

طراحی مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مژگان قلعه‌نویی^۱

لورا چپری^۲

زهرا هژبرنیا^۳

زهرا علم^۴

[10.22034/ssys.2022.2304.2655](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2304.2655)



تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۲/۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۶/۱۹

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش، ترکیبی اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) و جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران وزارت ورزش و جوانان، اساتید مدیریت ورزشی و خبرگان فعال در این حوزه بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و تکنیک اشباع نظری، اقدام به نمونه‌گیری شد (۲۰ نفر) و برای تحلیل داده‌های مربوط به مصاحبه از روش کدگذاری استفاده گردید. جامعه آماری بخش کمی این پژوهش شامل کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان بود که با استفاده از شاخص بارکلا، تعداد ۲۲۰ نفر با نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته برگرفته از بخش کیفی استفاده شد که به دو بخش کلی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سؤال‌های آن تقسیم گردید. این پرسش‌نامه شامل ۹۷ گویه در قالب ۱۲ مقوله اصلی در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) می‌باشد. از نرم‌افزارهای **SPSS** و **PLS Smart** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش، ۱۲ مقوله اصلی در قالب ۹۷ کد اولیه در دل ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی شناسایی گردیدند. در بخش کمی نیز مشخص گردید که هر ۶ مؤلفه اصلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار هستند. با توجه به محیط در حال تغییر کنونی برای سازمان‌های مختلف، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد جهت بهره‌مندی از پیامدهای مثبت چابکی راهبردی، از مدل ارائه‌شده در این تحقیق استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: چابکی راهبردی، چالاکي، وزارت ورزش و جوانان و سازمان ورزشی.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

^۲ استادیار، مدیریت ورزشی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Chaparilora@gmail.com

^۳ استادیار، مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

^۴ استادیار، مدیریت ورزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

مقدمه

امروزه سازمان‌های مختلف در یک محیط درحال تغییر و آشفته قرار دارند و بسیاری از این تغییرات قابلیت پیش‌بینی ندارند و سازمان‌ها برای مقابله و واکنش در چنین شرایطی نیازمند اتخاذ تصمیمات عقلانی هستند. ازطرفی، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و لازم است که تغییراتی در مورد آنها اعمال گردد (هارسچ و فستینگ^۱، ۲۰۲۰: ۴۴). یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی راهبردی است. چابکی راهبردی به معنای توانایی پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز نسبت به تغییرات محیطی می‌باشد (مختاریان دهکردی، ۱۳۹۶: ۱۲۸). همچنین، چابکی راهبردی به‌عنوان توانایی انعطاف در مواجهه با تحولات جدید، تنظیم مداوم جهت‌گیری راهبردی شرکت و توسعه راه‌های نوآورانه برای ایجاد ارزش تعریف شده است (وبر و تاربا^۲، ۲۰۱۴: ۵). چابکی راهبردی به‌عنوان بالاترین سطح چابکی سازمانی به‌عنوان موضوعی جالب و مرتبط در محیط پویای امروزی پدیدار شده است. شرکت‌ها در این محیط، تغییرات سریعی را تجربه می‌کنند و نیازمند سازگاری سریع هستند که هنگام فعالیت در محیط‌های نامشخص، چابکی راهبردی به‌عنوان یک راه‌حل مهم ظاهر شده است (گلسنی^۳، ۲۰۲۰: ۱).

چابکی راهبردی، پیامدهای متعددی را برای سازمان‌ها در پی دارد و در مطالعات متعدد این پیامدها موردتوجه قرار گرفته‌اند. ازدیدگاه شین^۴ و همکاران (۲۰۱۵: ۱۸۴) سازمان‌ها با به‌کارگیری چابکی راهبردی می‌توانند نسبت به تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی و فشارهای محیطی پاسخ‌گو بوده که این پاسخ‌گویی منجر به عملیاتی بهبودیافته و افزایش رضایت مشتریان و بهبود عملکرد مالی خواهد شد. توانایی چابک‌شدن به‌طورمستقیم به عملکرد، فرایندها و فناوری‌های سازمان مربوط می‌شود (العظم^۵ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۰). باتوجه به نظر داز و کسنن^۶ (۲۰۱۰: ۳۷۰) چابکی راهبردی می‌تواند ازطریق حضور سه مهارت فراشناختی (حساسیت راهبردی، اتحاد رهبری و جاری‌بودن منابع) اجرا و باعث می‌شود یک سازمان بتواند سریع‌تر عمل کند. علاوه‌براین، چابکی راهبردی مستلزم آن است که محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، درک، انعطاف‌پذیری و حساسیت راهبردی را پیش‌بینی کند (کامکیل^۷، ۲۰۱۶: ۱۲۰). مطالعات مختلف تاثیر مثبت چابکی راهبردی بر متغیرهای سازمانی ازجمله قابلیت‌های رقابتی، رقابت‌پذیری، مزیت رقابتی، عملکرد

