

## اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک ایران

حسین عبدالملکی<sup>۱</sup>، زهرا سادات میرزاده<sup>۲</sup>، حامد کریمی<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد\*

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۶

### چکیده

بی‌تردید، کسب چابکی به قابلیت پاسخ‌گویی نسبت به راهبردها، فناوری‌ها، کارکنان و فرایندها بستگی دارد. هدف از مطالعه حاضر، تعیین وضعیت چابکی سازمانی و بررسی عوامل مؤثر بر آن در کمیته ملی المپیک ایران می‌باشد. این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی پیمایشی است و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان کمیته ملی المپیک ایران (۱۱۵ نفر) تشکیل دادند که براساس جدول مورگان تعداد ۸۶ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارند. رتبه‌بندی این عوامل نیز نشان داد که منابع انسانی دارای رتبه نخست می‌باشد. همچنین، مشخص شد که کمیته ملی المپیک نیازمند نیروی انسانی کارآمد، فرهنگ سازمانی که خلاقیت و نوآوری را تشویق کند، فناوری بالا و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی انعطاف‌پذیری است تا از این طریق بتواند خود را با شرایط ناپایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر عصر حاضر وفق دهد.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی

## مقدمه

در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد<sup>۱</sup> را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند. گرچه این رویکردها همواره موفق و ثمربخش نبودند، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فرایند پایدار و نامطمئنی مواجه هستند که به واسطه نوآوری فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای درحال‌تغییر مشتریان شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصطلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی معاصر را از دست داده‌اند و بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند؛ از این‌رو، یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی<sup>۲</sup> است. تولید چابک را می‌توان بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی که ویژگی اساسی آن تغییر و عدم اطمینان است تعریف نمود که به صورت سریع و مؤثر به بازارهای درحال‌تغییر براساس خواسته مشتری عکس‌العمل نشان می‌دهد (برانشیدل و سورش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۱۲۳). سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت برای نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود هستند. این سازمان‌ها درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و تنها محصولات خود را به فروش نمی‌رسانند، بلکه راه-حل‌های برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را به فروش می‌رسانند. این سازمان‌ها معتقد هستند که محصولات آن‌ها کامل نیست و به منظور غنی‌سازی ارزش‌های دریافتی مشتریان از محصول و یا ایجاد ارزش‌افزوده برای آنان، سعی در غنی‌سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیرقابل-دسترس شدن موقعیت سازمان‌های چابک برای رقبا می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌های چابک بر طراحی یا توسعه محصولات متمرکز می‌شوند که به‌طور ویژه، به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهند. نیاز به طراحی مؤثر و سریع بدین معنا است که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید، شکست خورده است (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۹۱، ۴۳).

از آن‌جا که چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است، تعریف مشترک و جهان‌شمولی از این مفهوم که مورد-پذیرش همگان باشد وجود ندارد و مانند هر مفهوم فراگیر دیگر نمی‌توان یک تعریف خاص را به-عنوان تعریف جهان‌شمول چابکی معرفی نمود. در واقع، هر پژوهشگری براساس نوع پژوهش خود

- 
1. Re-engineering
  2. Agility
  3. Braunscheidel & Suresh

تعریفی خاص از چابکی ارائه داده است که علی‌رغم بیان متفاوت، تمام آن‌ها به‌نحوی به تغییر و عدم‌اطمینان دنیای کنونی اشاره می‌کنند و سرعت در وفق‌یافتن با آن‌ها را شرط چابکی می‌دانند. در جدول شماره یک خلاصه‌ای از تعاریف چابکی آمده است (عباس‌پور، آقازاده، باقری کراچی ۱۳۹۱، ۱۷۴).

جدول ۱- تعاریف چابکی (برگرفته از عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۱)

پژوهشگر	تعریف
یا کالان <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)	توانایی یک سازمان برای کشف (شناسایی) تغییرات (که می‌تواند فرصت‌ها یا تهدیدها یا ترکیبی از آن دو باشد) در محیط تجاری خود و دادن یک پاسخ سریع و باتمركز به مشتریان و سهام‌داران به‌وسیله شکل‌بندی مجدد منابع، فرایندها و استراتژی‌های خود
جعفرنژاد و شهائی (۲۰۰۷)	توانایی فائق‌آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به‌عنوان فرصت‌ها می‌باشد. چابکی به‌معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دست‌یابی به مشتریان انبوه است.
مورتی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸)	توانایی یک مؤسسه برای طراحی مجدد فرایندهای موجود به‌طور سریع و خلق به‌موقع فرایندهای جدید برای قادربودن به کسب مزایا و شکوفایی در موقعیت بازاری پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی
منور و همکاران (۲۰۰۹)	توانایی یک مؤسسه برای سرآمدبودن هم‌زمان در قابلیت‌های کیفیت توزیع، انعطاف‌پذیری و هزینه به طریق هماهنگ (به پیش رفتن هم‌زمان)
شارپ <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)	شارپ چابکی استراتژیک در دانشگاه را به این صورت تعریف می‌کند: "توانایی دانشگاه به-عنوان یک سیستم انسانی درحال‌حیات برای شکوفاشدن و یادگیری از امواج مداوم تغییر به‌طوری که تغییر یک بخش، طبیعی و غیرقابل‌اجتناب زندگی سازمانی باشد؛ نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدیدکننده."

