

## کاوش فرآیند چابکی سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی با استفاده از نظریه داده بنیاد

کوروش ویسی<sup>۱</sup>، هاشم کوزه چیان<sup>۲</sup>، محمد احسانی<sup>۳</sup>، محمد کشتی دار<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران<sup>۱</sup>

۲، ۳. استاد دانشگاه تربیت مدرس تهران

۴. دانشیار دانشگاه بیرجند

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۳

### چکیده

لازمه واکنش مؤثر و مفید به تغییرات محیطی و کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی ورزشی، دستیابی به چابکی سازمانی است. این پژوهش کیفی با هدف غایی کاوش فرآیند چابکی سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شده است. به این منظور مصاحبه باز با ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی شهر تهران به صورت فردی و گروهی بعمل آمد. نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودا نسخه ۱۱، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بدست آمد، بطوری که طی فرآیند کدگذاری باز مقوله‌هایی شامل: شرایط علی، مقوله‌های محوری، اقدامات و راهبردها، عوامل مداخله‌گر و پیامدهای ناشی از چابکی استخراج گردید؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین شرایط علی (عوامل برون و درون سازمانی)، مقوله محوری (کسب مزیت رقابتی، انطباق شرکت با نیازهای مشتریان، مهندسی مجدد، انطباق‌پذیری با محیط، قدرت پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (در حوزه‌های: تولید، بازاریابی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و دانش)، عوامل مداخله‌گر (محیطی، سازمانی و مدیریتی) و پیامدهای چابکی (پیامدهای اقتصادی، تولیدی، اجتماعی، بازاریابی، مالی، انسانی، و برند و نشان تجاری) در شرکت‌های تولیدی ورزشی در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شده؛ در نهایت، گزاره‌های حکمی و فرضیه‌های راهبردی پژوهش تدوین گردید.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، کسب مزیت رقابتی، شرکت‌های تولیدی، ورزش، نظریه داده بنیاد

## مقدمه

اغلب صاحب‌نظران، علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار در قرن ۲۱، را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییرات در میزان حقوق و دستمزد و مهارت‌های شغلی، مسئولیت زیست محیطی، محدودیت منابع و مهم‌تر از همه افزایش انتظارات مشتریان می‌دانند (جان، کانون و پودر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ۱۴۳). از اینرو، در محیط آشفته‌ای (نامطمئن و متغیر) که شرکت‌های تولیدی ما در آنها مشغول فعالیت هستند، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت، چابکی<sup>۲</sup> آن‌ها است. ویژگی اساسی این محیط‌ها تغییر و عدم اطمینان است. شرکت‌ها در این محیط، چگونه باید عمل نمایند تا در عین اینکه خود را حفظ می‌نمایند، بتوانند از تغییرات حداکثر منفعت را کسب نموده و پیشرفت نمایند. سیستم تولیدی چابک راه حلی جدید برای مقابله با این چالش است (خوش سیما، ۱۳۸۲، ۳). لازمه واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به چابکی سازمانی است (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۶). در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند، اگر چه این رویکردها همواره موفق و ثمربخش نبودند، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایداری و نامطمئنی مواجه هستند که بواسطه نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. این وضعیت موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم انداز راهبردی شرکت‌ها، اولویت‌های کسب و کار و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است (آگراول، شانکر و تایواری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ درویش، ۱۳۸۶، ۲). در چنین بازاری رقابتی نیاز به ایجاد و بهبود انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی است. و از طرف دیگر، بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلائق خود و دسترسی سریع به آن‌ها هستند. از این‌رو چابکی می‌تواند پیروزی و موفقیت در کسب سود، سهم بازار و جذب مشتریان در بازارهای رقابتی را به همراه داشته باشد (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۷). واژه چابک در فرهنگ لغت به معنای «حرکت سریع، چالاک، فعال»، «توانایی حرکت به صورت سریع و آسان» و «قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه» به کار گرفته شده است (هورن بای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). تاکنون تعاریف متعددی برای چابکی ارائه شده است که هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر

- 
1. John, Cannon, Pouder
  2. Agility
  3. Agrawal, Shankar, Tiwari
  4. Hornby

را نقض نمی کنند. عموماً این تعریف ها، ایده سرعت تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد (شهائی و سبحانی نژاد، ۱۳۸۵، ۸). به باور شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای احساس، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری است (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱، ۷۷۲). چابکی عبارت است از دارا بودن مجموعه ای از توانمندی ها و شایستگی ها که باعث بقا و پیشرفت سازمان ها و شرکت های تولیدی در محیط کسب و کار می شود (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۷). به زعم کید<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش بینی نشده، فرصت های بازار و نیازمندی های مشتری دارد (کید، ۲۰۰۰). در چنین کسب و کاری فرآیندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده، دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیر قابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (راویچاندران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۲). به زعم لو، ژو و چن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات بازار چابکی خوانده می شود که اساس موفقیت و بقای شرکت ها در بازار می باشد (لو، ژو و چن، ۲۰۰۴، ۱۹۲).

امروزه صنعت ورزش به عنوان عاملی مؤثر در رشد و توسعه ابعاد اجتماعی و اقتصادی با اثرات مستقیم و غیر مستقیم نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می کند به طوری که از بزرگ ترین صنایع پر درآمد در صده ۲۱ به شمار می آید. این صنعت ریشه های خود را به سرعت در تمام گستره دنیا دوانده و باور نموده تا میلیاردها انسان از آن به طریقی بهره مند گردند. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (محرم زاده، ۱۳۸۵، ۹). به این ترتیب صنعت ورزش به مجموعه ای از فعالیت های مرتبط با تولید و بازاریابی کالاها و خدمات ورزشی گفته می شود که در ارتقای ارزش افزوده نقش داشته باشند (مور<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). به نقل از محرم زاده، ۱۳۸۵، ۱۱). یکی از زیر ساخت های اصلی صنعت ورزش، تولیدکنندگان تجهیزات و لوازم ورزشی هستند (جان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). به نقل از محرم زاده، ۱۳۸۵، ۱۱). شرکت های تولیدی ورزشی تحت عنوان سازمان های

- 
1. Sharifi & Zhang
  2. Kidd
  3. Ravichandran.
  4. Lou, Zhou, Chen
  5. Mour
  6. John

خصوصی برای کسب درآمد از طریق فروش کالاها و خدمات ورزشی فعالیت می‌کنند (سجادی، ۱۳۸۷، ۴۲). با توجه به اینکه شرکت‌های تولیدی ورزشی در ایران دارای زنجیره تأمین (تأمین-کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع کنندگان و خرده فروشان) می‌باشند، لذا به عنوان یکی از زیر ساخت‌های صنعت ورزش مطرح بوده و کسب مزیت رقابتی در آن از اهداف ویژه این شرکت‌های تولیدی است. عدم اطمینان و تغییرات محیطی ناشی از عوامل جمعیت‌شناختی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیک، فیزیکی، حقوقی و رقابتی شرکت‌های تولیدی ورزشی را تحت تأثیر خود قرار داده و لازم می‌نماید که مورد بازبینی و بررسی قرار بگیرد. بنابراین تا زمانی که اثر توانمندی‌های چابکی تولید بر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی بویژه در محیط کسب و کار ایران روشن نشده باشد، نمی‌توان شرکت‌های تولیدی ورزشی داخلی را به سرمایه گذاری در پیاده سازی سیستم‌های تولید چابک و به طور کلی ایجاد توانمندی‌های چابکی تشویق و آن را راه حلی برای مشکلات آنها بویژه در کوتاه مدت، به شمار آورد. از آنجایی که در زمینه چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی تا کنون پژوهشی صورت نگرفته است، لذا پژوهشگر در نظر دارد با ارائه یک مدل کیفی یا چارچوب نظری از چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی، عوامل و معیارهای تأثیرگذار بر سطح چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی را شناسایی نماید و به پرسش‌های ذیل پاسخ مناسب دهد: الف: نظریه فرآیند چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی چیست؟ ب: عناصر تشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل، و پیامدها) فرآیند مذکور کدام اند؟ و ج: گزاره‌های حکمی (قضایا) و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از این فرآیند کدام اند؟

