

## بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها

محمد رحیم رمضانیان<sup>۱</sup>، مینا ملائی<sup>۲</sup>، شکوفه آبسالان<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشگاه گیلان

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه گیلان\*

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۷/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۰۶

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی ابعاد چابکی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان‌های کشور است. جامعه تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور و نمونه آماری آن کارکنان این سازمان‌ها در استان‌های گیلان، زنجان، فارس و چهارمحال و بختیاری (۳۲۶ نفر) بود که از میان آن‌ها ۲۷۳ نفر (۸۳/۷۴٪) در این پژوهش شرکت کردند. ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای ۶۲ سؤالی بود که روایی صوری و محتوایی آن را ۱۰ نفر از استادان صاحب‌نظر دانشگاهی تأیید کردند و ثبات درونی آن نیز با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ،  $r = 0/98$  محاسبه شد. برای تعیین ابعاد اصلی پرسشنامه از روش تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد استفاده شد و چهار عامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر و مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی با  $55/91\%$  واریانس شناسایی شدند. ضمناً از دیدگاه کارکنان، مدیریت کیفیت جامع ( $3/18 \pm 0/64$ ) قوی‌ترین و مدیریت منابع انسانی ( $2/83 \pm 0/84$ ) ضعیف‌ترین ابعاد چابکی ادارات تربیت بدنی بودند. 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 ارتقاء و توسعه همه‌جانبه ورزش گام بردارند.

**واژگان کلیدی:** چابکی، تغییر، اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع.

### مقدمه

جهان در عصر حاضر، در حال تحولات سریع و پیش‌بینی نشدنی است. اگرچه این تحولات در تمام دوران وجود داشته است، امروزه چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت آن بی‌سابقه است. تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا عوامل غیرانسانی و غیره همگی با شتابی خیره‌کننده در حال تغییر از حالتی به حالت دیگریند. در چنین موقعیتی، سازمان‌ها برای بقاء تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم کنونی حفظ کنند، همواره از قالب‌های پویا خارج می‌شوند تا با تهدیدات محیطی مقابله و از فرصت‌های احتمالی بهره‌برداری کنند (۱-۳). امروزه، سازمان‌های ورزشی نیز در معرض تغییرات مداوم قرار دارند (۴، ۵). ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی مانند دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، ورزشکاران، مربیان، طرفداران و تماشاگران ورزشی و غیره و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود با خواسته‌ها و انتظارات متفاوت و گوناگونی مواجه باشند؛ بنابراین ادارات ورزش و جوانان استان‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان ورزشی در هر استان باید مانند سایر سازمان‌ها برای پاسخگویی به این تغییرات چابک باشند تا بتوانند برای آینده مبهم و ناشناخته تصمیم‌گیری و واکنش به‌موقع و مناسب داشته باشند.

واژه چابکی<sup>۱</sup> به مفهوم کارا بودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی است. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و از دست دادن رقابت‌پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۹۸۰ بازمی‌گردد و واژه چابکی سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد (۶). تعاریف متعددی برای مفهوم چابکی ارائه شده است. از نظر شریفی و ژانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی رویارویی با چالش‌های ناخواسته برای فائق آمدن بر تهدیدات جدید و غیرمنتظره محیط کسب و کار و کسب مزایای تغییرات و تحولات به‌عنوان فرصت‌هاست (۷). برایان ماسکل<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و پیش‌بینی‌نشده تعریف می‌کند و معتقد است سازمان‌ها نباید از تغییرات محیطی خود هراس داشته باشند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند (به نقل از ۶). کرمی (۱۳۸۶) نیز چابکی سازمانی را توانایی سازمان برای بقاء و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و پیش‌بینی‌نشده معرفی می‌کند (۸). به‌طور کلی،

- 
1. Agility
  2. Sharifi, & Zhang
  3. Brian Maskell

چابکی پاسخی است به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری‌پسند و اساس آن همسو کردن فناوری اطلاعات، کارکنان و فرآیندهای کاری در نظامی همگن و انعطاف‌پذیر است.

چابکی در هر سازمان معمولاً چند قابلیت را در برمی‌گیرد که شامل: پاسخگویی (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن)<sup>۱</sup>، شایستگی (مجموعه‌ای از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات)<sup>۳</sup> و سرعت (توانایی انجام فعالیت‌ها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن)<sup>۴</sup> است (۷). اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این قابلیت‌ها را مد نظر داشته باشد و تا جای ممکن آن‌ها را در درون خود پرورش دهد (۲،۹). در ادبیات چابکی از واژه توانمندسازها استفاده فراوانی شده است و منظور از آن‌ها توانایی‌ها و امکاناتی است که سازمان‌ها یا شرکت‌ها برای برقراری چابکی به آن‌ها نیازمندند. گاناساکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) و شارپ، ایرانی و دیسای<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) ده توانمندساز را برای چابکی در سازمان‌های تولیدی معرفی کردند که بخشی از آن‌ها را می‌توان به‌طور مشترک در سازمان‌های خدماتی نیز به‌کار برد. این ده عامل عبارت‌اند از: بنگاه‌های مجازی، تجارت الکترونیک، ابزارهای ساخت سریع نمونه اولیه، توانمندسازی کارکنان، بهبود مستمر، افراد منعطف و چندمهارته، کار تیمی، مهندسی همزمان، مدیریت تغییر و خطر و سیستم اطلاعات یکپارچه (به نقل از ۶).

در مهم‌ترین تحقیق در زمینه چابکی، شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چهار قابلیت مهم سازمان‌های چابک؛ یعنی پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت را شناسایی و روش دست‌یابی به چابکی از طریق این چهار قابلیت را معرفی کردند (۷). یوسف، سرحدی و گاناساکاران<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) ویژگی‌های سازمان‌های چابک را ادغام، شایستگی، تیم‌سازی، فناوری، کیفیت، تغییر، همکاری، بازار، آموزش و رفاه مشخص و بیان کردند که موفقیت سازمان‌ها در گرو یکپارچگی منابع و به‌کارگیری دانش در وضعیت متغیر محیطی است (۱۰). تزورولودیس و والاوانیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) نیز

- 
1. Responsiveness
  2. Competency
  3. Flexibility
  4. Speed
  5. Gunasekaran
  6. Sharp, Irani, & Desai
  7. Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran
  8. Tsourveloudis & Valavanis

چهار بُعد ساختار محصول یا خدمات، ساختار بازار، ساختار افراد و کارکنان و ساختار اطلاعات را برای اندازه‌گیری چابکی سازمانی در نظر گرفتند (۱۱). لین، چپو و چو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز از روش منطق فازی برای تعیین ویژگی‌های کیفی و اندازه‌گیری پارامترهای ویژه چابکی استفاده کردند و شاخص‌های چابکی سازمانی را مدیریت سازمانی چابک (در چهار شاخص و هشت معیار)، طراحی محصول یا خدمات چابک (در سه شاخص و هشت معیار)، تولید و ساخت محصول چابک (در سه شاخص و هشت معیار) معرفی کردند (۱۲).