چابکی به‌شکل اصلی خود به تکنولوژی اطلاعات وابسته نیست. نکته‌ای که اهمیت دارد این است که اعضای سازمان بتوانند در زمان مناسب به اطلاعات صحیح دست یابند؛ لذا، صرف هزینه‌های سنگین بر روی سیستم‌های پیچیده تکنولوژی اطلاعات، نه ضروری است و نه منجر به چابکی سازمان می‌شود. مورد دیگر این است که مهم‌ترین عامل برای چابکی سازمان، داشتن قابلیت

1. Yakalan
2. Moretti
3. Sharp

تصمیم‌گیری و اجرای سریع است. به‌منظور افزایش سرعت در این زمینه، باید قدرت و اختیار تصمیم‌گیری تا حد ممکن و مناسب به سطوح پایین منتقل شود و تمام قدرت‌های تصمیم‌گیری به-وضوح مشخص گردد. همچنین، به‌منظور بالابردن چابکی سازمان، چابک‌گشتن عملیاتی که به‌طور-مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند مهم‌تر از سایر عملیات است. بدین ترتیب، برای شروع کار بهتر است ابتدا از بخش‌هایی مانند فروش و بازاریابی استفاده کرد (ژنگ، یانگ، مک‌لین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۴).

توانایی سازمان‌ها در واکنش به تغییرات سریع محیط و پاسخ‌گویی به خواسته‌های مشتریان در شرایط رقابتی امروز، از مهم‌ترین امتیازات به‌شمار می‌آید. این درحالی است که عوامل بسیاری امکان تطبیق سازمان‌ها با تغییرات محیط را محدود کرده، فرصت‌های فراهم‌آمده برای سازمان را به تهدید تبدیل نموده و ادامه رقابت را مشکل و پرهزینه ساخته است. عوامل ساختاری و فناوری سازمان‌ها و متناسب‌بودن آن دو با هم و سازگاری با تغییرات و تحولات داخلی و خارجی سازمان از موضوعات اساسی و مرتبط با هم می‌باشد. تغییرات موجود در اطراف ما، به‌طور همه‌جانبه، ما را تحت فشار قرار داده‌اند. واکنش مناسب و پاسخ آگاهانه به تحولات پیچیده، سازمان‌ها را در جایگاه نظری سیستم‌های باز اجتماعی قرار می‌دهد (سلیمی، زارعی متین، وزین و جندقی، ۱۳۹۲، ۱۱۹). عناصر چابکی سازمان شامل: پاسخ‌گویی<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>، شایستگی<sup>۴</sup> و سرعت<sup>۵</sup> کارکنان می‌باشد که پاسخ‌گویی، به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آن‌ها اشاره دارد. همچنین انعطاف‌پذیری، همان قابلیت سازگاری می‌باشد که عبارت است از توانایی برای جریان‌دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف متفاوت با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان. شایستگی نیز بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد. درنهایت، سرعت عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰، ۱۵).

مطالعاتی در این زمینه انجام شده‌اند که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد. جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای عوامل درونی سازمان مؤثر بر چابکی را فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مخاطره-پذیری، فرهنگ مشتری‌گرایی، رهبری آینده‌نگر و هدف‌گرا، توانایی حل مسأله، توانمندسازی و بهبود نیروی انسانی، توجه به مسأله انگیزشی کارکنان، کار تیمی و خلاقیت کارکنان، اثربخشی واحد پژوهش و توسعه، نحوه کارکرد واحد پژوهش و توسعه، رسمیت ساختار سازمانی، میزان تمرکز

- 
1. Zheng, Yang, McLean
  2. Responsiveness
  3. Flexibility
  4. Competency
  5. Quickness