براین اساس «پدیده چابکی سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی» درخور کاوش نظری مستقلی است تا جوانب گوناگون رخداد و ظهور آن مورد بررسی و واکاوی علمی قرار گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده بنیاد است. این راهبرد روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). به عبارتی دیگر، این نظریه روشی برای بنای نظریه بر داده‌هایی است که به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند و مقصود آن، ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه مورد مطالعه صادق و روشن‌گر باشد (اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). از

- 
1. Creswell
  2. Strauss & Corbin

آنجا که کاوش فرایند چابکی سازمانی در شرکت های تولیدی ورزشی، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام مند راهبرد نظریه داده بنیاد «اشتراوس و کوربین» استفاده کردیم. در این پژوهش با تعداد ۱۲ نفر از مدیران شرکت های تولیدی ورزشی در شهر تهران در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه هایی رو در رو و عمیق بصورت فردی و گروهی و با طرح پرسش هایی باز، تقریباً بین ۳۰ تا ۱۰۰ دقیقه انجام شد که گاه برای به اشتراک گذاری یافته های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده ها تکرار نیز می شدند. نمونه گیری به صورت نظری<sup>۱</sup> که نوعی از نمونه گیری هدفمند است، انجام شد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). افراد انتخاب شده برای این پژوهش اغلب مدیران آگاه شرکت های تولیدی ورزشی فعال در شهر تهران بودند که شرکت های آن ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت ثبت شده اند. از ایشان از علل و عوامل اثرگذار بر فرآیند چابکی شرکت های تولیدی ورزشی و نیز پیامدهای ناشی از آن سؤال شد. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله ها به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری یعنی مرحله ای که در آن دیگر داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیابند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید شده باشند (گلاسر و اشتراوس<sup>۳</sup>، ۱۹۶۷). بر اساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی<sup>۴</sup> سپری می شد تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. برای این منظور، از نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودا<sup>۵</sup> نسخه ۱۱، استفاده گردید. از آنجایی که پایه های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در نظریه داده بنیاد در کدگذاری باز انجام می شود؛ به طوری که از دل داده های خام اولیه، مقوله های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سؤال کردن درباره داده ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده ها، برای کسب شباهت ها و تفاوت ها استخراج می شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). از دل داده های خام اولیه، مجموعه ای از مقوله ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت. در مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، یکی از مقوله ها (مقوله اصلی) در این پژوهش چابکی سازمانی می باشد، محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقوله ها عبارتند از شرایط علی (علل شکل گیری

- 
1. Theoretical Sampling
  2. Theoretical Saturation
  3. Glaser & Strauss
  4. Open, Axial, and Elective Coding
  5. MAXQDA

پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بستر ساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتیجه به کار بستن راهبردها). شکل شماره یک نشان دهنده روابط میان مقوله‌های مزبور در قالب مدلی علی، موسوم به پارادایم کدگذاری<sup>۱</sup> است. بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره فرآیند پدیده چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرآیند پژوهش، نحوه یکپارچه سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها، و به عبارت دیگر، سیر داستان پژوهش است. گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که از روابط درونی مقوله‌ها نشأت می‌گیرند، محصول کدگذاری انتخابی قلمداد می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸؛ گلاسر<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸). در طی تحلیل، چندین بار متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل اولیه مورد بازنگری قرار گرفت. به منظور بررسی روایی، مدل پارادایمی کامل شده با داده‌ها و مدل‌های قبلی مقایسه و وجوه تغییر آن در مفاهیم و مقوله‌ها روشن و دوباره تنظیم شد. همچنین بر اساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول و میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد: (کرسول و میلر، ۲۰۰۰)؛

**تطبیق توسط اعضا:** چهار نفر از مدیران آگاه شرکت‌های تولیدی ورزشی گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده را بازبینی کردند. پیشنهادهای آن‌ها در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.

**بررسی همکار:** سه نفر از اساتید مدیریت ورزشی و یک نفر از اساتید مدیریت بازرگانی و دو نفر از دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی، پارادایم کدگذاری محوری را بررسی نمودند و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به کار رفت.

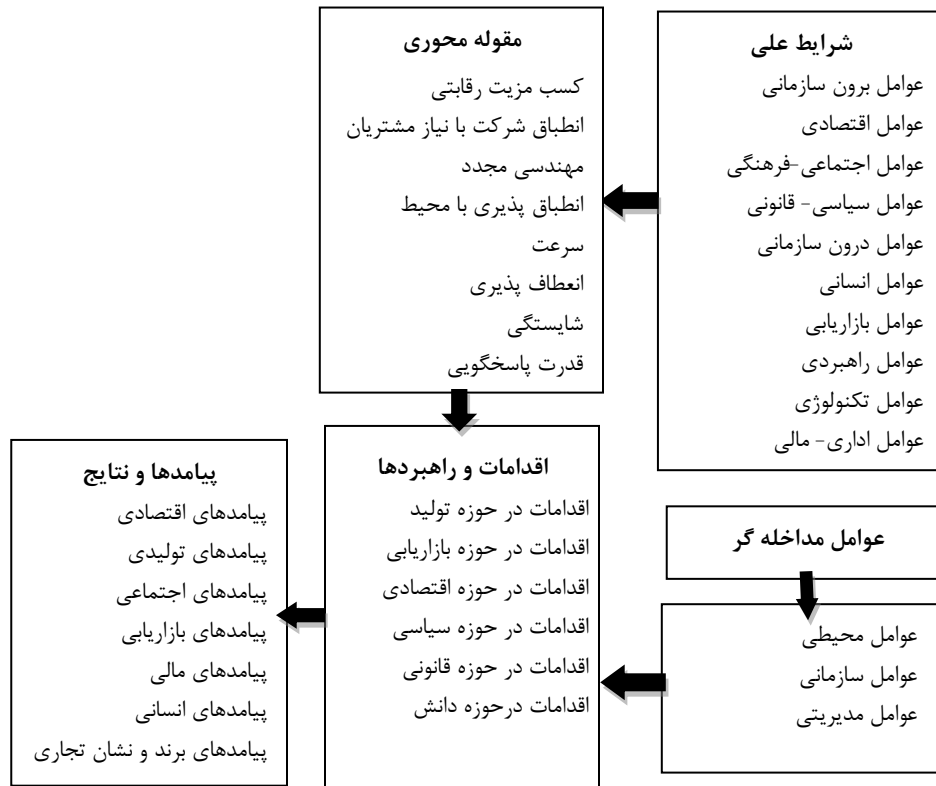
**مشارکتی بودن پژوهش:** به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

**کثرت‌گرایی:** کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکرر مکانی و کثرت مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکرر مکانی به این معنی است که مصاحبه با مدیران شرکت‌های مختلف تولیدی ورزشی انجام شد. تکرر مشارکت‌کنندگان نیز به این معنی است که مصاحبه با افراد سطوح مختلف سازمانی از قبیل مدیر عامل، مدیر فروش و مدیر بازاریابی صورت گرفت.