در جدیدترین مطالعات این زمینه بُهدانا، والدمار و لایر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) ویژگی‌های جهان‌شمول بنگاه‌های چابک را انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و پیچیدگی اندک، کیفیت خوب محصولات و خدمات و تحرک شایستگی‌های اساسی معرفی کردند. همچنین، بیان کردند که اخیراً هر سه اصطلاح انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و چابکی در مورد اینکه چگونگی رویارویی سازمان با محیط پویا و رو به تغییر و پیش‌بینی نشده به‌کار رفته‌اند و تمییز قائل شدن بین این سه مفهوم دشوار است (۱۳). ورلی و لالر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) چارچوبی جامع برای چابکی ارائه کردند و از آن برای تشخیص قابلیت سازمان‌ها استفاده کردند. نتایج این مطالعه نشان داد تبدیل شدن به سازمان چابک چالش‌برانگیز است؛ زیرا احتمال گذار از وضعیتی ثابت به وضعیت دیگر بسیار دشوار است. علاوه بر این، چابکی قابلیت پویای طراحی سازمان است که می‌تواند نیاز به تغییر را هم از منابع داخلی و هم از منابع خارجی احساس کند و عملکرد بالایی حد متوسط خود را حفظ کند. مسئله اصلی هم‌راستا کردن ساختارها، فرآیندها و سیستم‌ها به‌صورت پویا برای حفظ آن‌هاست (۱۴).

در کشور نیز جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) نقش عوامل درون‌سازمانی مانند ساختار، رهبری، فرهنگ سازمانی و داشتن نگرش تحقیقاتی را در تبدیل سازمان‌های صنایع الکترونیک و مخابرات به سازمان‌هایی چابک بررسی کردند و نتیجه گرفتند سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های باز اجتماعی باید سازوکارها و ساختارهای داخلی خود را با توجه به اصل تنوع‌ایجابی متناسب با پیچیدگی محیط، متنوع و پیچیده کنند و در تعامل پیوسته با محیط، هم در عناصر اصلی تشکیل‌دهنده خود (مانند ساختارها، کارکردها، نقش‌ها، رفتارها و اهداف) و هم در بعضی از عناصر محیطی تغییراتی به‌وجود آورند (۱۵). همچنین، خوش‌سیما (۱۳۸۵) با استفاده از منطق فازی چابکی سازمان‌های تولیدی را بررسی کرد و نشان داد هر سازمان برای نائل شدن

- 
1. Lee, Chiu, & Chu
  2. Bohdana, Waldemar, & Layer
  3. Worley & Lawler

به چابکی باید دو توانمندی (پاسخگویی و انعطاف‌پذیری) و یک شایستگی (نمونه‌سازی سریع) داشته باشد که هر یک از این توانمندی‌ها و شایستگی به تعدادی ابعاد و شاخص‌ها شکسته می‌شود (به نقل از ۶).

در جدیدترین مطالعات این زمینه الفت و زنجیرچی (۱۳۸۹)، با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها کارآیی سازمان‌ها را از لحاظ چابکی بررسی کردند. در این مدل توانمندسازهای چابکی (استراتژی، منابع انسانی، مدیریت کیفیت فراگیر، تولید به موقع، فناوری اطلاعات و مدیریت فناوری) به‌عنوان ورودی مدل و توانمندی چابکی خروجی مدل در نظر گرفته شدند و مشخص شد سطح بالای توانمندی سازمان نمی‌تواند دلیلی برای چابکی آن باشد (۱۶). باقرزاده، بالوئی و معافی مدنی (۱۳۸۹) در بررسی موردی اداره کل پست مازندران از چهار قابلیت مطالعه یوسف و ژانگ (۱۹۹۹) استفاده کردند و نتیجه گرفتند این اداره دارای قابلیت‌های مطلوب چابکی نیست و بین وضعیت مطلوب و موجود این اداره در زمینه چابکی شکاف وجود دارد (۱۷). البرزی (۱۳۸۹) نیز موانع استقرار چابکی را در صنایع گیلان بررسی کرد و آن‌ها را در چهار دسته موانع فنی-اطلاعاتی، مدیریتی-سازمانی، مقاومت در برابر تغییر و عدم استقرار مدیریت کیفیت جامع طبقه‌بندی کرد و نشان داد در صنایع گیلان بعد فنی-اطلاعاتی مهم‌ترین مانع استقرار چابکی است (۶).

تاکنون در کشور مطالعه‌ای در زمینه چابکی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان یا ادارات ورزش و جوانان استان‌ها انجام نشده است. در ذیل به بررسی برخی مطالعات در سازمان‌های متولی ورزش می‌پردازیم. مظفری، مشرف جوادی و نادریان (۱۳۸۱) مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی ادارات تربیت بدنی را بررسی و الگویی برای آن ارائه کردند (۵). سید عامری (۱۳۸۸) با بررسی ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی نشان داد بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط انسانی و جو حاکم در سازمان) با انگیزش شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد (۱۸). اسدی، قنبرپور، قربانی و دوستی (۱۳۸۸) رابطه یادگیری و عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی را بررسی و بر اهمیت ابعاد یادگیری سازمانی (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) و سطوح آن (فردی، تیمی و سازمانی) به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان این سازمان تأکید کردند (۱). گودرزی، ابوترابی، دستی‌گردی و دستی‌گردی (۱۳۸۸) در بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، وجود فرهنگ تسهیم دانش و آموزش و یادگیری مستمر مدیران را گامی مؤثر در جهت خلق و انتقال دانش و به‌کارگیری مدیریت دانش می‌دانند (۱۹). اشراقی، کاشف و

محرمزاده (۱۳۸۸) نشان دادند ارتباطات در ادارات تربیت بدنی رسمی است و آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی مؤثر وجود ندارد (۲).