¹ Harsch and Festing

² Weber and Tarba

³ Glesne

⁴ Shin

⁵ AL-AZZAM

⁶ Doz and Kosonen

⁷ Kumkale

رقابتی، عملکرد سازمانی، قابلیت‌های پویا، جذب مشتری، نوآوری راهبردی، گرایش کارآفرینانه، توانمندی فنی، یادگیری سازمانی، نوآوری مشارکتی، انعطاف‌پذیری، کیفیت خدمات، اطمینان از ارائه خدمات، رهبری هزینه و غیره را اثبات نموده‌اند (محمدکریمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳).

محققان مختلف ابعاد مختلف و حتی متفاوتی را برای چابکی راهبردی معرفی کرده‌اند (لانگ^۱، ۲۰۰۰؛ سامبامورتی^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). با وجود این، رایج‌ترین ابعاد چابکی راهبردی توسط داز و کاسانن (۲۰۰۸) با عناوین «حساسیت راهبردی»، «وحدت رهبری» (تعهد جمعی) و «سیالیت منابع» معرفی شده‌اند. در مطالعه دیگری، ماونگر^۳ (۲۰۱۳) ابعاد برجسته حساسیت راهبردی، پاسخ‌گویی راهبردی و توانمندی‌های جمعی را برای چابکی راهبردی مشخص نمود. تعامل مثبت با محیط، تخت‌کردن سازمان، سیستمی کردن فرایندها، تفکر سیستمی، هوشمندسازی منعطف (آربوسا^۴ و همکاران، ۲۰۱۷)، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیط، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت (ویاشناوی^۵، ۲۰۱۹) از دیگر ابعاد شناسایی شده چابکی راهبردی هستند. ابعادی که در این تحقیقات به آنها اشاره شده است، در تحقیقات مختلف ازجمله تحقیقات داخلی نیز موردتوجه قرار گرفته‌اند (محمدکریمی و همکاران، ۱۴۰۰؛ غمخواری، ۱۴۰۰؛ ویشلقی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بندریان، ۱۳۹۵).

در عصر حاضر، سازمان‌های ورزشی در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قرار دارند و ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی، ملی، بین‌المللی و مهم‌تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست‌به‌دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم برای سازمان‌های ورزشی ایجاد گردد (جلالی‌فرهانی، ۱۳۹۴: ۳۷). وزارت ورزش و جوانان، مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی و مسائل مربوط به جوانان در ایران است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف دیگر دارد. وزارت ورزش و جوانان، نقش چشم‌گیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و سرافرازی کشور دارد و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای نیل به اهداف سازمانی خود، نیازمند تغییر مستمر در تمام سطوح کاری و فعالیت‌هاست. در همین راستا توجه به چابکی راهبردی می‌تواند به وزارت ورزش و جوانان کمک کند که در محیط درحال‌تغییر و آشفته کنونی با اتخاذ تصمیمات عقلانی به سرعت واکنش نشان دهد. با این حال موضوع چابکی راهبردی به‌صورت محدود مورد توجه قرار گرفته و تحقیقات اندکی در این زمینه انجام گرفته است. ازجمله عیسی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) با بررسی پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی راهبردی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نشان دادند که

¹ Long

² Sambamurthy

³ Mavengere

⁴ Arbussa

⁵ Sambamurthy

فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از مقوله‌های اصلی پیش‌آیندهای چابکی راهبردی، وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف راهبردی منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام از مقوله‌های اصلی چابکی راهبردی و در نهایت عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقوله‌های اصلی پس‌آیندهای چابکی راهبردی هستند. همچنین، قبادی و همکاران (۱۳۹۹) با بررسی نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی راهبردی بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک ایران نشان دادند که چابکی راهبردی با خلاقیت و با سرمایه انسانی ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. ازطرفی باتوجه به نقش میانجی سرمایه انسانی، چابکی راهبردی بر خلاقیت تأثیر دارد. علاوه‌براین، ظهراپی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «اثر تفکر راهبردی و چابکی راهبردی بر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد راهبردی در وزارت ورزش و جوانان» نشان داد که چابکی راهبردی و تفکر راهبردی بر عملکرد راهبردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین نتایج نشان داد که مؤلفه‌های چابکی راهبردی (چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و چابکی اشتراکی) بر عملکرد راهبردی وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. عباسی و فتاحیان (۱۳۹۷) نیز با بررسی تأثیر یادگیری راهبردی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی راهبردی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه نشان دادند که یادگیری راهبردی از طریق چابکی راهبردی، اثر چشم‌گیری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد که از مقدار اثر مستقیم آن بیشتر می‌باشد. البته تحقیقات حوزه چابکی راهبردی تنها به تحقیقات داخلی متمرکز بر سازمان‌های ورزشی خلاصه نمی‌شود و تحقیقات زیادی (شام و قوش^۱، ۲۰۲۲؛ آریفیانی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ همدامین و آتام^۳، ۲۰۱۹؛ زیتکین و دکسنس^۴، ۲۰۱۸؛ آپلبوم^۵ و همکاران، ۲۰۱۷) در این حوزه در سازمان‌های غیرورزشی انجام گرفته و از زوایای مختلف به موضوع چابکی راهبردی پرداخته شده است.

