



## بررسی عوامل موثر بر چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران

مهدی حقیقی<sup>۱</sup>، محمد حامی<sup>۲\*</sup> و وحید شجاعی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۶/۱۱

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل موثر بر چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران با روش معادلات ساختاری انجام گرفت.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش از نوع توصیفی بوده، به روش همبستگی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش را ۲۵۰ نفر از کلیه مدیران، معاونین، کارشناسان و کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران تشکیل دادند. با توجه به تعداد کم جامعه آماری، تعداد نمونه برابر با تعداد جامعه آماری در نظر گرفته شد. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶ محاسبه گردید. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی (تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول، تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم و تحلیل مسیر) استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل مسیر الگو، بین عوامل سازمانی، عوامل راهبردی و عوامل انسانی با چابکی رابطه معنا داری وجود داشت. ضمن اینکه بین عوامل فناورانه با چابکی رابطه معنا داری مشاهده نشد.

**نتیجه‌گیری:** مدیران ادارات ورزش و جوانان استان مازندران می‌توانند با ایجاد استراتژی‌های جدید، بهبود زیر ساخت‌ها از جمله ساختار سازمانی منعطف، تفویض اختیار به کارکنان، آموزش موثر کارکنان، پاسخگویی سریع، تخصیص سریع منابع، چشم انداز راهبردی، بهبود کیفیت، ارائه ارزش به مشتری، قابلیت مدیریت ریسک، مشارکت کارکنان، کارکنان توانمند و چند مهارته و کارکنان منعطف قابلیت‌های چابکی را در خود افزایش دهند.

**واژه‌های کلیدی:** چابک سازی، راهبردی، سازمانی، فناورانه.

## مقدمه

تغییر، باثبات ترین مشخصه‌ای است که می‌توان برای دنیای کنونی کسب و کار معرفی کرد. امروزه سازمان‌ها با رقابتی بسیار شدید رو به رو هستند که از تغییرات تکنولوژیکی و تغییر در تقاضای مشتریان ناشی می‌شود. این وضعیت باعث زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی مدیریت شده است (دریس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲). سازمان‌ها باید به طور مؤثر بر تغییرات مستمر و غیرمنتظره و همچنین چالش‌های جدید مشتریان با هزینه اندک فایز آیند (کویین و نمبارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، توانایی واکنش سریع و اثربخش، رقابت مبتنی بر زمان و تأمین نیازهای مشتری، مشخصه قطعی رقابت جویی شده است. در واقع چابک سازی ضرورتی برای بقا در مقابل رقبا، تحت محیط‌های متغیر برای برخورد با چالش‌های تحویل سریع محصولات و خدمات، کیفیت و رضایت مشتری است (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۵)؛ بنابراین چابکی قابلیت مهمی است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد. به همین جهت، سازمان‌های امروزی در پاسخ به فشارهای رقابتی به سمت پارادایم چابکی گرایش پیدا کرده‌اند و از راهبرد متنوعی، جهت دستیابی به چابکی سازمانی استفاده می‌کنند (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌ها نیاز دارند که به طور مستمر از قابلیت چابکی استراتژیک خود به عنوان کلید قابلیت پویا از طریق سنجش آن آگاه شوند و عوامل مؤثر بر بهبود آن را شناسایی و برای بهبود آنها گام بردارند (خورشید و همتی، ۱۳۹۲). ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی، منجر به چابک سازی سرمایه انسانی و سپس چابک سازی سازمان می‌شود. برخی از دلایل و ضرورت حرکت به سمت چابکی سازمان را می‌توان، رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار و تغییرات دانست (پورکیانی و زند، ۱۳۹۲). نظری و خسروی (۱۳۹۵) نشان دادند، مهارت‌های ارتباطی بر مدیریت کوانتومی تأثیر خطی و مثبت داشته، همچنین مهارت‌های ارتباطی، بر چابکی سازمان مؤثر است. اهداف نخستین موضوعی است که در چابکی سازمان حائز اهمیت است و مدیران باید به تناسب اهداف، استراتژی‌های سازمان را تدوین کنند. در مرحله بعدی باید سازمان منابع مورد نیاز خود را مشخص کند. ارزشمندترین منابع هر سازمانی، منابع انسانی آن سازمان هستند، چون هرچقدر عمر آنها بالاتر رود، تجارب آنها بالاتر رفته و ارزشمندتر و مفیدتر برای سازمان خواهند بود. منابع دیگر سازمان که در بیرون از سازمان است، مشتریان آن هستند که هر سازمانی باید مدیریت تجربه مشتری را با خود داشته باشد (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۳). چابک سازی سازمان می‌تواند برای سازمان‌ها ارزش آفرینی کند، به همین جهت باید مدنظر هر سازمانی قرار گیرد؛ زیرا در نهایت باعث بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (وینوده<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). اصول طراحی و اجرای سازمان چابک برای هر سازمانی که می‌خواهد در جهت پاسخگویی و پیش بینی تغییرات بهتر از رقبایش عمل کند، لازم است (رامش<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). هفت اصل طراحی و اجرای یک سازمان چابک به شرح زیر می‌باشد: (۱) استراتژی منبع یابی: مجموعه‌ای از تصمیمات بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می‌پردازد. ابتدا به تشخیص خدماتی که در سازمان باید انجام شود پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد (۲) مدیریت منابع: نقش مؤثری در به کارگیری افراد، مهارت‌ها و شایستگی‌ها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد (۳) شایستگی‌ها: چیزی که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی است، در گذشته سازمان‌های سنتی بر مهارت‌های تکنیکی تکیه داشتند، ولی با حرکت به سمت چابکی به شایستگی‌ها توجه بسیار شده است (۴) رهبری: در سازمان‌های چابک، رهبری، کمتر روی کنترل دستوری متمرکز است و بیشتر روی آماده سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعد سازی تمرکز دارد (۵) نوع فرآیندها: در اینجا تأکید روی چگونگی انجام کار توسط