تحقیقات موجود در زمینه چابکی اغلب در بخش‌های خصوصی و به‌ویژه واحدهای تولیدی انجام شده است، اما چابکی در سازمان‌های دولتی نیز اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا نتایج و موفقیت‌های سازمان‌های دولتی جالب توجه و تحسین‌برانگیز است. مشخص شده است که نرخ موفقیت این سازمان‌ها در مقایسه با هم‌تایان خود در اجرای اقدامات تحولی، رقمی قابل توجه (تقریباً ۲۰ درصد) است (۱۷). ادارات تربیت بدنی استان‌ها و شهرستان‌ها جزء سازمان‌های دولتی‌اند و ساختارها، فرآیندها و بودجه آن‌ها متفاوت با سازمان‌ها و بخش‌های خصوصی در حوزه ورزش است؛ بنابراین می‌توان این سازمان‌ها را به سازمان‌هایی پویا و چابک تبدیل نمود. پروفیسور ووندهوسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در کتاب خود به نام «به سوی بخش‌های دولتی چابک» سه اصل و چهارده ویژگی را در سازمان‌های دولتی چابک برشمرده است. سه اصلی که در سازمان‌های دولتی باید مد نظر قرار گیرد عبارت‌اند از: پیش‌بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز و تجدید ساختار خدمات رسانی آن بر اساس و استفاده بهتر از شبکه‌ها؛ توانایی یادگیری شیوه انجام بهتر فعالیت‌ها و مقابله با چالش‌ها؛ افزایش کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس بخش دولتی. براساس این اصول، ووندهوسن ۱۴ ویژگی چابکی را در سازمان‌های دولتی به شرح ذیل معرفی می‌کند (به نقل از ۱۷):

۱. پیش‌بینی و درک خواسته‌های متغیر شهروندان؛
۲. طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات در تقاضای شهروندان و قوانین دولتی؛
۳. داشتن تعاملات گسترده با کارکنان و شهروندان؛
۴. کاهش تعداد مراحل انجام فرآیندها؛
۵. تدارک کانال‌های ارتباطی بیشتر و مناسب‌تر برای شهروندان؛
۶. همدردی با شهروندان در بحران‌های فردی، محلی و ملی؛
۷. در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان؛
۸. اندیشیدن به پیشرفت، عبرت‌آموزی از تجربیات، نهادینه‌سازی بینش‌های حاصل؛
۹. خدمات‌رسانی بهتر به شهروندان در تمام نقاط؛
۱۰. پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل هرچه بیشتر اطلاعات به دارایی‌ها؛
۱۱. برون‌سپاری، تدارک کالاها، خدمات برای افزایش آمادگی و صرفه‌جویی در مقیاس، توأم با کمترین وابستگی به تأمین‌کنندگان

۱۲. حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها برای استفاده در زمان‌های خاص؛  
 ۱۳. اخذ و اجرای تصمیم جمعی و مناسب به کمک فناوری اطلاعات و گسترش و ابلاغ اطلاعات و اخبار از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب؛  
 ۱۴. ترغیب شهروندان به انجام فعالیت‌های دولتی با استفاده از کارآترین روش‌های موجود؛

تنها مطالعه در زمینه چابکی در ورزش و رویدادهای ورزشی توسط فارل و کانل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) انجام شد. آن‌ها پرسشنامه‌ای با نام چابکی سازمانی المپیک<sup>۲</sup> طراحی کردند. این پرسشنامه در زمینه چابکی در برقراری امنیت بازی‌های المپیک زمستانی ونکور کانادا (۲۰۱۰) و دارای ابعاد اندازه سازمان، مقاومت در برابر تغییر، انعطاف‌پذیری و نیاز به تخمین پیچیدگی محیط بود. آن‌ها همچنین ۱۲ ویژگی سازمانی مرتبط با چابکی را داشتن پتانسیل<sup>۳</sup>، قدرت<sup>۴</sup>، خاصیت ارتجاعی<sup>۵</sup>، مسئولیت‌پذیری<sup>۶</sup>، خلاقیت<sup>۷</sup>، انعطاف‌پذیری<sup>۸</sup>، اندازه<sup>۹</sup>، پذیرش و مقاومت در برابر تغییر<sup>۱۰</sup>، دادن پاداش<sup>۱۱</sup>، پیش‌بینی کردن<sup>۱۲</sup>، انطباق‌پذیری<sup>۱۳</sup> و روش‌های یادگیری<sup>۱۴</sup> معرفی کردند (۲۰۰۰)؛ بنابراین با توجه به محدودیت مطالعات داخلی و خارجی در زمینه چابکی سازمان‌های ورزشی و نیز مؤثر بودن چابکی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، پرداختن به این موضوع ضروری به نظر می‌رسد. همچنین هدف از این مطالعه یافتن ابعاد چابکی در ادارات تربیت بدنی استان‌ها و مشخص کردن اولویت هر یک از این ابعاد است. مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های کشور می‌توانند با بهره‌گیری از یافته‌های این مطالعه و آگاهی از معیارهای چابکی در سازمان‌های حوزه ورزش و تربیت بدنی، فرآیند و ساختارهای خود را به سمت پویایی و چابکی بیشتر پیش ببرند تا در جهت توسعه ورزش در کشور و جلب توجه و حمایت‌های مردمی گام بردارند.

1. Farrell & Connell
2. Olympics Organizational Agility
3. Configuration potential
4. Robustness
5. Resilience
6. Responsiveness
7. Innovation
8. Flexibility
9. Size
10. Resistance/willingness to change
11. Compensatory
12. Anticipatory
13. Adaptive
14. Learning methods

### روش پژوهش

این تحقیق از توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه تحقیق، شامل کلیه کارکنان ادارات کل تربیت بدنی و ادارات شهرهای مرکزی استان‌های کشور بود. با توجه به اینکه قصد بر این بود که در مطالعه حاضر از روش تحلیل عاملی استفاده شود و در این روش تعداد نمونه‌های تحقیق باید حداقل ۲ و حداکثر ۱۰ برابر تعداد متغیرها باشد، از میان تمامی استان‌ها، استان‌های گیلان، زنجان، فارس و چهارمحال و بختیاری به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. این استان‌ها به این علت که در دسترس محققان قرار داشتند، برای انجام مطالعه انتخاب شدند؛ بنابراین نمونه آماری این مطالعه شامل ۳۲۶ نفر از کارکنان ادارات کل تربیت بدنی و ادارات تربیت بدنی مراکز استان‌های گیلان (۸۰ نفر)، زنجان (۸۴ نفر)، فارس (۱۰۲ نفر) و چهارمحال و بختیاری (۶۰ نفر) بود. پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری در ادارات تربیت بدنی استان‌های مذکور و در میان کارکنان آن‌ها توزیع شد و در مجموع ۲۷۹ پرسشنامه جمع‌آوری شد و تعداد ۶ پرسشنامه به‌دلایل مختلف از جمله پاسخ ندادن به بیش از ۳ سؤال از مطالعه حذف شدند. در نهایت ۲۷۳ (۸۳/۷۴٪) پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد.

به‌دلیل محدود بودن مطالعات مربوط به چابکی سازمانی در حوزه تربیت بدنی و ورزش، برای بررسی ابعاد چابکی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی و ادارات تربیت بدنی مراکز استان‌ها، با استفاده از گویه‌های ابزارهای موجود (۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲،۱۶،۱۷،۲۰) و همچنین مصاحبه با صاحب‌نظران این حوزه و استادان مدیریت و مدیریت ورزشی، پرسشنامه‌ای ۶۲ سؤالی تهیه شد. سؤالات اصلی پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت در پیوستاری از یک (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) طراحی شد و برای تأیید روایی صوری و محتوایی، در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران رشته مدیریت و مدیریت ورزشی قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش سؤال‌ها، تعداد سؤالات، محتوای پرسشنامه، ارتباط سؤالات با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف تحقیق اعلام نمایند. پس از بررسی و لحاظ کردن نظرات و پیشنهادها، پرسشنامه نهایی تنظیم و تأیید شد.