درمجموع، با توجه به فقر پژوهشی در زمینه چابکی راهبردی در سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان، نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه احساس می‌گردد. اغلب مطالعاتی که در زمینه چابکی راهبردی انجام شده در سازمان‌های غیرورزشی صورت پذیرفته و اندک تحقیقات انجام گرفته نیز بر تاثیرگذاری چابکی راهبردی بر متغیرهای سازمانی تمرکز کرده‌اند و هیچ یک از این تحقیقات، طراحی الگو برای پیاده‌سازی چابکی راهبردی در سازمان‌های ورزشی را مدنظر قرار نداده‌اند. با توجه به اینکه وظیفه اصلی سیاست‌گذاری در حوزه ورزش و جوانان برعهده وزارت ورزش و جوانان قرار دارد، در صورتی که این وزارتخانه از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشد، احتمالاً توانایی جواب‌گویی به محیط پرتلاطم

¹ Shum and Ghosh

² Arifiani

³ Hamadamin and Atan

⁴ Zitkiene and Deksnys

⁵ Appelbaum

داخلی و رقابت با رقبای بیرونی را نخواهد داشت. به همین جهت در تحقیق حاضر موضوع چابکی راهبردی مورد توجه محققان قرار گرفته است و یافته‌های آن می‌تواند به عنوان خطوط راهنما در اختیار مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد تا با پیاده‌سازی آن‌ها، این وزارت بتواند از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند شود. در همین راستا، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال است:

مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، روش تحقیق، توصیفی و شیوه گردآوری اطلاعات پیمایشی و براساس رویکرد پژوهش، آمیخته بود. در مرحله اول، برای ساخت الگو از روش کیفی و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده گردید. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی بود؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی بود. در بخش کیفی برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را مدیران وزارت ورزش و جوانان، اساتید مدیریت ورزشی و خبرگان فعال در این حوزه شامل می‌شدند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله-برفی و تکنیک اشباع نظری به نمونه‌گیری در بخش کیفی اقدام گردید-۲۰ مصاحبه با ۲۰ نفر تا حد اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، اقدام به ساخت پرسش‌نامه و توزیع آن در بین نمونه آماری بخش کمی گردید. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل کلیه کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان بود و برای انتخاب تعداد نمونه از فرمول بارکلای^۱ استفاده شد که بر اساس آن تعداد نمونه آماری ۲۲۰ نفر با استفاده نمونه‌گیری تصادفی ساده تعیین گردید. ابزار مورد استفاده در این پژوهش بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری تدوین شد که شامل ۹۷ گویه در ۶ بخش (شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) تدوین شد. برای بررسی پایایی، پرسش‌نامه در یک مطالعه مقدماتی در اختیار ۴۰ نفر از افراد موجود در جامعه آماری بخش کمی قرار گرفت و با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی پرسش‌نامه ۰/۸۸ به دست آمد که نشان از پایایی بسیار مناسب ابزار مورد استفاده داشت. پایایی هر یک از ابعاد پرسش‌نامه به صورت جداگانه نیز بیشتر از ۰/۷۵ به دست آمد. در فاز کیفی پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین^۲ و روش کدگذاری استفاده شد. در فاز کمی پژوهش نیز از روش آماری توصیفی برای توصیف ویژگی‌های

¹ Barclay

² Strauss and Corbin

جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان تحت نرم‌افزار SPSS22 و معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کیفی نشان داد که ۹۵ درصد نمونه آماری دارای تحصیلات دکتری و ۵ درصد کارشناسی‌ارشد (همگی در رشته مدیریت ورزشی) و از نظر جنسیت نیز ۳۰ درصد زن و ۷۰ درصد مرد بودند که اطلاعات آنها در جدول ۱ آمده است. یافته‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بخش کمی نیز نشان داد که ۷۳ درصد از نمونه آماری مرد و ۲۷ درصد زن، ۵/۵ درصد کاردانی، ۵۳/۵ درصد کارشناسی، ۳۳ درصد کارشناسی‌ارشد و ۸ درصد دکتری، سن ۱۷ درصد از نمونه آماری ۲۰-۲۹، ۳۷ درصد ۳۰-۳۹، ۳۰ درصد ۴۰-۴۹ و ۱۶ درصد بالاتر از ۵۰ سال، سابقه خدمتی ۲۱ درصد از آنها کمتر از ۵ سال، ۲۹/۵ درصد ۵-۹، ۲۷ درصد ۱۰-۱۴، ۱۶ درصد ۱۵-۲۰ و ۶/۵ درصد بالاتر از ۲۰ سال بود.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کیفی