1. Dries
2. Qin and Nembhard
3. Vinodh
4. Ramesh

سازمان است. بطور کلی تمامی فرآیندها دارای چهار خصیصه کلیدی هستند: قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری، قابل تکرار و قابل تنظیم (۶) ساختار بندی: بیشتر به ساختار سازی تمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است (۷) آمادگی تغییر: سهولت در پاسخگویی در برابر تغییرات و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی است. آمادگی تغییر، سازمان‌ها را موفق به کسب فرصت‌ها (همان چابکی در کسب و کار) و رهایی از دشواری‌ها (همان جهندگی سازمانی) می‌کند (پورکیانی و زند، ۱۳۹۲). سازمان‌هایی مانند ادارات ورزش و جوانان استان مازندران که بیشتر با جوانان و ورزشکاران پویا و فعال در ارتباط است، چابک سازی سازمان بسیار ضروری است. طی مطالعات انجام شده داخلی و خارجی، عواملی چون انتخاب منابع انسانی مناسب، تعیین استراتژی‌های مناسب، بررسی انتظارات مشتریان، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، فناوری اطلاعات، نوآوری و تغییرات می‌تواند در چابک سازی سازمان بسیار تاثیرگذار باشد. تحقیقات نشان داد، مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با بکارگیری رویه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی، به ویژه در بخش برنامه ریزی برای جذب، حفظ و ارتقاء نیروی انسانی توانمند و مستعد و همچنین ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (اسدی و همکاران ۱۳۹۶). آقایی و آقایی (۱۳۹۳) بیان نمودند، الگوی مفهوم چابکی سازمانی در برگزیده مولفه‌های اساسی شامل: عوامل سازمانی، عوامل راهبردی، عوامل انسانی و عوامل فناورانه است.

در این پژوهش جهت بررسی چابک سازی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران، به مطالعات انجام شده توسط محققین داخلی و خارجی پرداخته شد. پژوهش‌های مشابه‌ای در زمینه بررسی تاثیر عوامل فناورانه، راهبردی، سازمانی و انسانی بر چابک سازی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران چه داخل و چه خارج از کشور مشاهده نشده است. در ادامه به برخی از پژوهش‌های دارای این متغیرها اشاره می‌شود. تالون و پینسونیالت (۲۰۱۱) نشان دادند که رابطه مثبت و معنی داری بین متغیر راهبردی و فناوری اطلاعات با چابکی و عملکرد سازمانی است. دریس و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش چابکی سازمانی و یادگیری و توسعه پتانسیل بالا دریافتند، چابکی سازمانی سیستمی است که دارای توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت سازمان در یک محیط رقابتی و عدم اطمینان می‌شود. توجه به نحوه مدیریت دانش کارکنان در سازمان می‌تواند به عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر ارتقاء اثربخشی سازمانی مدنظر مدیران تمامی سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های ورزشی قرار گیرد. نتایج تحقیق سید عامری و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. ادارات ورزش و جوانان استان مازندران، یکی از سازمان‌هایی است که برای چابک سازی خود می‌بایست به سرعت و با انعطاف پذیری عمل کند و تا حد امکان این قابلیت‌ها را درون خود پرورش داده و تقویت سازد تا بتواند با بهره‌گیری از چابک سازی، از ظرفیت‌های رقابتی استفاده نماید. امکان پذیر شدن این امر نیازمند واکنش نشان دادن در بعد استراتژی‌ها، تکنولوژی‌ها، افراد و فرآیندها است. از سوی دیگر در این ادارات مشارکت مردمی یکی از عوامل حیات بخش، پویایی، طراوت و بهره‌وری در سازمان‌هاست که با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می‌شود تا سازمان از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت نماید. با توجه به مبانی بیان شده پرسش مهمی که در انجام این تحقیق مطرح می‌باشد، آن است که عوامل موثر بر اجرای چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران کدامند؟

## روش شناسی

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود که مبتنی بر معادلات ساختاری است و از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر اجرا، به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، ۲۵۰ نفر بوده که شامل

مدیران، معاونین، کارشناسان و کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران می‌باشند. تعداد نمونه برابر با تعداد جامعه و به شکل تمام شمار در نظر گرفته شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تهیه پرسشنامه چابک سازی سازمانی در ابتدا بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای (مقالات، کتاب‌های تخصصی و اینترنت) و تحقیقات میدانی اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد. سپس به جمع‌آوری مقیاس‌های مناسب پرداخته شد و نهایتاً پرسشنامه چابک‌سازی سازمانی تدوین شد که شامل ۴۶ سوال عمومی و تخصصی بود. سوالات عمومی شامل، اطلاعات کلی و جمعیت شناختی و سوالات تخصصی در خصوص چابکی سازمانی شامل شاخصه‌های راهبردی، فن‌آورانه، انسانی و سازمانی بوده است. در این پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، ۱؛ کم، ۲؛ تا حدودی، ۳؛ زیاد ۴؛ بسیار زیاد، ۵) استفاده شد. برای سنجش روایی، روایی صوری مورد استفاده قرار گرفت که توسط ده نفر از کارشناسان و اساتید، مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶ محاسبه گردید.

جهت انجام تحقیق ابعاد و مولفه‌هایی (جدول ۱) در نظر گرفته شد تا تاثیرگذاری عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل فن‌آورانه بر چابک سازی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران بررسی شود؛ همچنین میزان آلفای کرونباخ برای متغیرها در جدول نشان داده شد. عوامل پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم به تفکیک هر یک از عوامل و گویه‌های مربوطه مورد بررسی قرار گرفتند و روایی سازه ابزار مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. ابعاد و مولفه‌های تحقیق