سازمانی، میزان استفاده از فناوری اطلاعات، اثربخشی فناوری اطلاعات، انسجام و یکپارچگی فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری، سرعت، شایستگی و پاسخ‌گویی عنوان می‌کنند. آن‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی این عوامل را در ۵ متغیر رهبری، کیفیت نیروی انسانی، نگرش پژوهشی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی طبقه‌بندی می‌کنند. پژوهشگران به دنبال تعیین عوامل درونی مؤثر بر تبدیل سازمان‌های چابک بودند؛ لذا، با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل، متغیرهای اصلی مورد ارزیابی قرار گرفت و اعتبار آن‌ها نیز مشخص گردید. از نتایج این پژوهش که در صنایع الکترونیک و مخابرات انجام شد این است که رهبری و فرهنگ سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی تأثیر می‌گذارند و ساختار سازمانی، کیفیت نیروی انسانی و فناوری اطلاعات تنها به صورت غیرمستقیم بر چابکی اثر دارند. در همین راستا، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی" به پنج اهرم ایجاد چابکی سازمانی (ارزش‌های بنیادین ساختار سازمانی، فرایندهای محوری عملیاتی و فناوری اطلاعات و کارکنان) پرداختند و بیان داشتند که این اهرم‌ها باید با هم مرتبط باشند و به منظور اثربخشی بهینه می‌بایست با تغییر هر یک از آن‌ها، دیگر عوامل نیز مورد بازنگری قرار گیرد. ارزش‌های مشترک، وضعیتی را در سازمان‌های چابک ایجاد می‌کنند که بدون لطمه‌زدن به کار سازمان می‌توان تغییراتی در آن ایجاد کرد. در ادامه این مطالعات، آذر و پیشدار (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان "شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی" چنین نتیجه گرفتند که یافته اصلی این پژوهش را نیز می‌توان حول این موضوع قرار داد که با بهبود رتبه سازمان از نظر شورای عالی انفورماتیک، سطح چابکی سازمانی بالا نمی‌رود و چنین به نظر می‌رسد که این دو موضوع مستقل از یکدیگر هستند. علاوه بر این، چنین عنوان شد که برخی عوامل مانند توانایی پیاده‌سازی آسان تغییرات اساسی و نیز تغییرات کوچک در سازمان و سایر عواملی که در اصل مقاله به آن‌ها پرداخته شده است می‌توانند زمینه‌ساز تفاوت در موقعیت سازمانی باشند. به این ترتیب، سازمان‌های انفورماتیک با افزایش قابلیت‌های خود در این گونه عوامل می‌توانند باعث ارتقای موقعیت رقابتی خود در صنعت مذکور گردند. همچنین، به منظور نشان دادن نقش فرهنگ بر مدیریت دانش، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی"، نتایج پژوهش خود را این چنین گزارش کردند که فرهنگ یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی و مدیریت دانش دارد؛ در حالی که در این پژوهش، اثر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با کنترل نقش فرهنگ یادگیری مورد تأیید قرار نگرفت. در ادامه این مطالعات، جوانمردی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش سطح چابکی سازمان با رویکرد شبکه‌های عصبی جهت ارتقای پدافند غیرعامل" نتیجه گرفتند که عامل مدیریت و ساختار سازمانی، مهم‌ترین تأثیر را بر

سطح چابکی سازمانی دارند. همچنین، شاخص‌های شایستگی و پاسخ‌گویی می‌توانند به شکل - پیوسته بر افزایش سطح چابکی تأثیرگذار باشند. همچنین، با توجه به نمودار تحلیل عملکرد، شاخص تولید و طراحی محصول به تنهایی نمی‌تواند سطح چابکی را به مقدار قابل توجه تغییر دهد، اما کاهش سطح این شاخص باعث کاهش سطح چابکی می‌شود. دو شاخص انعطاف‌پذیری و سرعت نیز می‌تواند تغییرات سطح چابکی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. در مورد چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها نیز عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها" عنوان کردند که چابکی در دانشگاه‌ها از چهار مؤلفهٔ محرک‌ها، قابلیت‌ها، توانمندسازها و پیامدها تشکیل شده است. این یافته‌ها بیانگر آن است که برخی محرک‌های تغییر و چابکی در محیط دانشگاه‌ها وجود دارند که عبارت هستند از تغییرات و دگرگونی‌های فناوری، تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات مشتری، تغییر مداوم در انتظارات دانشجویان، نیاز به نیروی کار کیفیت بالا و نوآور، محدودیت‌های مالی، رقابت، تغییر و پیچیدگی محیط، اقتصاد دانش. یک دانشگاه چابک برای مقابله و رویارویی با این محرک‌ها به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها مانند هوشمندی و تسلط بر تغییر، سرعت و انعطاف‌پذیری، ارائه‌دادن راه‌حل به مشتری، دانش‌بنیان و یادگیرنده و نوآوری نیاز دارد. دانشگاه‌ها به منظور تحقق این قابلیت‌ها به تعدادی از توانمندسازها نیاز دارند که عبارت هستند از: ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، فناوری اطلاعات و شراکت. در نهایت، پیامدهای کاربست این قابلیت‌ها و توانمندسازها، تولید دانش‌آموختگان باصلاحیت و تولید دانش موردنیاز بخش‌های مختلف جامعه است. علاوه بر این، نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان" بیان داشتند که سطح چابکی سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی کرمان بالا می‌باشد. در مقالات مروری نیز به چابکی سازمانی پرداخته شده است؛ به عنوان مثال، نیک‌پور و برکم (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان "چابکی سازمانی و مدل دستیابی به یک سازمان چابک" ضمن مرور ادبیات موضوع، دلایل نیاز به سازمان چابک، ویژگی‌های سازمان چابک، مدل‌های دستیابی به سازمان چابک، قابلیت‌های چابکی و روش‌های بهبود این قابلیت‌ها، اصول و ابزارهای طراحی سازمان چابک و مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را عنوان کردند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی با عنوان "بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر چابکی سازمان صدا و سیما" بیان کردند که این سازمان از نظر تمامی ابعاد، چابک است و در آن فناوری اطلاعات و زنجیرهٔ تأمین، دارای بالاترین رتبه بوده و منابع انسانی، دارای پایین‌ترین رتبه - می‌باشد. یکی از محدود مواردی که به این موضوع پرداخته است، پژوهش رمضانیان و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان "بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها" می‌باشد که در نتایج خود گزارش کردند که به منظور تعیین ابعاد اصلی پرسش‌نامه، از روش تحلیل عاملی اکتشافی همراه