ردیف	مرتبه علمی (اجرایی)	سن	تحصیلات	سابقه علمی و اجرایی
۱	استادیار	۴۷	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۳۰ سال سابقه علمی: ۲۱ سال
۲	استادیار	۴۶	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۲ سال سابقه علمی: ۱۸ سال
۳	استادیار	۳۶	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۲ سال سابقه علمی: ۱۴ سال
۴	استادیار	۳۸	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۳ سال سابقه علمی: ۱۶ سال
۵	استادیار	۳۷	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۸ سال سابقه علمی: ۱۲ سال
۶	استادیار	۴۲	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۲۰ سال سابقه علمی: ۱۵ سال
۷	مدرس دانشگاه	۳۶	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۹ سال سابقه علمی: ۸ سال
۸	رئیس اسبق فدراسیون	۵۹	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۳۰ سال سابقه علمی: ۳ سال
۹	مدرس دانشگاه	۳۵	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۵ سال سابقه علمی: ۱۰ سال
۱۰	مدرس دانشگاه	۴۵	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۲۵ سال

طراحی مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

۱۱	استادیار	۳۸	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه علمی: ۱۰ سال
۱۲	مدرس دانشگاه	۴۷	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۱۰ سال سابقه علمی: ۲ سال
۱۳	استادیار	۴۱	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه علمی: ۲۰ سال سابقه اجرایی: ۱۲ سال
۱۴	استادیار	۴۶	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۱۵ سال سابقه علمی: ۷ سال
۱۵	استادیار	۴۹	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۲۰ سال سابقه علمی: ۸ سال
۱۶	مدیر آموزش اداره ورزش و جوانان	۴۴	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۸ سال سابقه علمی: ۱۲ سال
۱۷	استادیار	۳۹ سال	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۱۰ سال سابقه علمی: ۸ سال
۱۸	استادیار	۴۵	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۷ سال سابقه علمی: ۱۸ سال
۱۹	استادیار	۴۱	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۱۵ سال سابقه علمی: ۱۲ سال
۲۰	مدرس دانشگاه	۴۰	دکتری مدیریت ورزشی	سابقه اجرایی: ۱۵ سال سابقه علمی: ۱۰ سال

در بخش کیفی و در گام اول، چند کد مفهومی تبدیل به یک مقوله می‌شود. در جدول ۲، نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است:

جدول ۲: کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات

مقولات	مفاهیم	کدهای اولیه
		تعیین مأموریت متناسب و منعطف
	چشم انداز چابک	توافق سلسله مراتبی بر سر اهداف و نگرش های موجود آشکاربودن اهداف سازمان برای همه ذینفعان
برنامه ریزی		همدلی با اهداف و نگرش های سازمان در همه ذینفعان
چابک		شناسایی شایستگی هایی که سازمان را از رقبای متمایز می کند
	شایستگی های	شناسایی دانشی که سازمان را از رقبای متمایز می کند
	چابک	شناسایی و به کارگیری نیروی انسانی که سازمان را از رقبای متمایز می کند
		توسعه آگاهی از جایگاه و عملکرد سازمان برای همه اعضای ساختار سازمانی
	اقدام چابک	توانایی اقدام بر اساس اهداف سازمانی به روزشونده
		توانایی بارخورد نسبت به اقدامات
		توانایی اصلاح و بهبود اقدامات
		رصد دائمی رقبا
	خلاقیت برنامه ریزی	رصد دائمی دانش موجود و مرتبط
	شده	رصد دائمی فناوری موجود و مرتبط
عملکرد		طراحی و پیش بینی رویدادهای حمایت از خلاقیت و نوآوری
چابک		طراحی سیستم حمایت از افراد خلاق
		شناسایی فرصت ها و ظرفیت های موجود در جامعه
		بهره برداری از ظرفیت سازمان های موازی و همکار
	کنشگری (فعالیت)	بهره برداری از ظرفیت افراد توانمند خارج سازمانی
	مداوم	پیش بینی تغییرات محیطی
		پیش بینی تغییرات درون سازمانی
		انجام فعالیت های متناسب با تغییرات مستمر
		روند سریع تغییرات موجود در محیط
		تغییرات موجود در فناوری
	مدیریت تغییر	نیازهای متنوع درون سازمانی
		شناسایی روندها و فرایندهای تغییر
مدیریت		به کارگیری تغییرات موجود
پیشرو		نیازهای کارکنان به عنوان مشتری داخلی
سازمانی		گسترده گی ذینفعان و مشتریان
	مدیریت مشتری	کثرت ارباب رجوع
		پیاده سازی تفکر راهبردی
		هماهنگی بین بخش های مختلف