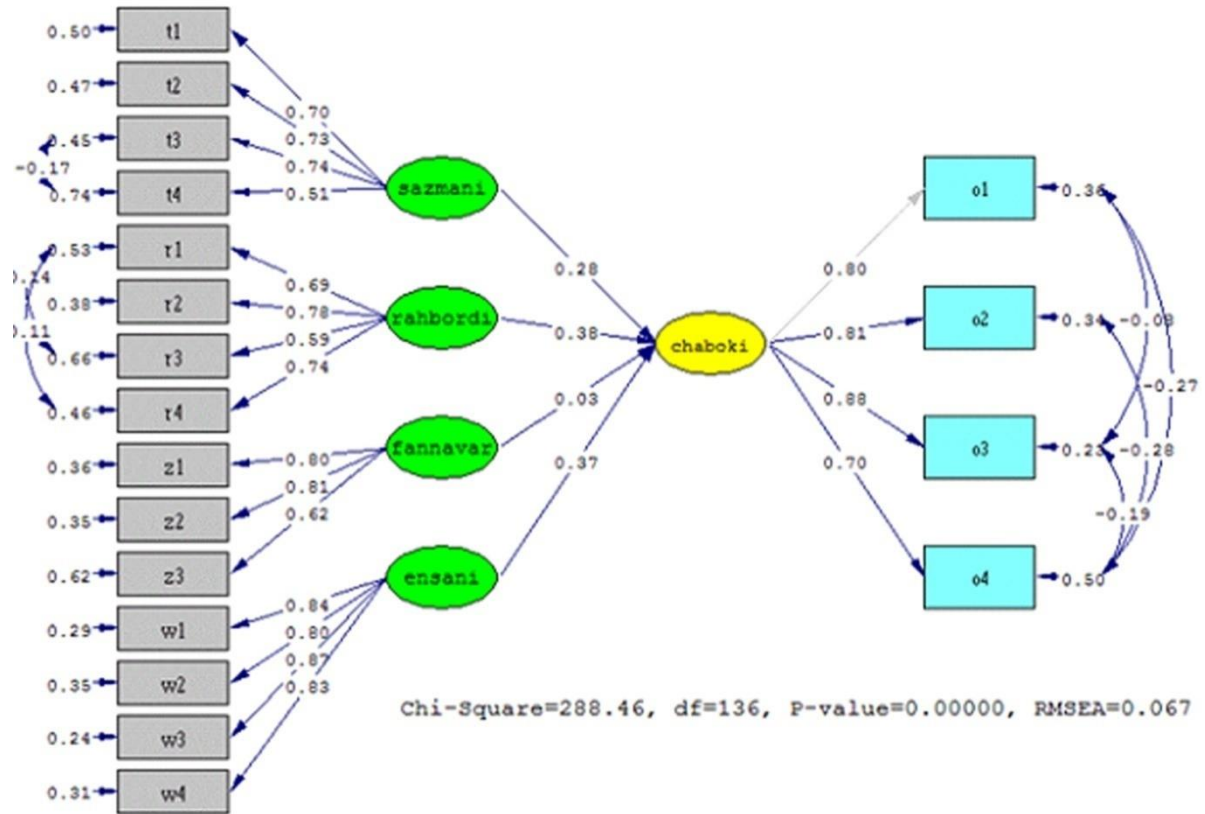
ابعاد	عوامل	آلفای کرونباخ
عوامل سازمانی	(۱) ساختار سازمانی منعطف (۲) تفویض اختیار به کارکنان (۳) آموزش موثر کارکنان (۴) پاسخگویی سریع	۰/۸۴۵
عوامل راهبردی	(۱) تخصیص سریع منابع (۲) چشم انداز راهبردی (۳) ارائه ارزش به مشتری (۴) بهبود کیفیت	۰/۸۷۳
عوامل فن‌آورانه	(۱) دسترسی و دانش کارکنان به اطلاعات (۲) سازگاری و پذیرش فناوری (۳) به اشتراک گذاشتن اطلاعات شفاف (۴) فن‌آوری مناسب	۰/۸۷۲
عوامل انسانی	(۱) قابلیت مدیریت ریسک (۲) مشارکت کارکنان (۳) کارکنان توانمند و چند مهارته (۴) کارکنان منعطف	۰/۸۷۲

برای انجام این پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها، به کمک نرم افزار اسپاس نسخه ۱۹ و لیزرل نسخه ۸ انجام گردید. در ادامه روند تحلیل داده‌ها، از طریق مدل سازی معادلات ساختاری، برازش مدل مورد سنجش قرار گرفت، سپس به اثرات متغیر مستقل (عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فن‌آورانه و عوامل راهبردی) و متغیر وابسته (چابک سازی) در قالب مدل پرداخته شد.