مطالعه حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. برای ارزیابی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تعیین میزان اهمیت متغیرها (گویه‌ها) از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و برای مشخص کردن ابعاد چابکی سازمانی، از تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد<sup>۱</sup> استفاده شد. تحلیل عاملی شیوه‌ای برای خلاصه کردن مجموعه‌های پیچیده‌ای از



داده‌هاست و کارکرد عمده آن کشف ابعاد یا سازه‌های اصلی آن مجموعه است.

### نتایج

بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌های تحقیق نشان داد ۱۱۲ نفر (۳۹/۶٪) از کارکنان ادارات تربیت بدنی را زنان و ۱۷۱ نفر (۶۰/۴٪) را مردان تشکیل می‌دهند و همچنین رشته تحصیلی اغلب آزمودنی‌ها (۶۶/۹٪) تربیت بدنی بود. متوسط سن کارکنان این ادارات  $8/13 \pm$  (میانگین  $40/98$ ،  $SD = 7/54$ ) بود، اغلب آن‌ها دارای مدرک کارشناسی (۶۰/۴٪) بودند و متوسط سابقه کار آن‌ها (۱۳/۹۷،  $SD = 7/54$ ) بود. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق، از دیدگاه کارکنان ادارات تربیت بدنی پراهمیت‌ترین گویه چابکی سازمانی «وجود کارکنان توانمند و متخصص» (۳/۸۸،  $SD = 0/92$ ) و کم‌اهمیت‌ترین آن‌ها «دادن پاداش به کارکنان متناسب عملکرد آن‌ها» (۲/۱۳،  $SD = 1/09$ ) بود (جدول ۱).

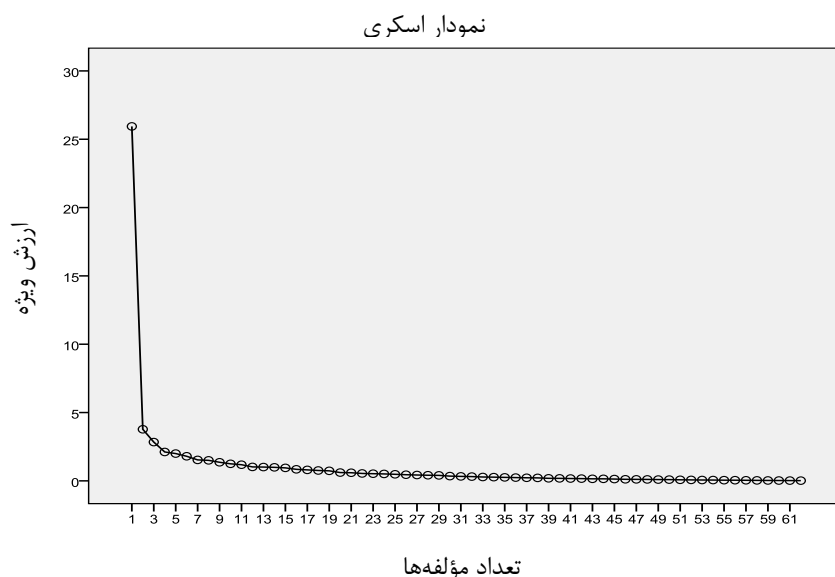
جدول ۱. خلاصه‌ای از پراهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های چابکی سازمانی

میزان اهمیت	گویه‌های مربوط به چابکی سازمانی	میانگین	انحراف معیار
۳	وجود کارکنان توانمند و متخصص	۳/۸۸	±۰/۹۲
۲	ارتباط مناسب و مطلوب کارکنان با ارباب رجوع	۳/۶۲	±۰/۸۳
۲	شناسایی و پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های جدید مشتریان	۳/۵۸	±۰/۹۷
۱	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری	۲/۴۸	±۰/۹۴
۱	سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی	۲/۴۱	±۱/۰۴
۱	دادن پاداش به کارکنان متناسب عملکرد آن‌ها	۲/۱۳	±۱/۰۹

برای شناسایی ساختار داخلی ابزار و عوامل مربوط به آن از تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد استفاده شد. چهار عامل با استفاده از ترکیب چندین معیار به دست آمد. اولین معیار به تعیین عامل‌ها بر اساس ارزش ویژه<sup>۱</sup> مربوط می‌شد. با استفاده از معیار کیسر<sup>۲</sup>، در این مطالعه عامل‌هایی انتخاب شدند که دارای ارزش ویژه<sup>۱</sup> بزرگ‌تر از ۲ بودند. دومین معیار شامل انتخاب عامل‌ها بر اساس بررسی نمودار اسکری<sup>۳</sup> بود. در این آزمون نموداری از ارزش‌های ویژه

1. Eigen value
2. Keiser
3. Scree plot

و مؤلفه‌های اصلی تشکیل می‌شود و نقطهٔ پرش برای چرخش و تعیین تعداد عامل‌ها جایی است که شیب خط تغییر می‌کند (شکل ۱). معیار دیگر مربوط به استفاده از معیار توصیف واریانس بود که با توجه به آن، هشت عامل مشخص شده در این تحقیق ۵۵/۹۱٪ از واریانس را تبیین کرد.



همچنین نتایج آزمون کیسرس، میر و آلکین (KMO) برای کفایت حجم نمونه و آزمون کرویت بارتلت نشان داد حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی مناسب و ماتریس همبستگی‌ها کرویت لازم را دارد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون بارتلت و KMO

۰/۸۴۴	آزمون کفایت حجم نمونه (KMO)
	آزمون کرویت بارتلت
۱۷۸۹۵/۵۰۶	مجذور کای
۱۸۹۱	درجهٔ آزادی
۰/۰۰۱	سطح معنی‌داری

بار عاملی‌های مشخص شده برای گویه‌های مربوط به این مطالعه از ۰/۴۱ تا ۰/۷۶ متغیر بود (جدول ۳). همچنین ضریب پایایی عوامل مشخص شده بین ۰/۹۲ تا ۰/۷۹ به دست آمد و میزان

پایایی ابزار نیز ۰/۹۸ تعیین شد. چهار سؤال «از سیستم‌های خدمات انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان استفاده می‌شود»، «کارکنان در فرآیند مدیریت مشارکت دارند»، «چشم‌انداز استراتژیک وجود دارد و اهداف سازمان متناسب با آن انتخاب می‌شود» و «بر توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان تأکید می‌شود» به دلیل دارا بودن بار عاملی کمتر از ۰/۴۰ (معیار مبنا) حذف شدند.