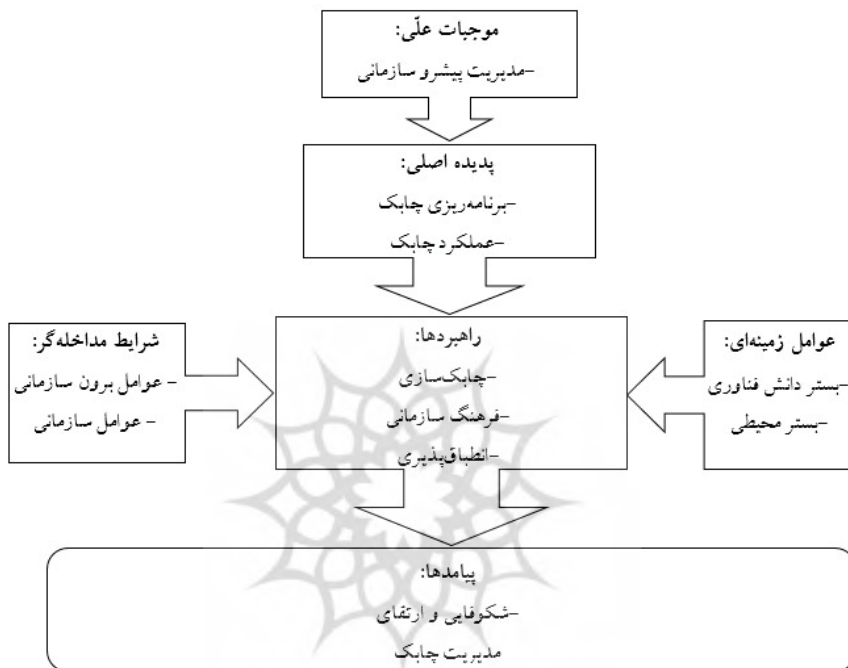
طراحی مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

افزایش کارایی		
افزایش اثربخشی		
وجود فناوری‌های اداری سازمانی		
دسترسی به فناوری‌های ارتباطی	دسترسی به فناوری	
نرم افزارهای متعدد و مختلف		
دسترسی به اینترنت		بستر دانشی -
افزایش آگاهی عمومی		فناوری
افزایش آگاهی سازمانی	دانش و آگاهی	
توسعه دانش		
در دسترس بودن منابع دانشی		
رویدادهای ملی		
رویدادهای بین‌المللی	رقابت	
الگوپذیری و رقابت با سازمان‌های مشابه		
ارتقای سطح		بستر محیطی
پویایی جهان زندگی		
تنوع منابع	بسترهای محیطی	
تنوع ذینفعان		
پوشش گسترده و متنوع رسانه‌ای		
هزینه‌بر بودن تهیه فناوری‌های مدرن	موانع برون‌سازمانی	
ناآشنایی با فناوری‌های مدرن		
قوانین سنگین و دست و پاگیر		عوامل
پیچیدگی‌های برون سازمانی		برون‌سازمانی
تنوع رقبا	عوامل و موانع	
قوانین و آیین‌نامه‌های بالادستی	بیرونی	
عرف و نگرش‌های اجتماعی		
پیچیدگی‌های درون سازمان		
دستورالعمل‌های درون سازمانی گسترده	عوامل نرم سازمانی	
نیاز به آشنایی با فناوری‌های مدرن و به روز		عوامل
آشنایی با دانش روز مرتبط		سازمانی
سلسله مراتب بلند	عوامل سخت	
داشتن فناوری‌های مدرن	سازمانی	
طولانی و متنوع بودن فرایندهای اجرایی		
سرعت بخشی به امور و فرایندها	عوامل مدیریتی	چابک‌سازی
به کارگیری شایستگی‌های مدیریتی جدید		

استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات		
هماهنگی و همدلی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان		
برون‌سپاری		
استفاده از ظرفیت سمن‌ها	تنظیم‌گری سازمانی	
استفاده از ظرفیت داوطلبان		
استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	نوآوری	
تشویق خلاقیت درون سازمانی		
رصد و به‌کارگیری خلاقیت برون سازمانی	انطباق‌پذیری	
برگزاری جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های نوآوری		
ساختار سازمانی نوآورانه و چابک	کاربرد فناوری	
استفاده از فناوری‌های نو ظهور		
انعطاف‌پذیری سازمانی در استفاده روش‌های جدید	گرایش‌های فردی	
بازمهندسی و بازطراحی روند انجام کارها		
علاقه کارکنان به چابکی سازمانی در فرایندهای برنامه‌ریزی	اعضا به چابکی	فرهنگ سازمانی
علاقه کارکنان به چابکی سازمانی در امور اجرایی		
علاقه کارکنان به چابکی سازمانی در ارزیابی و بازخورد	گرایش سازمانی به چابکی	
تشویق فرهنگ چابکی در بین سازمان		
وجود سیستم تشویق و تنبیه مبتنی بر چابکی راهبردی	عملکرد بالا	شکوفایی و ارتقا
رصد سیستماتیک برنامه‌ها و فعالیت‌ها با هدف چابکی		
تحمل ابهام و امور ناشناخته	ارتقای منابع	
دستیابی به اهداف جدید		
بهبود مزیت رقابتی	مدیریت چابک	
بهره‌برداری مناسب از امکانات و تجهیزات		
به‌کارگیری متناسب منابع انسانی	سرعت سازمانی	
مدیریت هزینه نگهداری سازمانی		
افزایش سرعت پاسخگویی به درخواست‌ها و نیازها	مدیریت چابک	
سرعت کشف و مدیریت نیازهای جدید سازمانی		
سرعت در پاسخگویی به رقبا	انعطاف‌پذیری سازمانی	
توانمندی پاسخگویی به امور اضطراری		
توانایی تغییر اهداف و راهبردهای سازمان		
توانایی تغییر در روش انجام فعالیت‌ها		
توانایی استفاده از ابزار و فناوری		

در نهایت ۹۷ کد مفهومی، ۱۲ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی استخراج شد.

در گام بعدی به کدگذاری محوری پرداخته شده است. کدگذاری محوری کدهای محوری پژوهش حاضر در واقع همان مقولات مستخرج شده در مرحله کدگذاری باز می باشند (کرسول^۱، ۱۳۹۶). بنابراین مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل پارادایمی چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

برای بررسی برازش مدل اندازه گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود و پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی صورت می پذیرد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۵ می باشد. برای تمامی سوالها، ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰/۵ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در اینجا هیچ یک از سؤالها حذف نگردید. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در همه متغیرها، بالاتر از ۰/۷ می باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. در این تحقیق پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آنجا که پایایی تایید می شود، می توان به بررسی فرضیات توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه قابل تعمیم به کل جامعه مورد نظر می باشد. معیار دوم از بررسی مدل های اندازه گیری، روایی همگراست که به بررسی همبستگی هر متغیر با سوالات (شاخص ها) خود می پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب

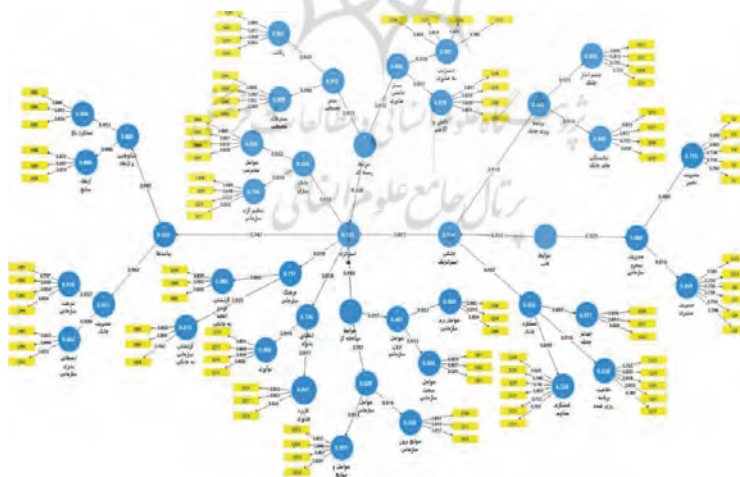
¹ Creswell

برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند، برای تمامی متغیرها، مقدار AVE بیشتر یا مساوی ۰/۵ می‌باشد. روایی و اگر سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است. روایی و اگر وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد (جدول ۳).