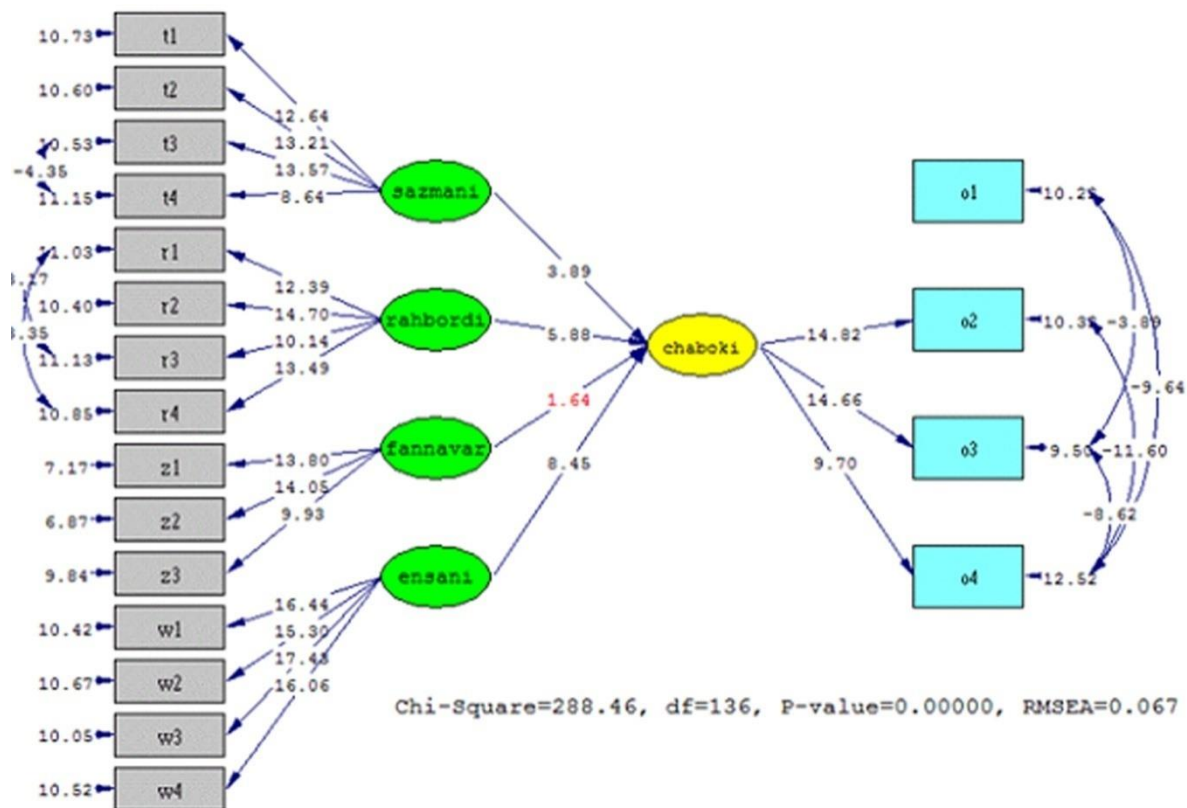
### یافته ها

توزیع فراوانی ویژگی‌های فردی نمونه‌ها نشان داد که ۷۶ نفر (۳۰/۴ درصد) زن و ۱۷۴ نفر (۶۹/۶ درصد) مرد می‌باشند. همچنین (۲۲/۴ درصد) از نمونه آماری مجرد و ۱۹۴ نفر (۷۷/۶ درصد) متاهل هستند. ۱۸ درصد از سن نمونه‌های آماری بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۰ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۵/۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶/۸ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. همینطور ۲۹/۲ درصد از نمونه آماری دارای تحصیلات کاردانی، ۵۰ درصد دارای تحصیلات کارشناسی، ۳۶/۴ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۴/۴ درصد دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. برای بررسی چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شده است و بر این اساس متغیرهای موجود در تحقیق دارای توزیع نرمال بودند.

چهار متغیر مستقل به نام‌های عوامل سازمانی، عوامل راهبردی، عوامل فناورانه و عوامل انسانی و یک متغیر وابسته به نام چابکی سازمانی در فضای نرم افزار وارد مدل شده است که نتایج آن در شکل ۱ و ۲ آمده است. جهت برآورد از روش حداکثر درست نمایی استفاده شده است.



شکل ۱. ضرایب مسیر استاندارد شده در مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲. ضرایب معناداری تی در مدل مفهومی پژوهش

اکنون باید از مناسب بودن و برازش مطلوب اطمینان حاصل نمود. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید، شاخص‌های مدل پژوهش در حد مطلوب قرار دارند، پس مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تایید است.

جدول ۲. نتایج شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

GFI>0.8	IFI>0.9	CFI>0.9	AGFI>0.8	NFI>0.9	RMSEA<0.08	$\chi^2/df<3$
۰/۸۹	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۸۵	۰/۹۷	۰/۰۶۷	۲/۱۲

### بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها با تغییرات و چالش‌های رقابتی فراوانی روبرو هستند. ابزارهای قدیمی جهت بهینه سازی سازمان‌ها پاسخگو نیست. یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی برای مقابله با این تغییرات، سازمان چابک است. برای تبدیل شدن به یک سازمان چابک، نیاز به شناسایی عوامل موثر بر چابکی است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر عوامل انسانی، راهبردی، سازمانی و فناوری بر چابک سازی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران انجام گرفت که به تفکیک، هر یک از این عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**عوامل انسانی:** منابع انسانی بی تردید از مهمترین سرمایه در هر سازمانی محسوب می‌شود. بر همین اساس مدیریت منابع انسانی، از ارکان اساسی و مهم در ایجاد چابکی سازمانی است. طبق نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، عوامل انسانی با مولفه هایش (قابلیت مدیریت ریسک، مشارکت کارکنان، کارکنان توانمند و چند مهارته و کارکنان منعطف) بر چابک سازی ادارات ورزش و جوانان استان مازندران موثر است. نتیجه این فرضیه پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش‌های انجام شده مانند: نتایج

سهاؤ همکاران (۲۰۱۷)، امیرنژاد و همکاران (۲۰۱۵)، فخرانی و همکاران (۱۳۹۶)، میرزازاده و همکاران (۱۳۹۵)، سام خانیانی و همکاران (۱۳۹۶)، عباس پور و همکاران (۱۳۹۲) همسو است.