با چرخش متعامد استفاده شده است و چهار عامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر و مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی با ۵۵/۹۱ درصد واریانس شناسایی گردیدند. همچنین از دیدگاه کارکنان، مدیریت کیفیت جامع ( $۳/۱۸ \pm ۰/۶۴$ )، قوی‌ترین و مدیریت منابع انسانی ( $۲/۸۳ \pm ۰/۸۴$ )، ضعیف‌ترین ابعاد چابکی ادارات تربیت‌بدنی می‌باشند. مدیران سازمان‌های ورزشی با آگاهی از ابعاد و شاخص‌های چابکی سازمانی می‌توانند به انطباق بیشتر سازمان‌های ورزشی با تغییرات محیطی و بهره‌مندی از فرصت‌های موجود در محیط‌های پویای امروزی کمک کنند و در جهت ارتقا و توسعه همه‌جانبه ورزش گام بردارند. در مطالعات خارجی نیز به این موضوع پرداخته شده است و شریفی و ژانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بر مبنای مرور ادبیات، نظرسنجی آزمایشی و چندین مصاحبه با مدیران صنعتی، ساختاری اولیه و مدلی مفهومی از چابکی تهیه و تنظیم کردند که مشتمل بر سه قسمت عمده بود: ۱. محرک‌های چابکی که تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار هستند و شرکت را به یافتن جایگاه جدید در انجام کسب‌وکار و نیز یافتن مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می‌کنند. براساس ادبیات، این محرک‌ها شرکت را به بازبینی مجدد راهبرد و اصلاح یا تعدیل آن تحریک خواهند کرد تا در آن صورت، چابک‌شدن به‌طور جدی مدنظر همگان قرار گیرد، ۲. قابلیت‌های چابکی که سرفصل‌های اساسی توانایی‌های لازم برای واکنش به تغییرات را مجسم می‌سازد (قابلیت‌هایی چون شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی) و ۳. توانمندسازهای چابکی که به‌عنوان ابزارهای دستیابی به قابلیت‌های چابکی عمل می‌کنند. همچنین، تورنگ‌لین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) بر مبنای مرور ادبیات جامع، مدلی مفهومی برای سازمان چابک ارائه کرده‌اند. در این مدل، مهم‌ترین عامل محرک چابکی، تغییر است و می‌توان این تغییر را عمدتاً در نیازهای مشتری، ملاک‌های رقابتی، بازار، فناوری و مؤلفه‌های اجتماعی مشاهده کرد. علاوه‌براین، سازمان چابک به‌منظور مقابله و روبرویی با این تغییرات، به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها نیاز دارد که انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخ‌گویی و سرعت از آن جمله هستند. همچنین، در پژوهشی دیگر، فارل و کونل<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) برای کاربرد مفهوم چابکی در سازمان‌های خدماتی دو سؤال زیر را مورد توجه و بررسی قرار دادند:

- چگونه می‌توان چابکی را تعریف کرد؟

- چگونه می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های چابکی را اندازه‌گیری نمود؟ به چه شکل، شکاف‌های میان سطح واقعی چابکی و چابکی موردنیاز را اندازه‌گیری کنیم؟

---

1. Sharifi & Zhang  
2. Torng Lin  
3. Farrell & Connell

درنهایت، ورلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اظهار داشت پنج سنجه عملکردی برای مفهوم چابکی وجود دارد: هزینه تغییر، زمان تغییر، پایداری و ثبات تغییر و دامنه تغییر. این سنجه‌های عملکردی را می‌توان تقریباً در هر یک از مؤلفه‌های سازمان که برای واکنش به محیط آشفته کسب‌وکار نیازمند اصلاح و تعدیل هستند به‌کار گرفت و اندازه‌گیری کرد.

موضوع تغییر و چابک‌گشتن سازمان در صنعت ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز توجه زیادی را به خود جلب کرده است. باید دانست که علوم ورزشی همانند سایر علوم، همواره در حال تکامل است و همگان باید برای بقا در این صنعت، تغییرات جدید را پذیرفته و به نیازهای لازم برای رسیدن به چابکی پاسخ دهند؛ از این‌رو، مسئله‌ای که ذهن مدیران سازمان‌های ورزشی را به خود مشغول کرده است این موضوع می‌باشد که چگونه می‌توان به چابکی سازمانی دست پیدا کرد؟ برای پاسخ به این سؤال لازم است مدیران از میزان چابکی موردنیاز و میزان چابکی فعلی سازمان، خودآگاهی کسب کنند که این مستلزم بررسی چابکی سازمان است. از آن‌جاکه کمیته ملی المپیک بالاترین نهاد ورزش کشور در سطح بین‌المللی است، باید بتواند خود را با تغییرات سریع ورزش سازگار نماید و در زمان مناسب، به‌سرعت به این تغییرات واکنش نشان دهد؛ بنابراین، نیاز است وضعیت موجود چابکی این نهاد بررسی شود و عوامل مؤثر بر آن شناسایی گردد تا بتوان در بهبود عملکرد این کمیته به مدیران آن یاری داد؛ لذا، هدف از انجام این پژوهش، بررسی وضعیت چابکی سازمانی کمیته ملی المپیک ایران و نیز شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی در این سازمان می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی بوده و به‌صورت پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری آن را کلیه کارکنان کمیته ملی المپیک ایران (۱۱۵ نفر) تشکیل دادند که براساس جدول مورگان، - ۸۶ نفر از آن‌ها به‌صورت تصادفی انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای بود که دهمرده و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود از آن استفاده کرده بودند. این پرسش‌نامه دارای ۶۰ سؤال بود و مؤلفه‌های آن براساس مبانی نظری پژوهش ساخته شده بود. در این پژوهش، روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه توسط ۱۱ تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، بررسی پایایی پرسش‌نامه نیز از طریق روش آلفای کرونباخ صورت گرفت که برای این پرسش‌نامه، مقدار ۰/۷۹ به‌دست آمد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی، از



آزمون شاپیروویلک<sup>۱</sup> (جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها) استفاده شد و با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها، تی تک نمونه‌ای<sup>۲</sup>، آزمون هم‌بستگی پیرسون و تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۳</sup> به کار رفت.