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

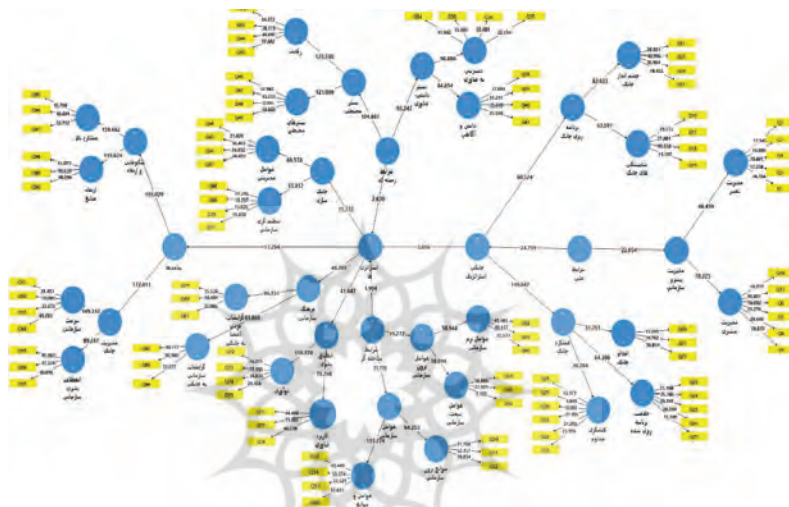
آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
۰/۹۹۳	۰/۹۴۰	۰/۵۲۱
۰/۸۵۲	۰/۸۸۲	۰/۵۰۷
۰/۹۵۱	۰/۹۵۶	۰/۵۷۷
۰/۸۲۸	۰/۸۶۵	۰/۵۲۴
۰/۹۰۵	۰/۹۱۹	۰/۵۶۳
۰/۹۴۱	۰/۹۴۹	۰/۵۹۵

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌گردد (شکل ۲ و جدول ۴).



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری (بررسی ضرایب مسیر مدل پژوهش)

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری t یا همان مقادیر t -values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان $0/95$ است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید (شکل ۳ و جدول ۴).



شکل ۳: ضرایب معنی‌داری t (مقادیر t -values)

جدول ۴: نتایج روابط مستقیم و ضرایب معناداری مدل

ضریب معنی‌داری	ضریب مسیر	
۲۴/۷۵۹	۰/۸۳۳	شرایط علی بر چابکی راهبردی
۰/۸۱۶	۰/۰۷۲	چابکی راهبردی بر راهبردها
۲/۶۲۰	۰/۳۲۰	شرایط زمینه‌ای بر راهبردها
۴/۹۰۴	۰/۴۸۶	شرایط مداخله‌گر بر راهبردها
۱۷/۲۹۴	۰/۷۴۲	راهبردها بر پیامدها

مقدار R^2 برای متغیرهای برون‌زا یا مستقل برابر صفر است. در این قسمت، مقدار R^2 برای راهبردها ضعیف، برای پدیده اصلی قوی و برای پیامدها متوسط می‌باشد. مقدار Q^2 : این معیار برای پدیده اصلی و پیامدها قوی و برای راهبردها متوسط است و درکل برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تا حدودی تایید می‌سازد.

برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. با توجه به سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، در مدل پژوهش، $0/84$ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد (جدول ۵).

جدول ۵: شاخص های برازش مدل اندازه گیری و کلی

GOF	Q ²	R ²	
	۰/۳۹۵	۰/۶۹۴	پدیده اصلی
۰/۸۴	۰/۲۸۷	۰/۱۲۰	راهبردها
	۰/۵۴۴	۰/۵۵۰	پیامدها

بنابراین در بخش کیفی پژوهش مشخص گردید که مقوله ها در قالب ۹۷ کد مفهومی مشخص شد و در دل ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی جای گرفتند. در بخش کمی نیز مشخص گردید که هر ۶ مؤلفه اصلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل پژوهش از برازش کافی برخوردار می باشد.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به ارائه مدل چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است. به همین جهت، از نظریه داده بنیاد برای ارائه الگو استفاده شد و مدل ارائه شده از فرایندهای کدگذاری ناشی از مصاحبه با نخبگان به دست آمد. براساس نتایج تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه، مدل پارادایمی چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران حاوی ۱۲ مقوله در قالب ابعاد شش گانه شامل موجبات علی (یک مقوله)، پدیده اصلی (دو مقوله)، راهبردها (سه مقوله)، عوامل زمینه ای (دو مقوله)، شرایط مداخله گر (دو مقوله) و پیامد (دو مقوله) بوده که در ادامه در مورد هر یک بحث شده است.