نتایج سها و همکاران (۲۰۱۷) رابطه مثبت و معناداری بین منابع انسانی و چابکی را مورد تایید قرار دادند. این محققان عنوان نمودند که منابع انسانی باعث توسعه عملکرد سازمانی و توانمندی‌های رقابتی می‌شود. امیرنژاد و همکاران (۲۰۱۵) الویت عوامل موثر بر چابکی سازمانی شرکت نفت جنوب را تعیین نمودند. انعطاف پذیری کارکنان و پاسخگویی کارکنان، دو مولفه مشترک با تحقیق حاضر، به ترتیب در الویت اول و دوم قرار گرفت. سام خانیانی و همکاران (۱۳۹۶) به دو متغیر این تحقیق، شامل مشارکت و ریسک پذیری بعنوان مولفه‌های تاثیرگذار بر چابکی نیز اشاره نمودند. در خصوص مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان عنوان گردید که مدیران و مسئولان برای بهتر شدن وضعیت این مولفه، کارکنان را در تصمیم‌گیری دخالت دهند. در خصوص مولفه ریسک‌پذیری نیز بیان شد تا به کارکنان تا حدودی اجازه اشتباه و خطا در کار را دهند و حالت مچ‌گیری نداشته باشد. فخرانی و همکاران (۱۳۹۶) از زاویه دیگری به بررسی تاثیرگذاری عوامل انسانی بر چابکی سازمانی پرداختند که نتیجه آن تا حدودی با این تحقیق همسو است. آنها دریافتند: بین ابعاد روانی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت، بر همین اساس پیشنهاد نمودند که بیش از پیش نسبت به توسعه مؤلفه‌های (هوشمندی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت، توانمندی‌های شناختی، شایستگی‌های فراشناختی و مهارت‌های ارتباطی عاطفی) کارکنان در برنامه ریزی‌ها، سرمایه‌گذاری اقتصادی و تخصیص منابع خود توجه نماید. همچنین مسئولان و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان بالادستی اداره کل می‌توانند توجه خاصی به سرمایه انسانی کارکنان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای افزایش سرمایه انسانی و عملکرد سازمان در جهت نیل به یک سازمان چابک داشته باشند. یافته‌های پژوهش حاضر با بخشی از نتایج مطالعات میرزازاده و همکاران (۱۳۹۵)، با عنوان الویت بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک ایران، در ارتباط با تاثیرگذاری منابع انسانی بر چابکی همسو و در ارتباط با تاثیرگذاری فناوری اطلاعات بر چابکی ناهمسو می‌باشد. در این تحقیق بیان شد که فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارند. رتبه بندی این عوامل نیز نشان داد که منابع انسانی دارای رتبه نخست بوده است. در همین راستا توانمندی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایطی که پیوسته در معرض موقعیت‌های بحرانی و ناپایدار قرار می‌گیرند، نقشی کلیدی در سازمان‌های چابک دارد. نتایج عباس پور و همکاران (۱۳۹۲)، با عنوان تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک بیانگر این موضوع است که لازمه پاسخگویی مناسب به تحول‌ها و چالش‌ها، فراهم کردن بستر لازم (چابک‌سازی سرمایه انسانی) برای توسعه چابکی استراتژیک است که این نتیجه تا حدودی با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

به طور خلاصه در بخش تاثیرگذاری عوامل انسانی بر چابکی سازمانی می‌توان بیان کرد که عوامل انسانی با مولفه‌هایش بر چابکی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. مدیران ادارات ورزش و جوانان ضروری است بتوانند استراتژی‌ها و هدف‌گذاری مناسبی را به کار بندند تا میان اهداف سازمان و ریسک‌های مرتبط با آن تعادل مناسبی ایجاد کنند و منابع سازمانی را برای غلبه بر ریسک‌ها یا تقویت اثرات آن به کار بندند. ارکان چنین ریسکی، مشارکت کارکنان چند مهارته، با فرهنگ پذیرش تغییر و منعطف است. برای پاسخگویی سریع به تغییرات، نیاز به کارکنان چند مهارته است و این هدف نیازمند آموزش و تربیت افراد ماهر و مسلط به امور سازمان است که یک بخش مهمی از ابزار انعطاف‌پذیری است. همچنین سازمان‌های ورزشی باید در عرصه رقابتی و جهت افزایش بهره‌وری از تمامی ظرفیت‌های سازمانی به خصوص مشارکت کارکنان استفاده نمایند که این عامل خود یک مزیت رقابتی است.

**عوامل سازمانی:** متناسب بودن عوامل و ساختار سازمانی و سازگاری آن با تغییرات و تحولات داخلی و خارجی یکی از ارکان اساسی سازمان های ورزشی است. در این تحقیق نیز، نقش عوامل سازمانی در فراهم نمودن چابکی بسیار حائز اهمیت است. در تحقیق حاضر، رابطه مولفه های عوامل سازمانی: ساختار سازمانی منعطف، تعویض اختیار، آموزش موثر به کارکنان و پاسخگویی سریع با چابکی سازمانی مورد کنکاش قرار گرفته است. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها تاثیر معناداری عوامل سازمانی بر چابک سازی ادارات ورزش و جوانان استان مازندران را نشان داده است. این نتیجه با بخشی از نتایج شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵)، نظری و علی پناه (۱۳۹۴)، باسول و دوگرلیگلو (۲۰۱۴)، همسو است. این در حالی است که با دیدگاه نتایج امیرنژاد و اژدری (۱۳۹۵)، میرزازاده و همکاران (۱۳۹۵) ناهمسو است.

نتایج تحقیق نشان میدهد که بین ساختار سازمانی و چابکی سازمان، رابطه معناداری وجود دارد و نیز بیشترین این روابط بین متغیرهای ساختار سازمانی با ابعاد پاسخ گویی و انعطاف پذیری در بُعد چابکی ۰/۹۳ و ۰/۹۴ است. (باباییان و رضایی، ۱۳۹۳). در تحقیق حاضر، رابطه تفویض اختیار بعنوان یکی از مولفه های عوامل سازمانی با چابکی به صورت مثبت و معنادار مورد تایید قرار گرفت؛ این نتیجه با تحقیق نظری و علی پناه (۱۳۹۴) همراستاست، ضمن اینکه به مولفه های آموزش و مشارکت کارکنان نیز اشاره نمودند. این محققان دریافته اند، تفویض اختیار عامل مهمی برای پیش بینی اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان ورزشی محسوب می شود. بر همین اساس عنوان گردید، مدیران سازمان های ورزشی باید اقدام به شفاف سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان و نیز برگزاری دوره های آموزشی تخصصی مستمر در زمینه وظایف کارکنان نمایند و به کارکنان اجازه دهند که در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند، با این عمل، علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه، می توان امکان تحقق و دسترسی به اهداف سازمانی سازمان های ورزشی را تسهیل نمود. پاسخگویی سریع نیز، یکی دیگر از ارکان مهم چابکی و اثربخشی سازمانی است که در مطالعات مختلف از جمله این تحقیق، رابطه معناداری آن با چابکی تایید شده است. در همین راستا پژوهشی با عنوان ابعاد ساختار سازمانی و اثربخشی نشان داده شد که ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می گذارد. پاسخگویی سریع یکی از مولفه های عوامل سازمانی در این تحقیق در نظر گرفته شده است (باسول و دوگرلیگلو، ۲۰۱۴). همچنین نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با بخشی از نتایج پژوهش شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون های مختلف ورزشی همسوست. این محققین دریافته اند، یکی از مهمترین تغییراتی که لازمه ایجاد محیطی چابک است، ساختار سازمانی است. مدیران و کارکنان باید از ساختار سازمانی پویا، انعطاف پذیری بالا، تعویض اختیار، مشتری محوری، مدیریت مشارکتی، نوآوری و خلاقیت و پاسخگویی سریع آگاهی داشته باشند.