جدول ۳. تحلیل مؤلفه‌های اصلی پرسشنامه چابکی سازمانی

بار عاملی در هر عامل				گویه‌ها
۴	۳	۲	۱	
				عامل اول: مدیریت منابع انسانی
-	-	-	۰/۷۶۵	بر توانمندسازی کارکنان تأکید می‌شود.
-	-	-	۰/۷۲۳	روی منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌شود.
-	-	-	۰/۶۹۵	مدیریت به‌خوبی کارکنان را رهبری و هدایت می‌کند.
-	-	-	۰/۶۵۴	عملکرد کارکنان ارزیابی می‌شود.
-	-	-	۰/۶۳۱	مدیریت سازمان مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی دارد.
-	-	-	۰/۶۰۹	از ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان استقبال و به آن‌ها پاداش داده می‌شود.
-	-	-	۰/۶۰۴	به کارکنان متناسب عملکرد آن‌ها پاداش داده می‌شود.
-	-	-	۰/۵۷۵	استراتژی‌های سازمان بازبینی و ارزیابی می‌شود.
-	-	-	۰/۵۴۱	به نوآوری کارکنان پاداش داده می‌شود.
-	-	-	۰/۵۱۶	بین بخش‌های مختلف همکاری و یکپارچگی وجود دارد.
-	-	-	۰/۵۱۴	موفقیت کارکنان بر اساس انعطاف‌پذیری آن‌ها ارزیابی می‌شود.
-	-	-	۰/۵۰۱	از سبک مدیریتی باز و مشارکت‌جو استفاده می‌شود.
-	-	-	۰/۴۶۳	کارکنان از کار خود رضایت دارند.
-	-	-	۰/۴۵۲	برنامه‌ریزی بر اساس اهداف سازمان انجام می‌شود.
-	-	-	۰/۴۵۰	تصمیم‌گیرندگان اصلی بر ارائه خدمات چابک تأکید می‌کنند.
				عامل دوم: مدیریت کیفیت جامع
-	-	۰/۷۵۴	-	حجم خدمات ارائه‌شده یا قابل ارائه به مشتریان انعطاف‌پذیر و متناسب با توانایی‌های سازمان است.
-	-	۰/۷۰۴	-	بر رضایت مشتریان تأکید می‌شود.
-	-	۰/۶۸۳	-	به بهبود فرآیند ارائه خدمات توجه می‌شود.
-	-	۰/۶۳۲	-	کارکنان توانمند و متخصص وجود دارد.
-	-	۰/۶۱۸	-	نیازها و خواسته‌های جدید مشتریان شناسایی می‌شود و به آن‌ها پاسخ داده می‌شود.
-	-	۰/۵۷۹	-	کارکنان برای کار کردن در تیم‌های کاری آموزش می‌بینند.
-	-	۰/۵۴۲	-	ساختارهای سازمانی متناسب با ارائه خدمات چابک وجود دارد.
-	-	۰/۵۳۸	-	تیم‌های کاری وجود دارد و فعالیت‌ها به‌صورت تیمی انجام می‌شود.
-	-	۰/۵۲۰	-	مدیریت تعهد کافی به سازمان دارد.
-	-	۰/۵۱۹	-	امکانات و قابلیت‌های تخصصی کافی وجود دارد.
-	-	۰/۵۱۷	-	از فنون بهبود مستمر استفاده می‌شود.

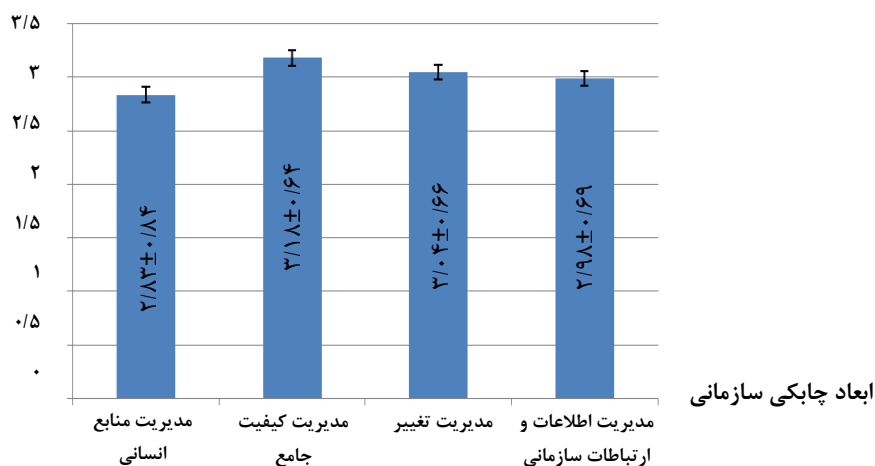
بار عاملی در هر عامل				گویه ها
۴	۳	۲	۱	
-	-	۰/۴۸۷	-	تجهیزات مناسب برای راهاندازی و انجام خدمات جدید وجود دارد.
-	-	۰/۴۳۹	-	مدیریت از چابکی سازمانی حمایت و پشتیبانی می‌کند.
-	-	۰/۴۱۸	-	بر کیفیت ارائه خدمات تأکید می‌شود.
-	۰/۷۵۵	-	-	عامل سوم: مدیریت تغییر
-	۰/۷۰۱	-	-	مدیریت از تغییر استقبال می‌کند.
-	۰/۷۰۰	-	-	تغییرات محیطی به سرعت شناسایی می‌شود.
-	۰/۶۸۹	-	-	از تغییرات برای بهبود سازمان استفاده می‌شود.
-	۰/۶۸۷	-	-	از برنامه‌های آموزشی مستمر و مداوم برای کارکنان استفاده می‌شود.
-	۰/۶۰۹	-	-	به تغییرات در فناوری و استفاده از فناوری‌های جدید توجه می‌شود.
-	۰/۶۰۸	-	-	کارکنان در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند.
-	۰/۶۰۸	-	-	با باشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها و نهادهای وابسته همکاری لازم وجود دارد.
-	۰/۵۷۱	-	-	بین کارکنان یکپارچگی و انسجام زیادی وجود دارد.
-	۰/۵۵۶	-	-	میزان گردش شغلی زیاد است.
-	۰/۵۵۴	-	-	به سرعت انجام فعالیت‌ها و فرآیندهای خدماتی تأکید می‌شود.
-	۰/۵۰۵	-	-	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دارند.
-	۰/۴۹۸	-	-	کارکنان و مدیریت بسیار انعطاف‌پذیرند.
-	۰/۴۶۸	-	-	بر کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها تأکید می‌شود.
-	۰/۴۶۷	-	-	تغییر به‌طور مداوم وجود دارد.
-	۰/۴۴۲	-	-	از فنون مدیریت خطر و تغییر استفاده می‌شود.
۰/۷۵۸	-	-	-	فرهنگ تغییر وجود دارد و کارکنان آن را می‌پذیرند.
۰/۷۰۸	-	-	-	عامل چهارم: مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی
۰/۶۵۸	-	-	-	بین کارکنان روابط مطلوب و مثبتی وجود دارد.
۰/۶۲۳	-	-	-	ارتباط کارکنان با ارباب رجوع مناسب و مطلوب است.
۰/۵۸۸	-	-	-	این سازمان ارتباط نزدیکی با حامیان مالی و سایر سازمان‌های حامی دارد.
۰/۵۸۶	-	-	-	کارکنان مهارت‌های مختلفی دارند و توانایی انجام چندین فعالیت مختلف را دارند.
۰/۵۶۱	-	-	-	تمامی کارکنان به اطلاعات دسترسی دارند.
۰/۵۷۲	-	-	-	شبکه‌های ارتباطی اثربخشی مطلوبی دارند.
۰/۵۵۸	-	-	-	شبکه‌های ارتباطی زیادی وجود دارد.
۰/۵۵۴	-	-	-	از اطلاعات جمع‌آوری شده به نحو احسن استفاده می‌شود.
۰/۵۵۱	-	-	-	اطلاعات تخصصی به اندازه کافی در سازمان وجود دارد.
۰/۵۲۷	-	-	-	سیستم اطلاعات کیفیت مطلوبی دارد.
۰/۴۶۸	-	-	-	از فناوری‌های جدید برای بهبود ارتباطات سازمانی استفاده می‌شود.
				از فناوری اطلاعات در انجام فعالیت‌های سازمان استفاده می‌شود.
				سیستم اطلاعاتی یکپارچه وجود دارد.