- 
1. Coding Paradigm
  2. Glaser
  3. Creswell & Miller

**نتایج: مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری**

**شرایط علی:** بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش، سه مقوله «عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی-فرهنگی و عوامل سیاسی-قانونی» در مجموعه عوامل برون سازمانی و پنج مقوله «عوامل انسانی، عوامل بازاریابی، عوامل راهبردی، عوامل تکنولوژیکی و عوامل اداری-مالی» در مجموعه عوامل درون سازمانی؛ به عنوان شرایط علی فرآیند چابکی شرکت های تولیدی ورزشی شناسایی گردید (جدول شماره یک).



شکل ۱- پارادایم کدگذاری محوری چابکی سازمانی شرکت های تولیدی ورزشی

## جدول ۱- شرایط علی حاکم بر چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی

<p><b>عوامل اقتصادی:</b> وجود تحریم‌های اقتصادی، گران بودن مواد اولیه، عدم ثبات اقتصادی در بازار ارز و کالا، میزان قدرت خرید مشتری، فعالیت سایر رقبای، مواد اولیه با کیفیت بالا، واردات بی‌رویه کالاهای مشابه داخلی، قاچاق کالاهای ورزشی</p>	عوامل
<p><b>عوامل اجتماعی-فرهنگی:</b> تفاوت بین ورزش همگانی و قهرمانی، ترجیح دادن کالاهای با برند خارجی نسبت به داخلی، افزایش توقعات روزافزون مشتریان، انتخاب بر اساس سلیقه و میزان قدرت خرید آن‌ها، رابطه گرایی در باشگاهها و سازمان‌های دولتی،</p>	برون سازمانی
<p><b>عوامل سیاسی-قانونی:</b> قوانین و مقررات فدراسیون‌های جهانی و المپیک که تعیین کننده نوع، جنس و کیفیت هستند، دلالت و واسطه‌های غیر قانونی، تحریم‌های سیاسی، فعالیت نامشروع رقبای داخلی دارای برند خارجی، عدم نظارت دولت،</p>	
<p><b>عوامل انسانی:</b> کارکنان توانمند و چند مهارته، امنیت شغلی کارکنان، تأکید بر تخصص و شایستگی کارکنان، وجود فرهنگ سازمانی مشخص</p>	
<p><b>عوامل بازاریابی:</b> روابط عمومی، وب سایت‌های رسمی، فعالیت‌های بازاریابی از جمله تبلیغات، ترویج برند محصولات،</p>	عوامل
<p><b>عوامل راهبردی:</b> راهبرد بلندمدت، فروش نقد و اقساطی محصولات، خدمات پس از فروش</p> <p><b>عوامل تکنولوژی:</b> بهره‌گیری از تکنولوژی پیشرفته، به‌کارگیری فناوری اطلاعات،</p>	درون سازمانی
<p><b>عوامل اداری-مالی:</b> سرمایه کافی، در اختیار داشتن مواد اولیه با کیفیت، وجود امور مالی قوی، ساختار غیر رسمی و منعطف</p>	

## عوامل برون سازمانی

در این پژوهش شرایط علی حاکم بر فرآیند چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی را به دو دسته اصلی عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تقسیم گردید. در بخش عوامل برون سازمانی همانطور که اشاره شد، سه مقوله اصلی بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها و تحلیل حاصل از نتایج آن‌ها، شناسایی شد که شرح این سه مقوله در ادامه توضیح داده خواهد شد.

## عوامل اقتصادی

صاحب نظران امنیت اقتصادی را عبارت از میزان حفظ و ارتقای شیوه زندگی مردم یک جامعه از طریق تأمین کالاها و خدمات، هم از مجرای عملکرد داخلی و هم حضور در بازارهای بین‌المللی تعریف کرده‌اند. در نگاهی دیگر، امنیت اقتصادی یعنی وضعیتی که در آن واحدهای تولیدی بتوانند بدون نگرانی از خطرهای محیطی، دست به برنامه ریزی درازمدت بزنند (زارع شاهی، ۱۳۸۵، ۱). اولین موردی که عامل بی‌ثباتی اقتصادی در ایران شناخته شده است، موضوع تحریم‌های اقتصادی است. از طرف دیگر بی‌ثباتی در بازار داخلی باعث شده تا قدرت خرید مشتریان کاهش یابد با توجه



به اینکه کالاهای تولید داخل به علت هزینه های تولید (مواد اولیه گران، هزینه های نیروی انسانی و غیره...، اغلب قیمت بالایی دارند در نتیجه مشتریان به سمت کالاهای مشابه خارجی که دارای کیفیت پایین تر ولی ارزان تر هستند گرایش پیدا می کنند». همچنین عدم نظارت وزارت صنعت، معدن و تجارت بر روی میزان واردات-صادرات باعث شده است تا تعادل بازار به هم خورده و چابکی شرکت های تولیدی ورزشی تحت تأثیر قرار گیرد. همچنین قاچاق کالاهای ورزشی از یک سو درآمدهای گمرکی و مالیاتی دولت را کاهش می دهد و از طرفی سبب خروج بی حاصل ارز، فرار گسترده سرمایه، افزایش بیکاری، کاهش تولیدات صنعتی داخلی و ... می شود.

### عوامل اجتماعی - فرهنگی

بر اساس نظرات مشارکت کنندگان موضوع چابکی شرکت های تولیدی ورزشی در ایران بعلاوه تفاوت بین ورزش های قهرمانی و همگانی تحت تأثیر قرار گرفته است. افراد مشارکت کننده در ورزش های همگانی برای تهیه اقلام ورزشی مورد نیاز خود با توجه به میزان قدرت خرید و کاملاً بر اساس سلیقه عمل می کنند و در ادارات و سازمان ها نیز اغلب کالاهای ورزشی به آنها هدیه می شود به عبارتی به مسائلی از جمله برند شرکت، کیفیت، قیمت و ... کمتر توجه می شود. از دیگر مواردی که در طی پژوهش به آنها اشاره شد، مربوط به بحث روانشناسی خرید مشتریان کالاهای ورزشی داخلی می باشد. جریان مربوط به ترجیح کالاهای تولیدی با برند خارجی نسبت به کالاهای با برند داخلی، قدمتی چند صد ساله دارد. متأسفانه در کشور ما این مسئله چابکی شرکت های تولیدی را تحت تأثیر خود قرار داده است.