نتایج تحقیق حاضر با پژوهش امیرنژاد و اژدری (۱۳۹۵) با عنوان بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) و میرزازاده و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان اولویت بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک ایران همخوانی ندارد. در این تحقیقات نشان داده شد که ساختار سازمانی و ابعاد آن تأثیر منفی و معناداری بر چابکی سازمانی دارند. در تحلیل علت این ناهمخوانی شاید بتوان به پیچیدگی، رسمیت، تمرکز بیشتر ساختار دانشگاه آزاد اسلامی در مقایسه با ادارات ورزش و جوانان اشاره نمود.

به طور خلاصه در بخش تاثیرگذاری عوامل سازمانی بر چابکی سازمانی می توان بیان کرد که عوامل سازمانی با مولفه هایش بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در همین خصوص می توان بیان کرد که مدیران ادارات ورزش و جوانان ضروری است، کلاس های آموزشی مختلفی را برگزار نمایند و با تشویق و پاداش کارکنان شرکت کننده، توانمندی های تخصصی آنان را



افزایش دهند، کارکنان چند مهارته حاصل همین کلاس‌ها می‌باشند. مدیران ورزشی می‌توانند با داشتن کارکنان متخصص و چند مهارته و با تفویض اختیار و ایجاد گردش شغلی مناسب، موجبات چابک سازی سازمان را فراهم نمایند.

**عوامل راهبردی:** عوامل راهبردی یکی دیگر از ابزارهای مهم و اساسی برای دستیابی به چابکی سازمانی است. نتایج تحقیق حاضر، حاکی از آن است که عوامل راهبردی (با مولفه‌های: تخصیص سریع منابع، چشم انداز راهبردی، بهبود کیفیت و ارائه ارزش به مشتری) با چابکی سازمانی رابطه معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با یافته‌های باقرزاده و کبری دیباور (۱۳۸۹) همخوانی ندارد؛ اما با نتایج پژوهش‌های دوز و کاستونن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، چن و همکاران (۲۰۱۱) و چرم و امیرنژاد (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

در یافته‌های باقرزاده و کبری دیباور (۱۳۸۹) شاخص چشم انداز راهبردی با چابکی سازمانی رابطه معناداری بدست نیامد. در تحلیل این موضوع محقق بیان نمود که یک سازمان چابک باید خود را با تغییرات محیطی وفق دهد و چشم انداز و استراتژی‌های خود را مطابق با تغییرات محیطی تغییر دهد؛ لذا وجود چشم انداز راهبردی با تعاریف متداول که برنامه و اهدافی بلند مدت را از قبل تعیین میکند، در چابکی سازمان چندان تأثیرگذار نیست؛ زیرا سازمان چابک سازمانی پویاست و اهداف آن نیز برای سازگاری با تغییرات محیطی پویا خواهد بود. لذا یک سازمان چابک همیشه در تعامل با یک محیط غیرقابل پیش بینی خود را می‌بیند؛ بنابراین پیش بینی محیط با تدوین چشم انداز و استراتژی‌های معین برای چنین سازمانی غیرعقلایی است، بلکه این سازمان نیاز به استراتژی‌های پویا دارد.

بررسی پیشینه تحقیقات حاکی از آن بود که پاره‌ای از تحقیقات رابطه مثبت و معناداری عوامل راهبردی با چابکی را تایید کرده است؛ از جمله، دوز و کاستونن (۲۰۱۰) بر اهمیت و نقش تصمیمات استراتژیک در ایجاد سازمان‌های چابک تأکید کردند و بیان نمودند، از طریق پژوهش هدفمندتر و استراتژیک تر فعالیت‌ها، کسب و کار موجود در جهت دستیابی به چابکی استراتژیک حرکت می‌کند. همچنین چن و همکاران (۲۰۱۱) بیان نمودند که سازمان‌ها باید قادر به غلبه بر چالش‌های غیرمنتظره به منظور مقابله با تهدیدات بی سابقه محیط و دست یابی به مزیت و سود ناشی از آن به عنوان عامل رشد باشند؛ بنابراین چابکی هم توانایی شناسایی فرصت‌هایی برای فعالیت‌های رقابتی و هم شروع فعالیت‌های مناسب است. نهایتاً یافته‌های چرم و امیرنژاد (۱۳۹۵) که تا حدودی با تحقیق حاضر همخوانی دارد، حاکی از آن است که استراتژی‌های کسب و کار، تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

به طور خلاصه در بخش تاثیرگذاری عوامل راهبردی بر چابکی سازمانی می‌توان بیان کرد که عوامل راهبردی با مولفه‌هایش بر چابکی سازمانی تأثیر و مثبت و معناداری دارد. در همین خصوص بر اساس یافته‌های پژوهش در این حوزه (عوامل راهبردی)، محقق معتقد است که مدیران و کارکنان اداره ورزش و جوانان ضمن توجه به این موضوع که با طیف وسیعی از جامعه سر و کار دارند، ضروری است که با تخصیص منابع مناسب و برنامه ریزی استراتژیک، توانایی عکس العمل سریع در برابر رویدادهای مهم، فرصت‌ها و تهدیدها را داشته باشند و ضمن احترام به مراجعین و بهبود کیفیت خدمات به نیازهای روز مره و متغیر آنان، عکس العمل مناسب نشان دهند.