## نتایج

پیش از انجام آزمون‌های آماری، از آزمون شاپیرو ویلک جهت بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول شماره دو آورده شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون شاپیرو ویلک

متغیرها	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
چابکی سازمانی	۰/۹۸۹	۸۶	۰/۹۶
فناوری اطلاعات	۰/۹۴۱	۸۶	۰/۰۵۱
ساختار سازمانی	۰/۹۳۶	۸۶	۰/۳۹
منابع انسانی	۰/۹۶۹	۸۶	۰/۶۴
فرهنگ سازمانی	۰/۹۴۷	۸۶	۰/۴۳

P کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

با توجه به میزان معناداری متغیرها (جدول شماره دو) مشاهده می‌شود که توزیع داده‌ها طبیعی است؛ لذا، برای آزمون‌های بعدی باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. جدول شماره سه یافته‌های توصیفی پژوهش درباره وضعیت چابکی سازمانی براساس نظر پاسخ-گویان را نشان می‌دهد.

جدول ۳- وضعیت چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد
پاسخ‌گویی	۲/۷۷	۰/۷۹	۸۶
شایستگی	۳/۲۷	۱/۰۳	۸۶
انعطاف‌پذیری	۳/۳۴	۱/۱۳	۸۶
سرعت	۲/۲۳	۰/۸۱	۸۶
چابکی سازمانی	۲/۹۰	۰/۹۴	۸۶

P کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

1. Shapiro-Wilk
2. One Sample T Test
3. Analytic Hierarchy Process

با توجه به جدول شماره سه ملاحظه می‌شود که وضعیت چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک در حد بالای متوسط قرار دارد، همچنین، تمامی مؤلفه‌های چابکی سازمانی از جمله پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت، در حد بالای متوسط قرار دارند. در جدول شماره چهار تأثیر عوامل مختلف بر چابکی سازمانی از طریق آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داده شده است.

جدول ۴- آزمون تی تک نمونه‌ای

عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی	میانگین	انحراف معیار	تی	معناداری (در سطح ۰/۰۵)
فناوری اطلاعات	۳,۲۶	۰,۲۸	۲۳,۱۳	۰,۰۰
ساختار سازمانی	۲,۷۸	۰,۱۷	۲۷,۱۴	۰,۰۶
منابع انسانی	۳,۲۹	۰,۲۱	۴۹,۲۵	۰,۰۰
فرهنگ سازمانی	۲,۸۴	۰,۱۹	۶۷,۳۱	۰,۰۰

P کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

همان‌طور که در جدول شماره چهار مشاهده می‌شود، از نظر پاسخ‌گویان، نقش فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در چابکی سازمانی معنادار است، اما ساختار سازمانی بر چابکی کمیته ملی المپیک تأثیر معناداری نداشته است. به‌منظور تعیین هم‌بستگی بین عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی، از آزمون هم‌بستگی پیرسون استفاده شد. جدول شماره پنج هم‌بستگی بین عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی کمیته ملی المپیک را نشان می‌دهد.

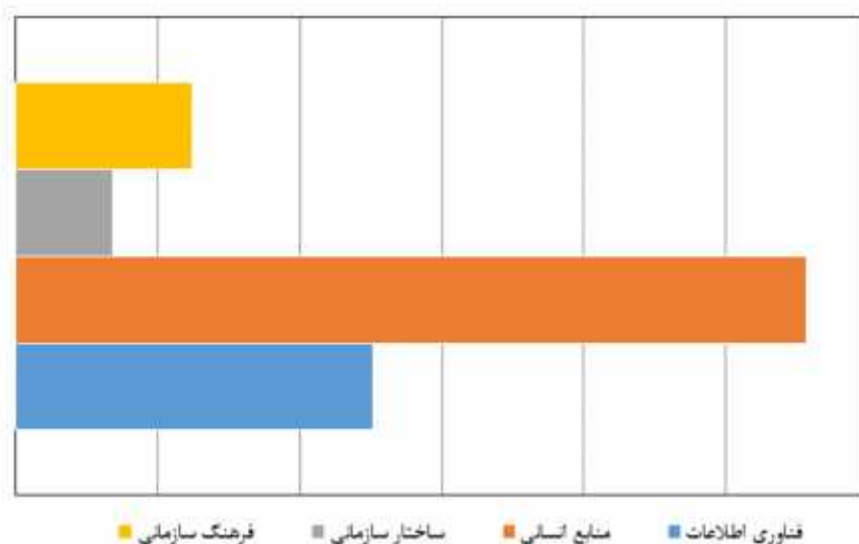
جدول ۵- هم‌بستگی پیرسون جهت تعیین رابطه بین عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی

عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی	فناوری اطلاعات	ساختار سازمانی	منابع انسانی	فرهنگ سازمانی
فناوری اطلاعات	۱			
ساختار سازمانی	*۰,۳۱	۱		
منابع انسانی	*۰,۴۷	**۰,۵۱	۱	
فرهنگ سازمانی	*۰,۴۲	*۰,۵۴	*۰,۴۸	۱

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است. \* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

همان‌طور که در جدول شماره پنج مشاهده می‌شود، بین تمامی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی رابطه معناداری برقرار است که این رابطه، مستقیم و مثبت است؛ یعنی با تغییر در یکی از عوامل، دیگر عوامل نیز دچار تغییر خواهند شد.

به‌منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک، تحلیل سلسله‌مراتبی مورد استفاده قرار گرفت. شکل شماره یک خروجی نهایی نرم‌افزار این آزمون را نشان می‌دهد.



شکل ۱- نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی

نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که اهمیت مؤلفه‌های مؤثر بر چابکی سازمانی یکسان نیست؛ به‌صورتی که مؤلفه منابع انسانی دارای بیش‌ترین میزان اهمیت بوده (۰/۵۵۷) و مؤلفه‌های فناوری اطلاعات (۰/۲۵۲)، فرهنگ سازمانی (۰/۱۲۴) و ساختار سازمانی (۰/۰۶۸) به‌ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به‌منظور بررسی وضعیت چابکی سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در کمیته ملی المپیک کشور انجام شد تا مفهوم چابکی به سازمان‌های ورزشی راه پیدا کند و از این طریق فرایندها و فعالیت‌های این سازمان‌ها در امر توسعه همه‌جانبه ورزش بهبود یابد. در این پژوهش

مشخص گردید که به‌طور کلی، وضعیت چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک در حد بالای متوسط قرار دارد، اما در بعد سرعت، پایین‌تر از حد متوسط است؛ بنابراین، لازم است کمیته ملی المپیک برای بهبود وضعیت سرعت سازمان، اندازه‌گیری قابلیت‌های موجود و یافتن قابلیت‌های مفقوده را در دستور کار قرار دهد. لازمه این کار، کارشناسی و طبقه‌بندی تغییرات و فشارهای محیطی سازمان و نیز تجزیه و تحلیل اثرات آن تغییرات بر سازمان است. یافته‌ها نشان دادند که فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارند و تنها عامل ساختار سازمانی است که در چابکی سازمانی کمیته ملی المپیک ایران نقشی ندارد. رتبه‌بندی این عوامل نیز نشان داد که منابع انسانی دارای رتبه نخست بوده و ساختار سازمانی دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. همچنین، مشخص گردید که رابطه معناداری بین تمامی عوامل برقرار است؛ بدین معنی که با تغییر در یکی از آن‌ها، دیگر متغیرها نیز دچار تغییر خواهند شد؛ بنابراین، به‌منظور اثربخشی بهینه می‌بایست به تمامی این عوامل توجه نمود. مدیران ارشد کمیته ملی المپیک با درک بهتر این روابط می‌توانند عوامل مؤثر بر چابکی را شناسایی کنند و علاوه بر کاهش هزینه‌های ایجاد، به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش، با سرعت بیشتری به سمت ایجاد یک سازمان چابک حرکت کنند. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نتایج مطالعات پیشین را تأیید می‌کند. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: جعفرنژاد و همکاران (۱۳۸۴) در پی پژوهش فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و بهبود نیروی انسانی را از عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی دانستند. حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) نیز نقش منابع انسانی در چابکی سازمانی را معنادار عنوان کردند. همچنین، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) نقش فرهنگ یادگیری را بر چابکی سازمانی معنادار گزارش کردند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی ابراز داشتند فناوری اطلاعات و منابع انسانی، نقش معناداری بر چابکی سازمان صدا و سیما دارند. علاوه‌براین، رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی گزارش کردند منابع انسانی و مدیریت اطلاعات، تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان می‌گذارند.

با توجه به تغییرات سریع تکنولوژیک و کاری در دنیای رقابتی امروز، نیاز به شکل‌گیری سازمان‌های چابک و در سطح بالاتر، سازمان‌های مجازی به‌خوبی احساس می‌شود. در راستای این رقابت تنگاتنگ، پاسخ‌گویی سریع به نیازهای روزافزون و متغیر مشتری، لازمه کسب مزایای رقابتی برای سازمان است. در این ارتباط لازم است در صورت نیاز، کمیته ملی المپیک به تغییر فرایندها و زیر-ساختارهای خود بپردازد.

کمیته ملی المپیک در راستای دستیابی به فرهنگ یک سازمان چابک باید اقدامات زیر را انجام دهد: خطرپذیری و ایده‌های نوآورانه و کارآفرینانه را تشویق کند و ایده‌های نوآورانه، تفکر و

نواندیشی را مبنا قرار دهد، به تنوع ارزش دهد، به آن احترام گذارد و به گفتگوهای پربار و پراثری ارزش زیادی دهد، کارکنان را تشویق کند برای مسائل غیرقابل‌پیش‌بینی راه‌حل ارائه دهند و آن‌ها را هنگام انجام کارها به روش غیرقابل‌پیش‌بینی تشویق کند. همچنین، لازم است شراکت و همکاری جمعی تشویق گردد و از انجام‌دادن کارها به‌تنهایی پرهیز شود.