گویه‌های تشکیل‌دهنده عامل اول (۱۵ سؤال)، ۱۷/۴۸٪ واریانس چابکی سازمانی را تشکیل می‌دادند و چون اغلب گویه‌های آن کیفیت مدیریت فرآیندهای سازمانی و منابع انسانی شاغل در سازمان مانند برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، استقبال از نوآوری، رضایت کارکنان و غیره را می‌سنجید؛ عامل مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> نام‌گذاری شد. این عامل با عامل منابع انسانی (۱۶)، ساختار افراد و کارکنان (۱۱) مدیریتی-سازمانی (۶) توانمندسازی کارکنان و استانداردها (۱۲) در سایر مطالعات متناسب است. همچنین ثبات درونی این عامل ۰/۷۹ به‌دست آمد. گویه‌های عامل دوم (۱۴ سؤال) ۱۵/۹۴٪ از واریانس چابکی سازمانی را مشخص کرد و از آنجا که این عامل شامل مفاهیمی چون خواسته‌ها و رضایت مشتریان، کار تیمی، بهبود مستمر، بهبود فرآیندهای کاری و غیره بود، به‌عنوان عامل مدیریت کیفیت جامع<sup>۲</sup> معرفی شد که با عوامل مدیریت کیفیت جامع (۱۶، ۶)، تیم‌سازی، کیفیت و بازار (۱۰)، رفاه مشتری (۱۱) و توانمندسازی کارکنان، بهبود مستمر و کار تیمی (۱۲) در یک راستاست. همچنین ثبات درونی این عامل ۰/۸۹ به‌دست آمد.

سؤالات تشکیل‌دهنده عامل سوم (۱۶ سؤال) ۱۳/۰۶٪ واریانس چابکی سازمانی را تبیین کردند و چون این عامل از گویه‌هایی مانند استقبال از تغییر، شناسایی تغییرات محیطی، آموزش مستمر، مقاومت در برابر تغییر، فنون تغییر و خطر و غیره تشکیل شده بود؛ عامل مدیریت تغییر<sup>۳</sup> نام گرفت که با عوامل مقاومت در برابر تغییر (۲۰، ۶)، تغییر (۱۰)، سازگاری با تغییر (۱۳)، مدیریت تغییر و ریسک (۱۲) و پاسخگویی (۷) همخوانی دارد. همچنین ثبات درونی این عامل ۰/۹۲ به‌دست آمد. گویه‌های تشکیل‌دهنده عامل چهارم (۱۳ سؤال) ۹/۴۳٪ واریانس چابکی سازمانی را نشان داد و چون سؤالات مربوط به آن در بر دارنده روابط بین کارکنان، ارتباط با حامیان، دسترسی به اطلاعات، کیفیت شبکه‌های ارتباطی، استفاده از فناوری اطلاعات و غیره بود؛ عامل مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی<sup>۴</sup> نام‌گذاری شد که با عوامل مدیریت اطلاعات (۱۲)، فناوری (۱۰)، فنی-اطلاعاتی (۶)، افراد و اطلاعات (۱۳)، سیستم یکپارچه اطلاعات (۱۱) و فناوری اطلاعات (۱۶) متناسب است. همچنین ثبات درونی این عامل ۰/۹۰ به‌دست آمد.

- 
1. Human resource management
  2. Total quality management
  3. Change management
  4. Information and connection management

میانگین



شکل ۲. اولویت ابعاد چابکی سازمانی

علاوه بر این، یافته‌های توصیفی این مطالعه نشان داد میزان اهمیت ابعاد چابکی سازمانی به- ترتیب شامل مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر، مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی و مدیریت منابع انسانی است (شکل ۲).

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های ورزشی، نهادهایی هدفدارند که در طول زمان و از راه‌های گوناگون در جستجوی رشد و توسعه بوده‌اند (۲۲). با توجه به تنوع ورزش، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی کشور، ادارات کل تربیت بدنی که متولی امر ورزش در استان‌های کشورند با پیچیدگی و تغییرات بسیاری مواجه‌اند. در آینده و در زمان رقابت در محیط پویا، سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به‌عنوان مزیتی رقابتی باشند. این مطالعه به‌منظور شناسایی ابعاد چابکی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان‌ها انجام شد تا مفهوم چابکی به سازمان‌های ورزشی راه پیدا کند و از این طریق فرآیندها و فعالیت‌های این سازمان‌ها در امر توسعه همه‌جانبه ورزش بهبود یابد.

اولین بُعد شناسایی شده در زمینه چابکی ادارات تربیت بدنی مدیریت منابع انسانی است که از دیدگاه کارکنان ضعیف‌ترین حیطة چابکی معرفی شده است (اولویت آخر)؛ بنابراین تأکید بر

اصول روابط انسانی و مشارکت دادن هر چه بیشتر کارکنان در فرآیندهای سازمانی، به‌ویژه تصمیم‌گیری و حمایت از عقاید، نظرات و ایده‌های جدید آن‌ها، استفاده از سبک‌های مدیریت و رهبری باز و مشارکت‌جو، تأمین رضایت شغلی کارکنان از جمله اقداماتی است که مدیران سازمان‌ها می‌توانند برای بهبود وضعیت استقرار چابکی در سازمان انجام دهند. صابونچی و همکاران (۱۳۸۷) نیز در مطالعه خود بر لزوم حمایت مناسب از کارکنان برای ابتکار عمل و استقلال رأی، توجه به کرامت انسانی، تشویق مدیران به برقراری ارتباط و پذیرفتن انتقادات سازنده در سازمان تربیت بدنی تأکید کرده‌اند (۲۳). همچنین، سیدعامری (۱۳۸۷) فراهم کردن محیطی مناسب برای نوآوری در ادارات تربیت بدنی استان‌ها، استقبال از پیشنهادات جدید، حمایت مدیران از کارکنان، اعطای پاداش و مشارکت کارکنان در تدوین اهداف را در این سازمان‌ها ضروری می‌داند (۲۴). زارع و همکاران (۱۳۸۶) پیشنهاد کرده‌اند مدیران سازمان‌های ورزشی باید به توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان اعتماد و اطمینان داشته باشند و از موفقیت‌ها و نوآوری‌های کارکنان و کارشناسان قدردانی کنند (۲۵). علاوه بر این، به نظر می‌رسد استفاده از رویه‌های کاری منعطف، توانمندسازی کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارها گامی مؤثر در بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها و شهرستان‌های تابعه باشد.

مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان مهم‌ترین و قوی‌ترین بُعد چابکی در ادارات تربیت بدنی معرفی شده است. امروزه، مشتری‌مداری و مدیریت روابط مشتری در تمامی سازمان‌های خصوصی و دولتی به‌عنوان اصلی بنیادین مطرح است. تأکید بر رضایت مشتریان، بهبود فرآیند و کیفیت ارائه خدمات، توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان از جمله مواردی است که در طرح تکریم ارتباط با مشتری در اغلب سازمان‌های کشور از جمله ادارات تربیت بدنی بهبود داشته است، احتمالاً بالاتر بودن اولویت این عامل توجیه خواهد شد، اما اسد، حمیدی و اسدی (۱۳۸۱) در مطالعه خود نشان دادند سازمان تربیت بدنی در معیارهای هشت‌گانه مدیریت کیفیت جامع (حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان و کار گروهی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری) در سطح پایینی قرار دارد (۲۶). سیدعامری (۱۳۸۷) نیز بر هماهنگی و انسجام واحدهای سازمانی و کارکنان، تقویت فرهنگ تیمی و مشارکت کارکنان در تدوین اهداف تأکید کرده‌اند (۲۴). به نظر می‌رسد استفاده از کارکنان توانمند و متخصص، تشکیل تیم‌ها و گروه‌های کاری و آموزش کارکنان برای فعالیت در این

تیم‌ها، توجه به فرآیند بهبود مستمر و تأکید بر کیفیت خدمات و نه کمیت آن‌ها از جمله اقداماتی است که مدیران ورزشی کشور باید علاوه بر توجه و تأکید بر مشتریان مد نظر قرار دهند.

سومین بُعد مشخص شده در این مطالعه که در اولویت دوم اهمیت قرار داشت، عامل مدیریت تغییر است. مدیریت تغییر فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی از شیوه‌ها و ارزش‌های سنتی و ایجاد مجموعه هنجارهای جدید برای سازمان است (۶). یکی از اصلی‌ترین فرآیندهای مرتبط با چابکی مدیریت تغییر است. سازمان چابک باید توانایی شناسایی سریع تغییرات محیطی و حتی پیش‌بینی تغییرات را داشته باشد و از این تغییرات برای بهبود سازمان استفاده کند. اسدی و همکاران (۱۳۸۸) ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش را یکی از راه‌کارهای حفظ سازمان در برابر تغییرات محیطی می‌دانند (۱)، اما در چابکی سازمان هدف حفظ و ثبات سازمان در برابر تغییرات محیطی نیست، بلکه همراهی و همگامی با تغییرات و نگرستن به آن‌ها به‌عنوان فرصت است. سیدعامری (۱۳۸۸) معتقد است بهره‌وری مستلزم تلاش پیوسته سازمان برای انطباق فعالیت‌ها با موقعیت‌هایی است که به‌طور دائم در حال تغییرند (۱۸). برای اجرای هرچه بهتر مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی باید فرهنگ تغییر را در سازمان ایجاد کرد و از این طریق مقاومت کارکنان را در برابر تغییرات احتمالی کاهش داد. علاوه بر این، مدیریت نیز خود باید به دنبال تغییر باشد و از آن استقبال کند. استفاده از برنامه‌های آموزشی و فنون مدیریت خطر و تغییر از دیگر راه‌کارهای موجود برای بهبود مدیریت تغییر و حرکت به سوی چابکی سازمانی است.

مدیریت اطلاعات و ارتباطات سازمانی چهارمین بُعد از چابکی سازمانی است که از دیدگاه کارکنان ادارات تربیت بدنی در جایگاه سوم اهمیت قرار دارد. بهبود و ارتقای ارتباطات سازمان، حوزه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را به معیارهای چابکی نزدیک‌تر می‌کند. گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) معتقدند که باید تا آنجا که قوانین اجازه می‌دهد و به رسالت سازمان خللی وارد نمی‌شود، دانش و اطلاعات بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (۱۹). سیدعامری (۱۳۸۷) معتقد است در بیشتر موارد مانع اصلی توفیق در بهره‌وری سازمانی نبود ارتباطات است. مدیران ورزشی باید کارکنان را از آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد و اینکه چگونه می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند، آگاه گردانند (۲۴). اسدی و همکاران (۱۳۸۸) نیز بر ارتباط و تعامل سازمان‌های ورزشی با سازمان‌ها و نهادهای دیگر (ارتباطات برون‌سازمانی) و ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی تأکید کرده‌اند (۱). در حوزه ورزش استانی ارتباط با حامیان مالی و سایر سازمان‌های حامی اهمیت بسیار زیادی دارد. همچنین، وجود شبکه‌های ارتباطی



زیاد و مؤثر، استفاده از فناوری‌های جدید در انجام فعالیت‌ها و بهبود ارتباطات سازمانی، جمع‌آوری صحیح و مؤثر اطلاعات و وجود سیستم اطلاعاتی یکپارچه از جمله مواردی است که با بهبود و توسعه آن‌ها در سازمان می‌توان از قابلیت‌های چابکی برخوردار شد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش مشخص شد برای برقراری چابکی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها و ادارات تربیت بدنی مراکز آن‌ها باید قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی در این سازمان‌ها وجود داشته باشد. با توجه به اینکه ساختار سازمانی این ادارات همانند سایر سازمان‌ها و ادارات دولتی تا حد زیادی مکانیکی است (۲۳) و ساختار مکانیکی قابلیت کمی برای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع به تغییرات و نیازهای محیطی دارد، می‌توان انتظار داشت قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی در این سازمان‌ها کم باشد؛ بنابراین به مدیران سازمان‌های ورزشی توصیه می‌شود تا حد امکان تلاش کنند ساختارهای سازمانی را به سمت پویایی و ارگانیک بودن هدایت کنند و از مشارکت کارکنان در این امر بهره بگیرند. اگرچه در این مطالعه وجود کارکنان متخصص و توانمند از مهم‌ترین و قوی‌ترین گویه‌های چابکی سازمانی معرفی شد، نیاز به کارکنان آموزش‌دیده و متخصص همواره وجود دارد، به‌ویژه استفاده از دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی که رشته تحصیلی آن‌ها تناسب بیشتری با فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی دارد، باید مورد توجه ویژه قرار گیرد.