### عوامل سیاسی - قانونی

یکی دیگر از مقوله های عوامل برون سازمانی تأثیر گذار بر چابکی سازمانی شرکت های تولیدی ورزشی، عوامل سیاسی - قانونی است که شرکت کنندگان در این پژوهش به کرات به آن اشاره داشتند. از جمله مهم ترین این عوامل می توان به تحریم های سیاسی اشاره کرد. تحریم یکی از ابزارهای فشار در پیشبرد اهداف سیاست خارجی کشورها در سطح بین المللی است تحریم های اقتصادی ابزاری مناسب، کم هزینه تر و مشهودتر از اقدام نظامی برای اعمال سیاست و اهداف مورد نظر می باشد (ولیزاده، ۱۳۹۰، ۳). از دیگر عوامل سیاسی - قانونی می توان به قوانین و مقررات تعیین کننده فدراسیون های جهانی و المپیک اشاره کرد که تعیین کننده نوع، جنس، کیفیت، اندازه محصولات ورزشی هستند و اگر شرکت های تولیدی در دنیا، در پی مشارکت در سطوح قهرمانی ورزش هستند، بایستی محصولات خود را مطابق با این قوانین و معیارها تولید کنند. همچنین کانال های توزیعی و واسطه ها بر چابکی شرکت های تولیدی ورزشی نقش مؤثری دارند که در بازارهای داخلی اغلب به صورت غیر قانونی فعالیت می کنند. کانال توزیع مجموعه ای از سازمان ها و

افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می‌دهد (کاتلر و آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ترجمه. فروزنده، ۱۳۸۹، ۲۷).

### عوامل درون سازمانی

در بخش عوامل درون سازمانی پنج مقوله اصلی بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها و تحلیل حاصل از نتایج آنها، شناسایی شد که شرح این پنج مقوله در ادامه به تفصیل آمده است.

### عوامل انسانی

یکی از عوامل درونی که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند، منابع انسانی غنی مورد نیاز جهت چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی بود. تعهد و پایداری بالای افراد چابک و چند مهارته همراه با افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان، یک کاشف قوی مسأله و موتور قدرتمند حل برای مقابله با چالش‌های موجود در محیط عدم اطمینان ارائه می‌کند (ناظمی، علیزاده گلریزی و کوزه چیان، ۱۳۹۲، ۱۷۵؛ فتحیان و گلچین پور، ۱۳۸۵، ۱۷۴). توسعه نیروی کار منعطف و چند مهارته و ایجاد فرهنگی که اجازه ابتکار و خلاقیت را داده و در سراسر سازمان از پیشرفت و بقا حمایت کند بیانگر یک تواناساز چابکی است (بسانت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). به زعم مریدیت و فرانسیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، کارکنان چند منظوره و منعطف، کلید طراحی یک شرکت چابک هستند. شرکت‌های چابک کمتر به سیستم‌ها وابسته‌اند و بیشتر به هوشمندی، فرصت‌طلبی و ذکاوت افراد متکی هستند (مریدیت و فرانسیس، ۲۰۰۰، ۱۳۷). به زعم شرکت‌کنندگان در پژوهش، سازمان‌هایی چابک‌تر هستند که از فرهنگ سازمانی مشخصی برخوردار باشند. بی‌گمان هر سازمانی هویت و فرهنگ مختص به خود را دارد، که بصورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. برخلاف سازمان‌های غیرچابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۳؛ شهائی و رجبزاده، ۱۳۸۵، ۱۰).

### عوامل بازاریابی

بر اساس نظرات مشارکت‌کنندگان، یکی از عوامل درونی که میزان چابکی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، مسائل مرتبط با فرآیند بازاریابی شرکت‌های تولیدی ورزشی است. مسائلی از قبیل آمیخته بازاریابی، پژوهش‌های بازاریابی، استفاده از فناوری اطلاعات در جهت بازاریابی کالاهای ورزشی در شرکت‌های تولیدی ورزشی از جمله مواردی هستند که در مصاحبه‌ها به آن‌ها اشاره گردید. به زعم

- 
1. Kotler & Armstrong
  2. Bessant
  3. Meredith & Francis

گلدمن، نایجل و پریس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، به منظور کسب چابکی یک سازمان باید توانایی و شایستگی انجام فعالیت های سودمندان در محیط رقابتی متغیر و غیر قابل پیش بینی را در نهایت سرعت داشته باشد. بدون شک، وب گسترده جهانی<sup>(۲ WWW)</sup>، یا اینترنت، مهم ترین شبکه در جهان کنونی است. این وب گسترده از شبکه های کامپیوتری، موجب تغییر و تحول ماهیت کسب و کارها، سرگرمی ها و روابط بشری شده است (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵؛ محمدی و مظفری، ۱۳۹۲، ۱۵). در کتاب میتیس، گاندری و برادیش<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، تحت عنوان «شبکه سازی چابک، رقابت از طریق اینترنت و اینترنت»، نقش شبکه سازی در اجرای فرآیندهای چابک را بررسی نموده است (میتیس و همکاران، ۱۹۹۸).

### عوامل راهبردی

راهبرد یا استراتژی یکی دیگر از عوامل درونی شناسایی شده و مؤثر بر چابکی شرکت های تولیدی از سوی مشارکت کنندگان بود. مدیران شرکت های تولیدی می توانند راهبردهای مختلفی را در سیستم تولید خود مد نظر قرار دهند از جمله این راهبردها می توان به برنامه های بهبود مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرآیندها، سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، بهبود مستمر، طراحی مجدد ساختار سازمانی و ... اشاره کرد تا بدین ترتیب بر سطح چابکی شرکت های خود بیفزایند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۳). مواردی که در بالا ذکر شد اغلب تحت عنوان توانمند سازهای چابکی از آن ها یاد می شود (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱؛ یعقوبی و راحت ده مرده، ۲۰۱۰).

### عوامل تکنولوژی

مشارکت کنندگان در پژوهش به نقش مؤثر تکنولوژی بر میزان چابکی شرکت های تولیدی اذعان داشتند و قریب به اتفاق معتقد بودند که وجود تکنولوژی مدرن و دستگاه های پیشرفته تولید خیلی در چابکی شرکت های تولیدی تأثیر دارند. آگاهی از تکنولوژی، رهبری در استفاده از تکنولوژی جاری، مهارت و دانش برای استفاده و ارتقای تکنولوژی بعنوان یکی از حوزه های مؤثر و درگیر در چابکی سازمان محسوب می شوند (یوسف، گوناسکاران، آدلی و سیوای جانانان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳، ۳۷۹). به زعم شعیب زاده، ۱۳۸۶، یک سیستم تولید چابک توانایی مقابله با تغییرات پیش بینی نشده را دارد. این تغییرات می تواند در مدل محصولات باشند. از این رو سیستم تولید چابک باید قابلیت تولید محصولات جدید را داشته باشد (به نقل از لحافی، ۱۳۹۰، ۷۴). از طرف دیگر

- 
1. Goldman, Nagel, Preiss
  2. World Wide Web
  3. Metes, Gundry & Bradish
  4. Youssuf, Gunasekaran, Adeleye, Sivayoganathan

مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر به نقش تکنولوژی اطلاعات در چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی اشاره کردند.

### عوامل اداری - مالی

مشارکت‌کنندگان قویاً اعتقاد به داشتن سرمایه کافی برای تداوم رقابت در عرصه تولید داشتند. همانطور که می‌دانیم منابع مالی یکی از منابع اصلی مورد نیاز سازمان‌ها است که نقش سوخت را برای سازمان ایفا می‌کند (سجادی، ۱۳۸۷، ۴۳). همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که همه شرکت‌های تولیدی ورزشی از ساختار سازمانی برخوردارند و ساختار سازمانی را یک از متغیرهای لازم برای دستیابی به چابکی تلقی می‌کردند. پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه حاکی از آن است که سازمان‌های چابک دارای ساختار غیر رسمی و منعطف و سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی و تفویض اختیار به کارکنان هستند (یوسف، رن و برنز، ۲۰۰۱).