توانمندی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایطی که پیوسته در معرض موقعیت‌های بحرانی و ناپایدار قرار می‌گیرند، نقشی کلیدی در سازمان‌های چابک دارد.

در این راستا و با توجه به این که در این پژوهش مشخص گردید فرهنگ سازمانی بر چابکی نقش دارد، اقدامات زیر برای بهبود فرهنگ سازمانی در کمیته ملی المپیک توصیه می‌شود:

- ایجاد فرهنگ تفکر و نواندیشی در سازمان
- سرمایه‌گذاری و تقدیر از ایده‌های نو
- ایجاد مکانیسم ارتباط نزدیک با مشتریان و گردآوری مداوم نظرات آنان
- ایجاد بستر سخت‌افزاری لازم جهت پشتیبانی از مفهوم سفارشی‌سازی
- کمیته ملی المپیک می‌بایست نیروی انسانی خود را درگیر تمامی امور کرده و اختیارات بیشتری را به افراد تفویض کند و از آن‌ها در موارد مختلف نظرخواهی کند تا انگیزه و حس همکاری را در آن‌ها تقویت کرده و آن‌ها نیز سازمان و اجزای آن را از خود بدانند و در ارتقای سطح برنامه‌های کاری، بیشتر تلاش نمایند و خود را با تغییرات سریع محیط بیرونی تطبیق دهند.
- در سازمان چابک که با تغییرات مدام محیطی روبه‌رو است، توانایی و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. در این رابطه، با توجه به این که در این پژوهش مشخص گردید منابع انسانی بر چابکی نقش دارد، اقدامات زیر برای کارکنان کمیته ملی المپیک مؤثر می‌باشد:
- تمرکز بر فعالیت‌های گروهی و فرهنگ مشارکت
- تفویض اختیار به پرسنل سازمان
- تکیه بر آموزش به‌عنوان ابزار مهم
- تربیت و آموزش پرسنل در مهارت‌های مختلف
- یکی از تمایزات بین سیستم‌های چابک با سایر سیستم‌ها، بالابودن محتوای اطلاعاتی است. علاوه-براین، حجم اطلاعات مبادله‌شده بین شرکت‌های همکار، بالا بوده و لزوم حفاظت از اطلاعات کلیدی هر سازمان را نمایان‌تر می‌سازد؛ بنابراین، کمیته ملی المپیک نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیشرفته و انعطاف‌پذیری می‌باشد که هم جریان روان و مطمئن اطلاعات را با توجه به مشکلات تضمین کند و هم قابلیت انطباق با شرایط متغیر را داشته باشد. همچنین، کمیته ملی المپیک نیازمند فناوری بالا و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی انعطاف‌پذیری است تا از این طریق

نسبت به انتقال درست اطلاعات اطمینان حاصل کند و خود را با شرایط ناپایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر عصر حاضر وفق دهد. در این راستا و با توجه به این که در این پژوهش مشخص گردید فناوری اطلاعات بر چابکی نقش دارد، اقدامات زیر برای کارکنان کمیته ملی المپیک مؤثر می‌باشد:

- استفاده از استانداردها و پروتکل‌های مناسب در مبادله اطلاعات بین سازمانی
  - استفاده از سیستم‌ها و تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی مدرن با جهت ایجاد ارتباط مناسب و به-هنگام در بین سازمان‌های همکار
  - یکپارچه‌سازی اجزای پراکنده شامل: مشتریان، تأمین‌کنندگان و همکاران در سازمان‌های مجازی
- پیش از انجام این پژوهش می‌دانستیم که توانایی سازمان‌ها در واکنش به تغییرات سریع محیط و پاسخ‌گویی به خواسته‌های مشتریان در شرایط رقابتی امروز، از مهم‌ترین امتیازات به‌شمار می‌آید. این درحالی است که عوامل بسیاری امکان تطبیق سازمان‌ها با تغییرات محیط را محدود کرده و فرصت‌های فراهم‌آمده برای سازمان را به تهدید تبدیل نموده و ادامه رقابت را مشکل و پرهزینه ساخته است.
- با انجام این پژوهش مشخص شد که فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارند؛ بنابراین با درک این موضوع، مدیران کمیته ملی المپیک می‌توانند علاوه بر کاهش هزینه‌های ایجاد، به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش، با سرعت بیشتری به سمت ایجاد یک سازمان چابک حرکت کنند.

## منابع

- 1) Abbas Pour, A., Aghazadeh, A., & Bagheri Karachi, A. (2012). Optimal Model designed to achieve organizational agility in universities. *Management Studies (recovery and transformation)*, 22 (69): 171-217. (Persian)
- 2) Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., & Heidari, F. (2015). The future of human resources in sport organizations with scenario making, the Case study: Developing country of Iran. *International Journal of Research in Management*, 6(5), 41-52.
- 3) Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., Allahyari, M., & Ramezani, M. (2015). Identify and Analysis of Performance Evaluation Indicators of Iranian Goalball Coaches. *Annals of Applied Sport Science*, 3(3), 43-56.
- 4) Abdolmaleki, H., Ghane Sang Atash, A., & Karimi, H. (2014). The Relationship between Social Capital and Job Satisfaction of Physical Education Teachers: The Case Study of Hamedan Province. *Shomal Journal of Management and Physiology in Sport*, 1(2), 41-52.
- 5) Abdolmaleki, H., Derakhshanfar, T., Salmanimoghadam, S., & Goodarzi, S. (2014). The role of social capital in the creation of intellectual capital in IR Iranian sports federations' staffs. *European Journal of Experimental Biology*, 4(3), 387-391.