**عوامل فناورانه:** اما در بخش دیگر پژوهش، تاثیرگذاری عوامل فناوری (با مولفه‌های: قابلیت مدیریت ریسک، مشارکت کارکنان، کارکنان توانمند و چند مهارته، کارکنان منعطف) بر چابک سازی سازمان در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران رد شده

1 Doz and Kosonen  
2 Chen

است. این نتایج با یافته‌های الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸) همسو و با نتایج پژوهش‌های امیرنژاد و خسروی پور (۱۳۹۳)، راشک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، سرلک و همکاران (۱۳۹۵)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳) و یزدان پناه و همکاران (۱۳۹۶) ناهمسو است. الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸) که به نتیجه مشابهی با تحقیق حاضر دست یافته بودند، در خصوص علت این نتیجه بیان نمودند که عدم وجود زیر ساخت‌های مناسب سخت افزاری و نرم افزاری و عدم وضع قوانین مناسب در این حوزه، به عنوان اولین علت کارکرد دور از انتظار فناوری در سازمان ورزشی مد نظر است. این در حالیست که نتیجه پژوهش راشک (۲۰۱۰) با این تحقیق همخوانی ندارد. در این پژوهش عنوان گردید که انعطاف پذیری و ساخت فناوری اطلاعات، باعث چابکی فرایندهای کاری می شود و چابکی فرایندی کاری، هم باعث اثر بخشی فرایند خروجی و هم افزایش کیفیت محصولات خروجی می شود. همچنین نتایج تحقیق سرلک و همکاران (۱۳۹۵) با تحقیق حاضر همخوانی ندارد. این محققان نشان دادند که دومین عامل در قابلیت چابکی سازمان، مربوط به فناوری اطلاعات است. رضوی و همکاران (۱۳۹۳) در تایید رابطه معناداری عوامل فناوری و چابکی، به مدیران سازمان‌های بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد دادند که به منظور ایجاد چابکی سازمانی در بعد فناوری اطلاعات، توجه زیادی به ابعاد روحیه گروهی، صمیمیت و علاقمندی، پویایی و نفوذ داشته باشند. همچنین نتایج تحقیق یزدان پناه و همکاران (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که در وزارت ورزش، تاثیر فناوری اطلاعات بر کلیه مولفه‌های چابکی سازمانی در حد مطلوب یا بسیار بیشتر از حد مطلوب است. بر اساس نتایج تحقیق امیرنژاد و خسروی پور (۱۳۹۳) بین عوامل داخلی و بیرونی اثرگذار بر فناوری اطلاعات با چابکی سازمانی، رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و همچنین عوامل بیرونی اثر بیشتری بر چابکی سازمانی داشته است.

به طور خلاصه نتیجه تحقیق حاضر در خصوص تاثیرگذاری عوامل فناورانه بر چابکی سازمانی نشان داد که عوامل فناورانه با مولفه‌هایش بر چابکی سازمانی تاثیر و مثبت و معناداری ندارد. محقق معتقد است فناوری، توسعه فرایند تغییر است. هر تغییری چالش‌هایی را در پی خواهد داشت، بر همین اساس سازمان‌های ورزشی نیاز به مدیران و کارکنان متخصص و توانمند دارند که چالش‌های فناوری نو و جدید را بپذیرند. این امر مستلزم نگرش فرهنگی مناسب نسبت به این موضوع است. بنابراین مدیران ادارات ورزش و جوانان به هنگام برنامه ریزی، بایستی عنایت خاصی به این موضوع داشته باشند و گام‌ها و فرایندهای حمایتی و آموزشی لازم را بردارند تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات بر آیند.

در مجموع در تحقیق حاضر، تاثیرگذاری عوامل سازمانی، عوامل راهبردی و عوامل انسانی بر چابک سازی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران تایید و تاثیرگذاری عوامل فناورانه رد شده است. لذا محقق با ملاحظه به دستاوردهای تحقیق، موارد زیر را جهت توسعه چابک سازی ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌نماید:

تعویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، تشکیل کلاس‌های آموزشی، اجرای چرخش شغلی، برون سپاری فعالیت‌ها، مدیریت بحران، تخصیص سریع منابع، بهبود کیفیت خدمات، تسریع در تخصیص بودجه و امکانات، ایجاد محیط کاری مناسب برای کسب تجربه، ارائه ارزش به مشتری، ترسیم چشم انداز راهبردی، قابلیت مدیریت ریسک، مشارکت کارکنان، پرورش کارکنان توانمند، چند مهارته و منعطف، توسعه زیرساخت‌های فناوری، پذیرش فرهنگ تغییر پذیری و تشکیل کلاس‌های آموزشی مرتبط با فناوری جدید.

## منابع

اسدی، فریده؛ مظفری، سید امیر احمد و زارعی، علی. (۱۳۹۶). رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزش، ۱۳، ۲۳-۳۰.

- آقای، میلاد و آقای رضا. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهوم چابکی سازمانی. فصلنامه رشد و فناوری، ۱۰(۳۹)، ۳۷-۴۳.
- امیر نژاد، قنبر و اژدری، پرستو. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان. فصلنامه توسعه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۱۶۵-۱۸۸.
- امیر نژاد، قنبر؛ خسروی پور، الهام و امیر نژاد، فاطمه. (۱۳۹۳). الگوی چابک سازی سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران). کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو.
- باباییان، علی و رضایی، انسیه. (۱۳۹۳). تحلیل ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹، ۷-۲۸.
- باقرزاده، مجید و کبری دیباور، احمد. (۱۳۸۹). تبیین ارتباط هوش سازمانی با چابکی سازمانی. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۲(۵)، ۱۰۳-۱۲۱.
- پورکیانی، مسعود و زند، ندا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین میزان بکارگیری سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی با چابکی سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان. مجموعه مقالات نخستین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان. دانشگاه آزاد اسلامی واحد لنجان، ۲۰ و ۲۱ آذرماه.
- جلالی فراهانی، مجید؛ صابری، علی؛ حیدری، محمد و جاوید، مجید. (۱۳۹۴). تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۸)، ۳۵-۴۴.
- خسروی پور، الهام و امیر نژاد، قنبر. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان خوزستان (مورد مطالعه: دانشگاه شهید چمران اهواز). فصلنامه توسعه اجتماعی، ۸(۴)، ۴۷-۶۶.
- خورشید، صدیقه و همتی، مریم. (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۶(۱)، ۲۹-۶۰.
- چرم، امیر و امیر نژاد، قنبر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر چابکی سازمانی در ادارات راه و شهرسازی استان خوزستان. مدیریت شهری، ۴۳، ۱۴۹-۱۶۲.
- رضوی، سید محمد حسین؛ لقمانی، حسین؛ رزاقی، محسن و منوچهری نژاد، محمد ابراهیم. (۱۳۹۳). تعدیل عاملی موانع کاربرد فناوری اطلاعات در درس تربیت بدنی مدارس دوره ابتدایی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۲)، ۱۱۵-۱۲۶.
- سرلک، محمد علی؛ دل انگیزان، سهراب و کاکه برایی، اسماعیل. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۴، ۱-۱۰.
- سیدعامری، میرحسین؛ هادوی، سیده فریده و سام خانینانی، یاسر. (۱۳۹۶). رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان با نقش تعدیل‌گری وضعیت استخدامی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۱۵)، ۱۰۹-۱۱۸.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ مقصودی ایمن، حمیدرضا؛ گودرزی، محمد و هنری، حبیب. (۱۳۹۵). تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های مختلف ورزشی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴(۱۶)، ۱۱-۲۴.
- ضیایی، محمد صادق؛ عباسپور، عباس؛ حسنقلی پور، طهمورث و یاراحمد زهی، محمد حسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۵)، ۲۷-۴۶.