### مقوله محوری

با توجه به اینکه مقوله محوری در این پژوهش، چابکی سازمانی است، بنابراین شناسایی ابعاد چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی جهت حرکت بسوی چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی حایز اهمیت است. چابکی ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق، توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل‌ملاحظه‌ای آماده می‌کنند، پذیرفته شده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها تعداد هشت بعد اصلی برای چابکی در شرکت‌های تولیدی ورزشی شناسایی شد که در جدول شماره دو، نشان داده شده است.

همانطور که در جدول شماره دو، ملاحظه می‌شود بر اساس تعاریف مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی از مقوله چابکی ابعاد مذکور شناسایی گردید. هرچند بعضی از این ابعاد قبلاً در تحقیقات چابکی از جمله شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱؛ یوسف و همکاران، ۲۰۰۱؛ گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵؛ ماسکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ نوآکر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ گوناسکاران، لی و چینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸ و در پژوهش‌های داخلی نیز خوش سیما، ۱۳۸۲؛ درویش، ۱۳۸۶ به آن‌ها اشاره شده است.

- 
1. Youssuf, Ren, Burns
  2. Maskell
  3. Noaker
  3. Gunasekaran, Lai, Cheng

### جدول ۲- مقوله های محوری چابکی سازمانی در شرکت های تولیدی ورزشی

**کسب مزیت رقابتی:** توانایی یک شرکت برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات غیرقابل پیش بینی بوده و نیازمند واکنش سریع به آنها است.

**انطباق شرکت با نیازهای مشتریان:** توانایی تطبیق شرکت با نیازهای ناهمگون مشتریان است. مهندسی مجدد شرکت تولیدی: قابلیت سازگاری، انطباق پذیری و شکل دهی مجدد و سریع یک شرکت تولیدی ورزشی در مقابل تغییرات محیطی می باشد.

**انطباق پذیری با محیط:** تطبیق یک شرکت با تغییرات محیطی آن، قابلیت سازگاری و شکل گیری مجدد در محیط می باشد.

**سرعت:** توانایی انجام فعالیت ها در کمترین زمان ممکن یا سرعت تولید محصولات و خدمات است. انعطاف پذیری: دستیابی به فرایندها و اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان می باشد.

**شایستگی:** توانایی رسیدن به اهداف و مقاصد شرکت می باشد.

**قدرت پاسخگویی:** توانایی شناسایی تغییرات، پاسخ سریع و کسب بهره از آنها، پاسخ گویی بهینه به نیازهای متغیر مشتریان است.

مقوله های  
محوری  
چابکی

### شرایط مداخله گر چابکی شرکت های تولیدی ورزشی:

بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه در این پژوهش سه دسته از شرایط مداخله گر بر چابکی شرکت های تولیدی ورزشی تأثیر می گذارند که عبارتند از: شرایط مداخله گر محیطی، سازمانی و مدیریتی که در جدول شماره سه نشان داده شده است:

### جدول ۳- شرایط مداخله گر حاکم بر چابکی شرکت های تولیدی ورزشی

**عوامل محیطی:** قوانین و مقررات فدراسیون های جهانی و المپیک، تحریم های اقتصادی مانعی برای صادرات و واردات کالاهای ورزشی، عدم ثبات اقتصادی در بازار ارز داخلی، عدم وجود کارکنان ماهر و آموزش دیده در داخل کشور، عدم علاقه و رخوت نیروی کار، عدم توجه دولت به تولیدکننده داخلی به صورت واقعی، فعالیت برندهای تقلبی در بازار داخلی، عدم شناخت و تشخیص مناسب مشتریان در زمینه کالاهای ورزشی، عدم وجود دستگاه های پیشرفته تولیدی در داخل کشور، گرانی و تورم بالا، دلالت و واسطه های غیر حرفه ای، قاچاق کالاهای ورزشی،

**عوامل سازمانی:** عدم وجود خدمات مشاوره ای و تخصصی از سوی وزارت ورزش و جوانان، عدم پوشش بیمه ای کارکنان در تولیدی های کوچک و در نتیجه نبود امنیت شغلی، پایین بودن سطح درآمد کارکنان و در نتیجه عدم علاقه و تداوم مشاغل تولیدی ورزشی، عدم نظارت بر فعالیت شرکت های تولیدی ورزشی،

**عوامل مدیریتی:** تأثیر جنسیت کارکنان زیرا به خاطر درآمد پایین و عدم امنیت شغلی در این عرصه اغلب از خانم ها استفاده می شود، رابطه گرایی و پارتی بازی در میان مدیران فدراسیون ها، باشگاه ها و شرکت های تولیدی ورزشی، نادیده انگاشتن تخصص و شایستگی در انتخاب مدیران ورزشی به طور کلی در ورزش در نتیجه مدیران نالایق سکان دار ورزش

عوامل  
مداخله گر

### اقدامات و راهبردهای چابکی

مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی در پاسخ به اینکه چه اقدامات و راهبردهایی برای حرکت شرکت‌های تولیدی ورزشی به سمت چابکی مورد نیاز است طی مصاحبه، هر کدام به مواردی اشاره کردند که این اقدامات و راهبردهای چابکی در پنج سطح تقسیم بندی شد که عبارتند از: اقدامات در حوزه‌های تولید، بازاریابی، اقتصاد، سیاست، قانون و دانش که موارد آن در جدول شماره چهار، نشان داده شده است.

#### جدول ۴- اقدامات و راهبردهای مورد نیاز جهت چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی از دیدگاه مشارکت

##### کندنگان

<p><b>اقدامات در حوزه تولید:</b> تولید یا واردات مواد اولیه با کیفیت بالا، تولید یا وارد کردن دستگاه‌های پیشرفته تولیدی، حمایت رؤسای باشگاه‌ها و مربیان داخلی از تولید داخلی،</p> <p><b>اقدامات در حوزه بازاریابی:</b> ترویج فرهنگ ورزش در کشور، عقد قرار داد با تیم‌های ملی و باشگاه‌ها جهت استفاده از تولیدات داخلی، توسعه فناوری اطلاعات و روابط عمومی در شرکت‌های تولیدی ورزشی، افزایش نوآوری در محصولات جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان، افزایش کیفیت محصولات ورزشی</p> <p><b>اقدامات در حوزه اقتصادی:</b> حمایت دولت بصورت یارانه‌ای یا تسهیلاتی، حمایت دولت بصورت تعرفه‌ای یا گمرکی، تخفیف مالیاتی و کاهش هزینه‌های اجرایی، نظارت بر واردات و صادرات کالاهای ورزشی، ایجاد ثبات اقتصادی در بازار داخلی و ارز، سرمایه‌گذاری در سطوح دولتی و خصوصی در تولیدات ورزشی، جلوگیری از نقدینگی و تورم و افزایش توان خرید مردم، ایجاد سبد یارانه خرید کالاهای ورزشی برای خانوار ایرانی</p> <p><b>اقدامات در حوزه سیاسی:</b> حذف تحریم‌های سیاسی و اقتصادی، حمایت دولت از تولیدکننده داخلی بصورت واقعی،</p> <p><b>اقدامات در حوزه قانون:</b> حمایت مجلس شورای اسلامی از تولیدات داخلی از طریق مصوبه‌های لازم، برخورد قانونی با متخلفین و قاچاقچیان کالاهای ورزشی، جلوگیری از فعالیت تولیدکننده‌های دارای برند تقلبی، تنظیم قوانین لازم جهت اخذ تخفیف از شرکت‌های بیمه برای تولیدکننده داخلی، جلوگیری از واردات بی‌رویه کالاهای مشابه داخلی، نظارت بر فعالیت فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها و تأکید بر استفاده از تولیدات ورزشی داخلی</p> <p><b>اقدامات در حوزه دانش:</b> برگزاری دوره‌های علمی جهت اخذ گواهینامه‌های تخصصی به مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی، برگزاری دوره‌های زبان انگلیسی برای تقویت زبان مدیران شرکت‌های تولیدی جهت شرکت در همایش‌ها و بازدید از تولیدات خارجی، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان و حرفه‌ای شدن آن‌ها.</p>	<p>اقدامات و راهبردهای چابکی</p>
---	----------------------------------