- 6) Azar, A., & Pishdar, M. (2011). Identify and measure organizational agility. *Research management*. 4(11): 5- 20. (Persian)
- 7) Braunscheidel. M., & Suresh, N. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 1(27): 119-40.
- 8) Dahmardeh, N. Shahgholian, K., & Banihashemi, S A. (2011). Assessing organizational agility in the private sector cement industry. *Industrial Engineers view*. 1(17): 39-54. (Persian)
- 9) Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility, a leadership agenda for accelerating business model. *Renewal-Long Range Planning*, 1(43): 370-82.
- 10) Ebrahimiyan Jelodar, S Y., & Ebrahimiyan Jelodar, S M. (2011). Organizational Agility: Speed accountability and organizational flexibility. *Police Human Development*. 1(39): 13- 43. (Persian)
- 11) Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *Int J. Production Economics*, 1(118): 410-23.
- 12) Ghorbanzadeh, V. Hourmanesh, F., & Gholamhosseini, H. (2011). The role of culture, learning and knowledge management in organizational agility. *Studies improvement and change management*. 21 (65): 47-72. (Persian)
- 13) Hamidi, N. Hassanpour, A. Kiaei, M., & Mousavi, S H. (2009). The role of human resource management in organizational agility. *Journal of Industrial Management*. 4 (8): 111-28. (Persian)
- 14) Jafarnezhad, A., & Zarei, A. (2005). The Role of inter-organizational factors explain the current model to become agile organizations in electronics and telecommunications. *Journal of Management Culture*. 1(10): 23-37. (Persian)
- 15) Javanmardi, M. Zanjirchi, S M. Karbasian, M., & Khabushani, A. (2011). Identify factors influencing the increase in the level of organizational agility RBF neural network approach to improve passive defense. *Science and Technology passive defense*. 2 (2): 71- 82. (Persian)
- 16) Nikpour, A., & Berkam, Y. (2012). Organizational agility and achieve an agile organization model. *Jasmine strategy*. 1 (30): 151-71. (Persian)
- 17) Nikpour, A., & Salajegheh, S. (2012). Status of organizational agility in Kerman public organizations. *Beyond management*. 6 (23): 39- 54. (Persian)
- 18) Ramezani, M R., Molaie, M., & Absalan, S. (2013). Evaluation of organizational agility Sport and Youth offices provinces. *Sports Management Studies*. 5 (20): 185- 204. (Persian)
- 19) Salimi, M., Zarei Matin, H., Vazin, M., & Jandaghi, GH. (2013). Survey of factors affecting the agility of the IRIB. *Organizational Culture Management*. 11 (2): 115-32. (Persian)
- 20) Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 1(62): 7-22.
- 21) Torng Lin, C. (2005). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 1 (101): 353-68.

- 22) Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework organizational dynamics. *International Journal of Agile Management Systems*, 39(2): 194-204.
- 23) Yaghoubi, N., Kord, B., & Azadikhah, O. (2011). Assessing organizational agility via fuzzy logic. *International Business Research*, 4(3): 135-44. (Persian)
- 24) Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 1(3): 1-9.

### استناد به مقاله

عبدالملکی، حسین، میرزازاده، زهرا سادات، و کریمی، حامد. (۱۳۹۵). اولویت بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در کمیته ملی المپیک. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۶)، ۴۶-۱۳۱.

Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z.S., & Karimi, H. (2016). Prioritize Factors Affecting Organizational Agility in NOC. *Sport Management Studies*. 8 (36): 131-46. (Persian)



## Prioritize Factors Affecting Organizational Agility in NOC

H. Abdolmaleki<sup>1</sup>, Z.S. Mirzazadeh<sup>2</sup>, H. Karimi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Karaj Branch, Islamic Azad University
2. Assistant Professor, University of Mashhad\*
3. MA, Sport Management, University of Tehran

Received Date: 2014/06/21

Accepted Date: 2015/03/07

---

### Abstract

Achieving agility depend on the ability to respond to strategies, technologies, personnel and processes. The aim of this study was to determine status of organizational agility and factors affecting it in Iran's national Olympic committee. This study was a descriptive survey. Population of this study made up all employees of the national Olympic committee of Iran's (n = 115) that according to Morgan chart, 86 people were randomly selected. The data collection instrument was and its content validity was approved by 11 members of the faculty of sport management. in this study were identified that information technology, human resources and organizational culture have a significant effect on organizational agility. Ratings of these also showed that human resource is the first place. Iran's national Olympic committee requires efficient human resources, organizational culture that encourages creativity, innovation and high-technology communication and flexible information systems to these means be able to adapt to unstable and unpredictable area.

**Keywords:** Organizational Agility, Information Technology, Organizational Culture, Human Resources.

---

---

\* Corresponding Author

Email: z.mirzazadeh@um.ac.ir