- عباسپور، عباس؛ میرکمالی، سید محمد؛ امیری، حسام و مرادی، کیوان. (۱۳۹۳). تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک. فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، ۲(۴)، ۱-۲۴.
- الفت، لعیا؛ زنجیرچی، سید محمود (۱۳۸۸). مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران، فصل نامه علوم مدیریت ایران، ۴ (۱۳)، ۴۷-۷۴.
- فخرانی، عباس؛ غرایق زندی، حسن و عباسی، محسن. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴۱، ۸۹-۹۹.
- میرزا زاده، زهرا سادات؛ کریمی، حامد و عبدالملکی، حسین. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۶، ۱۳۱-۱۳۶.
- نظری، رسول و خسروی، سهیلا. (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر مهارت‌های ارتباطی بر الگوی مدیریت کوانتومی مدیران و نقش آن بر چابکی سازمانی: مطالعه موردی سازمان‌های ورزشی اصفهان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴، ۶۱-۷۰.
- نظری، رسول و علی پناهیان، نوش آفرین. (۱۳۹۴). ارائه مدل معادلات ساختاری ارتقای توانمندسازی و اثربخشی سرمایه انسانی از طریق تفویض اختیار در سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۱)، ۴-۳۵.
- یزدان پناه، عنایت الله؛ محمدی، فروغ؛ اعظم نظامی، نرگس؛ شرفی، روح الله؛ کشاورز، محمد مهدی. (۱۳۹۶). تدوین مدل ارتباطی چابکی سازمانی و هوش رقابتی با میانجی‌گری فناوری اطلاعات در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۱۵)، ۸۱-۹۳.
- Amirnejad, G., Memarzadeh, G., & Amirnejad, F. (2015). The Infntial Factors in Organization Agility of Employees of South Oil Company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(1), 49-56.
- Basol, E., & Dogerlioglu, O. (2014). Structural Determinants of Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Management Studies*, 2014(2014), 1-13.
- Chen, J., Wang, D., & Pan, S. (2011). Understaning Organizational Agility Development for Government– A Process Model of Resource Configuration. *PACIS 2011 Proceedings*, 42.
- Doz, Y. I., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic Agility Long: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential. *Personnel Review*, 41(3), 1-25.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- Ramesh, G., & Devadasan S. R. (2007). Literature Review on the Agile Manufacturing Criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182-201.
- Raschke, R. (2010). Process-based view of agility: The value contribution of IT and the effects on process outcomes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(4), 279-313.
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.

- Tallon, p., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-484.
- Vinodh, S., Sundararaj, G., & Devadasan S. R. (2008). Impact of Total Agile Design System in Organizational Scenario. International Conference on Digital Factory (ICDF 2008) held at Coimbatore Institute of Technology. Coimbatore, during August 11-13.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حقیقی، مهدی؛ حامی، محمد و شجاعی، وحید. (۱۳۹۷). بررسی عوامل موثر بر چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۲۴۹-۲۶۲.

---



## Studying Factors Affecting Organization Agility in Youth and Sport Office in Mazandaran Province

Mahdi Haghighi<sup>1</sup>, Mohammad Hami<sup>2</sup>, and Vahid Shojaei<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Sport Management, Sari branch, Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran
3. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

Received: 2 September 2017

Accepted: 22 January 2018

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to study the factors affecting the organization agility in the Youth and Sport office in the Mazandaran Province by the structural equation model methodology.

**Methodology:** This research work was descriptive with a correlation analysis based on the structural equation model. The statistical society in this work included all the managers, assistants, experts, and employees (n = 250) in the Youth and Sport office in the Mazandaran Province. Considering the small number of statistical society, the number of samples were equal to the number of the statistical society. A researcher-made questionnaire was used to collect information. The reliability of the questionnaires was calculated using the alpha's Chronbach coefficient of 0.96. In order to analyze the data, the descriptive and inferential statistics tests were applied (first order confirmatory factor analysis, second order confirmatory factor analysis, path analysis).

**Results:** Based on the path analysis model, there was a meaningful relationship between the Organization agility and the organizational factors, strategic factors, and human factors. Meanwhile, no meaningful relationship was seen between the organization agility and the technological factors.

**Conclusion:** According to the findings of this work, the managers of the Youth and Sport office in the Mazandaran Province are able to increase its agility capacities with the generation of new strategies and improvement of the sub-structures including the reflexive organizational structure, devolution, effective training of personnel, quick replication, quick devotion of resources, strategic vision, quality improvement, cost offering to customers, risk management capacity, personnel involvement, authoritative staffs with diverse proficiencies, and reflexive personnel.

**Keywords:** Agility, Strategic, Organizational, Technological.

### To cite this article:

Haghighi, M., Hami, M., & shojaei, V. (2018). Studying Factors Affecting Organization Agility in Youth and Sport Office in Mazandaran Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 249-262.

Corresponding Author: **Mohammad Hami**

E-mail address: mohammadhami@yahoo.com