## پیامدها و نتایج چابکی

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه با مدیران شرکت های تولیدی ورزشی، آن ها به پیامدها و نتایج متعددی در صورت رسیدن شرکت های تولیدی ورزشی به سطح مطلوبی از چابکی اشاره داشتند و در هفت دسته طبقه بندی شد که عبارتند از: پیامدهای اقتصادی، تولیدی، اجتماعی، بازاریابی، مالی، انسانی، و برند و نشان تجاری که در جدول شماره پنج، به این پیامدها و نتایج اشاره شده است.

### جدول ۵- پیامدها و نتایج چابکی در شرکت های تولیدی ورزشی از دیدگاه مشارکت کنندگان

۱- پیامدهای حوزه اقتصادی: افزایش میزان صادرات کالاهای ورزشی، افزایش میزان عرضه محصولات، افزایش میزان فروش، کسب مزیت رقابتی برای شرکت، افزایش میزان بهره وری و سودآوری؛	
۲- پیامدهای حوزه تولید: افزایش میزان تولید، افزایش تنوع محصولات، تولید محصولات روزآمد، افزایش کیفیت محصولات، بهره گیری از دستگاه های پیشرفته تولید، افزایش سرعت تولید؛	
۳- پیامدهای حوزه اجتماعی: کسب وجه اجتماعی - فرهنگی - سیاسی؛ افزایش میزان پاسخ گویی به مشتریان	
۴- پیامدهای حوزه بازاریابی: افزایش تعداد قراردادهای داخلی با باشگاه ها و تیم های ملی، کسب حمایت فدراسیون های داخلی، فدراسیون های جهانی و سایر کشورها از محصولات شرکت، کسب استانداردهای لازم از سوی فدراسیون ها و سازمان های معتبر داخلی و خارجی، افزایش میزان رضایت مشتریان، افزایش میزان اطلاع رسانی به مشتریان؛	پیامدها و نتایج چابکی
۵- پیامدهای حوزه مالی: افزایش میزان سرمایه، افزایش میزان بازگشت سرمایه، افزایش تعداد شعبات و نمایندگی های داخلی و خارجی شرکت تولیدی ورزشی، افزایش پیچیدگی شرکت به علت بزرگ تر شدن شرکت از نظر جغرافیایی،	
۶- پیامدهای حوزه نیروی انسانی: افزایش تعداد کارکنان، افزایش تعداد مشتریان، افزایش میزان تشخیص مشتریان ورزشی نسبت به کالاهای ورزشی، پرورش کارکنان توانمند تولیدی	
۷- پیامدهای حوزه برند و نشان تجاری: افزایش کیفیت و شهرت برند نزد مشتری، ایجاد انحصار برند شرکت در بازار هدف	

### گزاره های حکمی (قضایا) و فرضیه های راهبردی پژوهش

بر پایه آنچه در شرح مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، قضایای زیر حاصل می شوند:

**قضیه ۱.** عوامل برون‌سازمانی (عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی- قانونی) و عوامل درون‌سازمانی (عوامل: انسانی، بازاریابی، راهبردی، تکنولوژی یا فناوری و اداری-مالی) شرایط علی برای دستیابی شرکت‌های تولیدی ورزشی به سطح مطلوب چابکی سازمانی محسوب می‌شوند.

**قضیه ۲.** اقدامات در حوزه‌های مختلف (تولید، بازاریابی، اقتصاد، سیاست، قانون‌گذاری و حوزه دانش) از جمله راهبردهای مورد نظر برای دستیابی شرکت‌های تولیدی ورزشی به سطح مطلوب چابکی محسوب می‌شوند.

**قضیه ۳.** شرایط مداخله‌گر محیطی، سازمانی و مدیریتی بستری عام را برای مقابله با چابکی در شرکت‌های تولیدی ورزشی پدید می‌آورند.

**قضیه ۴.** دستیابی به مقوله‌های چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی (کسب مزیت رقابتی، انطباق‌پذیری شرکت با محیط و نیازهای مشتریان، مهندسی مجدد، قابلیت سرعت، انعطاف‌پذیری، شایستگی و قدرت پاسخگویی)؛ پیامدهای اقتصادی، تولیدی، اجتماعی، بازاریابی، مالی، نیروی انسانی و اعتبار و شهرت برند محصولات ورزشی را بدنبال خواهند آورد.

به اتکای قضایای یاد شده، فرضیه‌های راهبردی زیر استخراج می‌شوند؛ توضیح آن‌که این فرضیه‌ها ادعای اولیه و حدس عالمانه‌ای درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند:

**فرضیه ۱.** شرایط علی در شرکت‌های تولیدی ورزشی در دستیابی آن‌ها به سطح مطلوب چابکی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه ۲.** اقدامات و راهبردهای مختلف (تولید، بازاریابی، اقتصاد، سیاست، قانون‌گذاری و حوزه دانش) در شرکت‌های تولیدی ورزشی در دستیابی آن‌ها به سطح مطلوب چابکی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه ۳.** شرایط مداخله‌گر در شرکت‌های تولیدی ورزشی در دستیابی آن‌ها به سطح مطلوب چابکی سازمانی اثر دارد.

**فرضیه ۴.** بین ابعاد چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی و پیامدهای حاصل از آن‌ها ارتباط وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، در راستای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ پرسش‌های پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، مدل کیفی زیر استخراج گردید:



**مقوله اصلی:** در این پژوهش مقوله اصلی چابکی سازمانی در شرکت های تولیدی ورزشی بود که عبارت است از دارا بودن مجموعه ای از توانمندی ها و شایستگی ها که باعث بقا و پیشرفت سازمان ها و شرکت های تولیدی در محیط کسب و کار می شود (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶، ۷). بر اساس نتایج پژوهش موارد زیر به عنوان ابعاد چابکی در شرکت های تولیدی ورزشی شناسایی شدند: کسب مزیت رقابتی، انطباق شرکت با نیازهای مشتریان، مهندسی مجدد شرکت، انطباق پذیری با محیط، سرعت، انعطاف پذیری، شایستگی و قدرت پاسخ گویی.

**شرایط علی:** در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان شرایط و علل موجدده مقوله اصلی به دو دسته عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی طبقه بندی شد. عوامل درون سازمانی عبارتند از عوامل: انسانی، بازاریابی، راهبردی، تکنولوژی و اداری-مالی و عوامل برون سازمانی، شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و سیاسی - قانونی می باشند.

