in Iranian Private Clubs of Football Premier League**

**M. Azarian Soosahab<sup>1</sup>, S. M. Kashef<sup>2</sup>, M. Behnam<sup>3</sup>,  
Y. Badri Azarin<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Sport Science, Urmia University
2. Professor of Sport Management. Faculty of Sport Science, Urmia University
3. Assistant Professor of Sport Management. Faculty of Sport Science, Urmia University (Corresponding Author)
4. Associate Professor of Sport Management. Faculty of Physical Education and Sport Science, Tabriz University

**Received: 2019/12/15**

**Accepted: 2020/05/06**

---

---

### **Abstract**

The purpose of this study was to examining the effect of open mindedness on radical innovation through social networks and organizational learning in Iranian private clubs of football premier league. The statistical population of this study included all the executive staff of the Iranian private clubs of football Premier League in the 2018-19 season. The number of samples in this study was determined using purposeful sampling consist of all samples (n=242). To collect the data used from scales of Troilo's et al. (2014) radical innovation, Mogollon's et al. (2010) open mindedness, Baker's et al. (2016) social networks and Maes & Sels's (2013) organizational learning. The results showed that open mindedness in football clubs could directly promote radical innovation. Moreover, social networks and organisation learning had a direct impact on radical innovation. In addition, social networks and organizational learning had a mediator effect on the relationship between open mindedness and radical innovation. As a result, football clubs should pay special attention to creating an open-minded atmosphere in the club to improve organizational learning and social networks, and then develop radical innovation in the club.

**Keywords:** Mental Framework, Organizational Communication, Application of Organizational Knowledge, Fundamental Change, Football Clubs.

---

---

---

1. Email: m.azarian32@yahoo.com

2. Email: mm.kashef@yahoo.com

3. Email: m.behnam@urmia.ac.ir

4. Email: badriazarin@gmail.com