دادن پاداش به کارکنان متناسب عملکرد آن‌ها به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین و ضعیف‌ترین گویه در حوزه چابکی ادارات تربیت بدنی شناخته شد؛ بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی باید برای تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، پاداش‌های ویژه‌ای در نظر بگیرند و زمینه رشد و توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند.

یکی از محدودیت‌های این مطالعه این است که ادارات تربیت بدنی استان‌های بزرگ و توسعه‌یافته ورزشی مانند تهران، اصفهان، خراسان و غیره را شامل نشده است. شاید ساختار و محتوای این سازمان‌ها چابکی بیشتری نسبت به استان‌های مورد مطالعه داشته باشد؛ از این رو لزوم مطالعه بیشتر در این زمینه احساس می‌شود. همچنین، در این مطالعه وجود و نبود سایر توانمندسازها و قابلیت‌های چابکی در این ادارات بررسی نشده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی این عوامل و ساختارها در سازمان ورزش و جوانان، به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد متولی ورزش در کشور و نیز ادارات تابعه در استان‌ها و شهرستان‌ها معطوف شوند. به‌علاوه، موانع استقرار چابکی نیز از جمله موضوعاتی است که باید هم در بُعد انسانی (کارکنان و مدیریت) و هم در بُعد فیزیکی (امکانات، منابع، ساختارها و فرصت‌ها) بررسی شوند.

## منابع

۱. اسدی حسن، قنبرپور نصرتی امیر، قربانی محمدحسین، دوستی مرتضی. رابطه یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳۸۸؛ ۱: ۳۷-۲۴۷.
۲. اشراقی حسام، کاشف میرمحمد، محرمزاده مهرداد. تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. فصلنامه المپیک. ۱۳۸۸؛ سال هفدهم. ۱(۴۵): ۳۳-۴۶.
۳. مرادی چالشتی محمدرضا، حمیدی مهرزاد، سجادی سید نصرالله، کاظم‌نژاد انوشیروان، جعفری اکرم، مرادی چالشتی جواد. رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین-تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی. نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳۸۸؛ ۲: ۷۳-۹۶.
۴. گودرزی محمود، کوزه‌چیان هاشم، احسانی محمد. طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت. ۱۳۸۳؛ ۲۱: ۵۱-۷۸.
۵. مظفری سید امیر احمد، مشرف جوادی بتول، نادریان مسعود. تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه. نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۱۳۸۱؛ جلد اول. ۱: ۹۲-۱۰۴.
۶. البرزی علی اصغر. موانع استقرار سیستم تولید چابک (AMS) (مورد بررسی صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی گیلان). ۱۳۸۹؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه گیلان.
7. Sharifi H, Zhang Z. A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Production Economics*. 1999; 62: 7-22.
۸. کرمی مهتاب. کاربرد ابزارهای تحلیل‌گر داده‌کاوی و متن‌کاوی در چابکی سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت. ۱۳۸۶؛ ۱(۳۰): ۱۵-۲۱.
۹. زنجیرچی سید محمود، الفت لعیا. نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت‌های الکترونیک ایران. فصلنامه سیاست علم و فناوری. ۱۳۹۰؛ سال سوم. ۱: ۲۴-۴۰.
10. Youssuf Y, Sarhadi M, Gunasekaran A. Agile Manufacturing: The Drives, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 1999; 62:33-43.

11. Tsourveloudis NC, Valavanis KP. On the Measurement of Enterprise Agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*. 2002; 33(3): 329-342.
12. Lin CT, Chiu H, Chu PY. Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*. 2006; 5: 353-65.
13. Bohdana S, Waldemar K., Layer J. A Review of Enterprise Agility: Concepts, Framework, and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 2007; 37:445-60.
14. Worley CG, Lawler EE. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework Organizational Dynamics. *International Journal of Agile Management Systems*. 2010; 39(2):194-204.
۱۵. جعفرنژاد احمد، زارعی علی اصغر. بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور. *مجله فرهنگ مدیریت*. ۱۳۸۴؛ شماره دهم. ۲۵-۳۶.
۱۶. الفت لعیا، زنجیرچی سیدمحمود. تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)؛ رویکردی نوین در ارزیابی چابکی سازمان‌ها. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*. ۱۳۸۹؛ ۱۴(۲): ۲۱-۴۴.
۱۷. باقرزاده محمدرضا، بالوئی عزت‌الله، معافی مدنی سید رضا. بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران). *فصلنامه مدیریت*. ۱۳۸۹؛ سال هفتم. ۳۷-۴۷.
۱۸. سید عامری میرحسن. تبیین رابطه مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. *نشریه مدیریت ورزشی*. ۱۳۸۸؛ ۱: ۵-۱۷.
۱۹. گودرزی محمود، ابوترابی مجتبی، دستی‌گردی مهدی، دستی‌گردی کاظم. ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. *نشریه مدیریت ورزشی*. ۱۳۸۸؛ ۲: ۲۱۴-۲۰۱.
20. Farrell PSE, Connell D. Organizational Agility. Paper presented at the 15<sup>th</sup> International Command and Control Research and Technology Symposium: The Evolution of C2. 2010.
۲۱. الفت لعیا، زنجیرچی سیدمحمود. مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. ۱۳۸۸؛ سال چهارم. ۱۳: ۷۴-۴۷.
۲۲. اسدی حسن، قربانی محمدحسین. رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه المپیک*. ۱۳۸۷؛ سال شانزدهم. ۴(۴۴): ۵۹-۶۹.

۲۳. صابونچی رضا، هادوی فریده، مظفری سید امیر احمد. تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۱۳۸۸؛ سال هفتم. جلد اول. ۱۳: ۱۴۴-۱۳۷.

۲۴. سید عامری میرحسن. بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان غربی و شرقی. نشریه حرکت. ۱۳۸۷؛ ۳۵: ۱۵۸-۱۴۳.

۲۵. زارع قاسم، حمیدی مهرزاد، سجادی سید نصرالله. رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۱۳۸۶؛ سال پنجم. جلد اول. ۹: ۸۱-۷۱.

۲۶. اسد محمدرضا، حمیدی مهرزاد، اسدی حسن. ارتباط TQM و اثربخشی حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور. نشریه حرکت. ۱۳۸۱؛ ۱۴: ۱۶۷-۱۵۱.

### ارجاع مقاله به روش ونکوور

رضانیان محمد رحیم؛ مینا ملائی؛ آبالان شکوفه. بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و

جوانان استان‌ها. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۲۰): ۱۸۵-۲۰۴