**اقدامات و راهبردها:** بر اساس نتایج پژوهش این اقدامات راهبردهای زیر جهت حرکت به سوی چابکی در شرکت های تولیدی ورزشی شناسایی گردید: اقدامات در حوزه تولید، اقدامات در حوزه بازاریابی، اقدامات در حوزه اقتصادی، اقدامات در حوزه قانون و اقدامات در حوزه دانش که در بخش های قبلی شرح هر کدام به تفصیل آمده است.

**عوامل مداخله گر:** در این پژوهش سه دسته از عوامل مداخله کننده مؤثر بر میزان چابکی سازمانی شرکت های تولیدی ورزشی شناسایی گردید. این عوامل مانعی برای چابکی شرکت های تولیدی ورزشی تلقی می شوند که عبارت بودند از: عوامل محیطی، عوامل سازمانی و در نهایت عوامل مدیریتی حاکم بر شرکت های تولیدی ورزشی است که در اثر مشکلات ناشی از آن ها حرکت شرکت های تولیدی ورزشی به سمت چابکی تحت تأثیر قرار گرفته است.

**پیامدها و نتایج:** در نتیجه کاربست اقدامات و راهبردهای حاصل از این پژوهش در شرکت های تولیدی ورزشی پیامدها و نتایج زیر متصور می شود: *پیامدهای حوزه اقتصادی:* افزایش میزان صادرات کالاهای ورزشی، افزایش میزان عرضه محصولات، افزایش میزان فروش، کسب مزیت رقابتی برای شرکت، افزایش میزان بهره وری و سودآوری؛ *پیامدهای حوزه تولید:* افزایش میزان تولید، افزایش تنوع محصولات، تولید محصولات روزآمد، افزایش کیفیت محصولات، بهره گیری از دستگاه های پیشرفته تولید، افزایش سرعت تولید؛ *پیامدهای حوزه اجتماعی:* کسب وجه اجتماعی - فرهنگی - سیاسی؛ افزایش میزان پاسخگویی به مشتریان؛ *پیامدهای حوزه بازاریابی:* افزایش تعداد قراردادهای داخلی با باشگاه ها و تیم های ملی، کسب حمایت فدراسیون های داخلی، فدراسیون های جهانی و سایر کشور ها از محصولات شرکت، کسب استاندارد های لازم از سوی فدراسیون ها و سازمان های معتبر داخلی و خارجی، افزایش میزان رضایت مشتریان، افزایش میزان اطلاع رسانی به

مشتریان؛ پیامدهای حوزه مالی: افزایش میزان سرمایه، افزایش میزان بازگشت سرمایه، افزایش تعداد شعبات و نمایندگی‌های داخلی و خارجی شرکت‌های تولیدی ورزشی، افزایش پیچیدگی شرکت بعلت بزرگ‌تر شدن شرکت از نظر جغرافیایی، پیامدهای حوزه نیروی انسانی: افزایش تعداد کارکنان، افزایش تعداد مشتریان، افزایش میزان تشخیص مشتریان ورزشی نسبت به کالاهای ورزشی، پرورش کارکنان توانمند تولیدی؛ پیامدهای حوزه برند و نشان تجاری: افزایش کیفیت و شهرت برند نزد مشتری، ایجاد انحصار برند شرکت در بازار هدف که شرح کامل آنها قبلاً ذکر شده است.

با عنایت به این یافته‌ها، پیشنهادهایی اجرایی در ارتباط با سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود که نخستین آن‌ها به وزارتخانه متبوع معطوف است: بکوشد از مدیریتی را در رأس هرم سلسله مراتب ورزش ایجاد نماید که پیشتر از نبود تخصص، رابطه‌گرایی و عدم توانایی نظارتی آن و نیز از شایستگی مدیریتی وی اطمینان حاصل نموده باشد. ضمن اینکه به این مدیریت و گروه مدیریتی همکارش پیشنهاد می‌شود که به محض در دست گرفتن سکان قدرت در سازمان سیاست حمایت از تولید داخلی را به طور واقعی ملاک خویش قرار داده و باشگاه‌ها و لیگ‌های داخلی را به استفاده از تولیدات ورزشی داخلی سوق دهد. همچنین وزارتخانه ورزش و جوانان بایستی حمایت‌های لازم را نسبت به شرکت‌های تولیدی ورزشی ایجاد نموده و زمینه‌های لازم جهت تولید و رونق تولید برای شرکت‌های تولیدی ورزشی فراهم آورد. از طرف دیگر به دولت و سازمان صنعت و تجارت نیز پیشنهاد می‌شود که میزان واردات و صادرات کالاهای ورزشی را بصورت علمی و حساب شده مورد توجه قرار داده تا از واردات بی‌رویه کالاهای ورزشی جلوگیری بعمل آید. همچنین از آنجایی که نتایج پژوهش نشان می‌دهد یکی از عوامل مؤثر بر کند شدن حرکت شرکت‌های تولیدی ورزشی به سوی چابکی ناشی از وجود تحریم‌های سیاسی و اقتصادی است، لذا امید آن می‌رود که دولت و وزارتخان‌های متبوع نسبت به رفع تحریم‌های مورد نظر اقدامات لازم را انجام دهند چرا که به زعم مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی هزینه‌های بالای تولید ناشی از تحریم‌های اقتصادی مانع بزرگی برای چابک‌تر شدن آن‌ها به حساب می‌آید. به سازمان‌های نظارتی در امر ورزش پیشنهاد می‌شود که از فعالیت برندهای تقلبی موجود در بازار که با اسم برندهای خارجی محصولات با کیفیت پایین تولید می‌کنند جلوگیری به عمل آید تا شرکت‌های داخلی انگیزه لازم را جهت تولید چابک کسب نمایند. وزارت ورزش و جوانان اگر در پی افزایش کیفیت و رونق شرکت‌های تولیدی ورزشی است پیشنهاد می‌شود که کلاس‌های آموزشی مورد نیاز مدیران و کارکنان شرکت‌های تولیدی ورزشی را برگزار نماید. همچنین با توجه به استفاده شرکت‌های تولیدی ورزشی از دستگاه‌های فرسوده بعلت

مشکلات ناشی از گران بودن آنها، پیشنهاد می شود که این وزارتخانه تمهیدات لازم برای تولید و یا واردات این دستگاهها به نحوی که با قیمت مناسب در اختیار شرکت های تولیدی ورزشی قرار بگیرد، اتخاذ گردد. در نهایت بر اساس نتایج پژوهش حاضر یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر سطح چابکی شرکت های تولیدی ورزشی عدم فرهنگ ورزشی مناسب در کشور است لذا دست اندرکاران امر ورزش بایستی تمهیدات لازم را جهت دستیابی به این مهم اتخاذ نموده تا ورزش و هر آنچه که با ورزش در ارتباط است، توسعه و رونق یابد.

با در نظر داشتن اینکه پژوهش کیفی حاضر در مقیاس شرکت های تولیدی ورزشی شهر تهران انجام شده است، و با توجه به اینکه بر پایه گزاره های حکمی مستخرج از دل نظریه داده بنیاد صورت بندی شده در پژوهش، فرضیه های راهبردی فراروی خوانندگان قرار گرفته است، برای پژوهش های آتی پیشنهاد می شود پژوهش هایی کمی با هدف آزمون این فرضیه ها و نیز تعمیم یافته های پژوهش به جامعه آماری انجام شوند.

## منابع

1. Agrawal, A; Shankar, R and Tiwari, MK. (2007). Modeling agility of supply chain, industrial marketing management, 36; 443-57.
2. Creswell, J. W. (2002). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
3. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry", Theory into Practice, 39.
4. Darvish, M. (2007). Developed a technique for measurement of agility of the supply chain (Golrang Company). (Master Thesis on Industrial Management). Tehran University, Faculty of Management, industrial management department. (Persian).
5. Fathyan, M & Golchinpour, M. (2006). Guidelines for agility in manufacturing organizations. Monthly Magazine of Tadbir (17): 174-5. (Persian).
6. Glaser, B. (1978). Theoretical Sensitivity, Mill Valley, CA: Sociology Press.
7. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory, Chicago: Aldine.
8. Goldman, S; Nagel, R; Preiss, K. (1995). Agile competitors and Virtual organization, Kenneth: Van no Strand Reinhold.
9. Gunasekaran, A., Lai, K.H & Edwin Cheng, T.C. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy, Omega, 36; 549-64.
10. Hornby, A.S. (2000). Oxford advanced learners dictionary of current English, sixth edition, Oxford University Press.
11. J. Bessant. (2000). Coping with chaos: Designing the organisation for factory. Third International Conference on Factory 2000, IEE, UK.

12. Jafarnejad, A., & Shahae, B. (2010). Introduction to organizational agility and agile manufacturing. Tehran, Mehraban press. (Persian).
13. Khoshsima, GH. (2003). A model for measuring the agility of manufacturing in the Iran electronics industry with Fuzzy Logic. (Master Thesis on Industrial Management). Tehran University, Faculty of Management, industrial management department. (Persian).
14. Kidd, P. (2000). Two definitions of agility: available at website address:www.Cheshirehenbury.com
15. Kotler, P.T, & Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. Translated by Frozande, B, Amokhte Publication; Esfahan-Iran, First Edition, 26-7. (Persian).
16. Lahafi, B. (2011). The relationship between teamwork and organizational agility in the private and public banks in Sanandaj. (Master Thesis). Islamic Azad University of Sanandaj, human sciences department. (Persian).
17. Lou, P., Zhou, Z & Chen, Y.P. (2004). Study on multi-agent-based agile supply chain management. International Journal of Advanced manufacturing Technology, 23; 91-203.
18. Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing, supply chain management: An International Journal, 6(1), 5-11.
19. Meredith, S; Francis, D. (2000). Journey toward agility: the agile wheel explored, the TQM. Magazine, 12(2), 137-43.
20. Metes, G; Gundry, J; Bradish, P. (1998). Agile networking: competing through the Internet and Intranets, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
21. Mohammadi, S. & Mozafari, S.A. (2013). Compare the attitude, organizational structure and organizational climate with the publication of information technology in sports organizations. Sport management studies (18): 13-32. (Persian).
22. Moharamzade, M. (2006). Sport marketing management. Uromia, SID Press. (Persian).
23. Nazemi, M., and Golrizi, A., & Koozechian, H. (2013). The relationship between organizational justice and its dimensions with staff empowerment in the physical education Offices in Razavi Khorasan Province. Sport management studies (18): 175-88. (Persian).
24. Noaker, P.M. (1994). The search for agile manufacturing, manufacturing engineering, 40-3.
25. Ravichandran, T. (2007). IT competencies, innovation capacity and organizational agility: performance impact and the moderating effects of environmental characteristics. Lally School of management & Technology; Rensselaer Polytechnic Institute.
26. Sajadi, S.N. (1387). Sport organization management. Tehran, Samt Press. (Persian).
27. Shahae, B & Rajabzade, A. (2006). Assessment of the capabilities and agility of government agencies with IT approach. First National Congress of Industrial Management of Shahed University; Tehran- Iran, 10-25. (Persian).

28. Shahaee, B & Sobhaninejad, M. (2006). Learning Organization (theoretical foundations, pattern realization and measurement). First Edition, Yastorun Publication, 8-10. (Persian).
29. Sharifi, H and Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology, International Journal of operation & production management; 21(1), 772-94.
30. St. John CH., Cannon, A; Pouder, R. (2001). Change drivers in the new millennium: an agenda for operations sterategy research, j Oper Manage; 19: 143-60.
31. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques (2nded.), Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Valizade, A. (2011). Approaches and theories of sanctions Efficiency in international and political economy. Journal of Politics, Faculty of Law and Political Science (41): 1-3. (Persian).
33. Yaghoubi, nour mahammad and rahat dehmarde, Mahboobeh. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility, Journal of Basic and Applied Scientific Reseach; 1 (1), 76-87.
34. Youssuf, Y; Gunasekaran, A; Adeleye, E; Sivayoganathan, K. (2003). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives, European Journal of operational Research, 159, 379-92.
35. Youssuf, Y; Ren, J; Burns, N. (2001). A method for evaluation enterprise agility an empirical study, 16th International Conference on production research, 29 July-3 August, Prague, Czech Republic.
36. Zareshahi, AH. A. (2006). Economic instability and its impact on the factors of production in Iran. Eatemad newspaper, 2-1. (Persian).

#### استناد به مقاله

ویسی کوروش، کوزه‌چیان هاشم، احسانی محمد، کشتی‌دار محمد. (۱۳۹۴، اسفند). کاوش فرآیند چابکی سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی با استفاده از نظریه داده بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۷(۳۴)، ۷۲-۵۱.

**Veisi. K, Kozechian. H, Ehsani. M, Kashtidar. (2016 February & March). Exploring the Process of Organizational Agility in Sports Manufacturing Corporations Using Grounded Theory. Sport Management Studies. 7 (34): 51-72. (Persian)**

## Exploring the Process of Organizational Agility in Sports Manufacturing Corporations using Grounded Theory

K. Veisi<sup>1</sup>, H. Kozechian<sup>2</sup>, M. Ehsani<sup>3</sup>, M. Kashtidar<sup>4</sup>

1. Ph.D. Candidate Sport Management at Tarbiat Modares University\*
- 2,3. Professor at Tarbiat Modarres University
4. Associate Professor at Birjand University

Received Date: 2013/10/21

Accepted Date: 2014/02/02

---

### Abstract

Requirement for effective response to environmental changes and gain a competitive advantage in sports manufacturing corporations is achieving to organizational agility. The ultimate goal of this qualitative study is exploring the process of organizational agility in sports manufacturing corporations by using systematic design of grounded theory to be done. For this purpose, an open interview with 12 managers of sports manufacturing corporations was done on individually and in groups in Tehran. Data analysis in three steps: open, axial and selective coding is achieved by using MAXQDA software (version, 11). So, during the process of open coding categories include: causal condition, central categories, actions and strategies, confounding factors, and outcomes were extracted from agility; Then in axial coding stage, the connection between this following categories of causal condition (internal factors and environmental factors), Axial category (Competitive advantage, adaptation with customer requirements, Reengineering, environmental adaptability, power of responsiveness, competence, flexibility and speed), action and interaction strategies (In the areas of manufacturing, marketing, economic, political, legal and knowledge), confounding factors (environmental, organizational & managerial), and the agility consequences (Consequences: economic, manufacturing, social, marketing, finance, human resources, and Brand & trademark) in terms of coding paradigm in Sports manufacturing corporations was determined; also in selective coding phases, each component of Coding paradigm described, The story line depicts and the theory was created, Finally, the judgment propositions and strategies hypotheses of research were formulated.

**Keywords:** Organizational Aagility, Competitive Aadvantage, Manufacturing Companies, Sports, Grounded Theory

---

\* Corresponding Author

Email: koroshveisi@yahoo.com