براساس یافته های تحقیق، مدیریت تغییر و مدیریت مشتری به عنوان مقوله شرایط علی در این پژوهش، شناسایی و تعریف شده اند. مدیریت تغییر به معنی فرآیند ذوب شدن اندیشه ها، باورها و رفتارهای سنتی و تثبیت ارزش های نوین و به یبانی دیگر، خروج باورهای مدیریت سنتی و ورود باورهای مدیریت نوین است. وزارت ورزش و جوانان نیز نیازمند تغییرات برنامه ریزی شده ای است که خود اقدامی منظم در جهت تجدید ساختار سازمان به روشی است که بتواند با شرایط در حال تغییر محیط خارجی خود هماهنگ شود و به هدف های جدید دست یابد. بنابراین این کار مشکل و گاهی پرهزینه می باشد، ولی چنین تغییراتی از آن نظر اهمیت دارد که به سازمان کمک می کند خود را با تغییراتی که در سازمان و محیط رخ می دهد و بقای آن را مورد تهدید قرار خواهد داد، وفق دهد. ازسوی دیگر، توجه به نیروی انسانی، مشتری سازمان، تامین نیازها و خواسته های آن ها از کلیدی ترین اصول هر سازمان و کسب و کار به شمار می رود. تازمانی که

نیازها و خواسته‌های کارمندان به عنوان مشتریان داخلی سازمان برآورده نشود، کسب رضایت و وفاداری مشتریان بیرونی سازمان نیز امکان‌پذیر نمی‌باشد. لذا باید به کارکنان به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان نگریسته شود و با آن‌ها به‌عنوان مشتریان داخلی رفتار شود، زیرا به گفته همدامین و آتام (۲۰۱۹)، این موضوع منجر به کسب مزیت رقابتی و پیشی گرفتن از سایر رقبا خواهد شد. در این زمینه شام و قوش (۲۰۲۲) اشاره کرده‌اند که بین رضایت کارکنان و مشتریان رابطه مثبتی وجود دارد. بنابراین اگر تلاش شود که رضایت مشتریان داخلی سازمان و کارکنان فراهم شود، مشتریان خارجی آن هم راضی خواهند شد، زیرا حس خوب از کارکنان راضی به مشتریان منتقل می‌شود. درحقیقت مشتریان داخلی سازمان در کنار مشتریان خارجی نقش بسزایی در رشد مجموعه و سازمان دارا می‌باشند، چرا که رضایت‌مندی مشتریان داخلی یا همان کارکنان از مجموعه سبب می‌گردد با انگیزه بیشتری فعالیت نمایند.

همچنین، مقوله‌های عوامل بستر دانشی- فناوری و بستر محیطی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای اثرگذار چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شد. وزارت ورزش و جوانان برای کارآمدی و بقای اثربخش در بلندمدت در محیط با تغییرات سریع فناوریانه غیرقابل پیش‌بینی، باید اهداف دانشی فناوریانه مناسب را انتخاب کند و با توجه به چشم‌انداز واضح خود و هوشمندی راهبردی بالا، اقدامات سریع و به‌موقع در بهره‌برداری از فرصت‌های فناوریانه داشته باشد. این توانمندی‌ها، وزارت ورزش و جوانان را به یک سازمان پیش‌کنشی تبدیل می‌کند. به عبارتی، سازمان پیش‌کنشی سازمانی است که دارای توانمندی پویای چابکی راهبردی باشد (بندریان، ۱۳۹۵). همچنین، اگر وزارت ورزش و جوانان بتواند با چابکی و دانش سازمانی، سازوکارهای ایجاد تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کند، دیگر نباید نگران آینده غیرقابل پیش‌بینی باشند. به عبارتی، وزارت ورزش و جوانان باید سریع‌تر از رقبا، فرآیندها، فرآورده‌ها و خدمات خود را با استفاده از دانش تغییر دهد. درچنین شرایطی که وزارت ورزش و جوانان و ادارات تابعه آن در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قرار دارند، اگر کارکنان دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهند و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشند، احتمالاً آماده پاسخ‌گویی به محیط پرتلاطم داخلی و رقابت با رقبا بیرونی نخواهند بود (آریفیانی و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین می‌توان اذعان کرد وزارت ورزش و جوانان با داشتن قابلیت‌های چابکی راهبردی می‌تواند در برابر نیازهای مشتریان پاسخگو و منعطف باشد. وزارت ورزش و جوانان در رویدادهای ملی و بین‌المللی برای کسب مزیت رقابتی باید بر روی قابلیت‌های چابکی راهبردی و قابلیت‌های رقابتی تمرکز داشته باشد و ازطریق بهبود این قابلیت‌ها، توان رقابت جویی خود را تشدید کند. علاوه‌براین، باید بر روی بسترهای محیطی که از این قابلیت‌ها در جهت کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کند، نیز نظارت داشته باشد. این فرایندها می‌تواند شامل فرایند پویایی محیط، تنوع منابع، تنوع ذینفعان و پوشش گسترده و متنوع رسانه‌ای باشد.

مقوله‌های عوامل برون‌سازمانی و عوامل سازمانی نیز به‌عنوان شرایط مداخله‌گری بودند که در جهت بهبود پدیده موردبررسی یعنی چابکی راهبردی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند. در این بخش می‌توان گفت هزینه‌بر بودن تهیه فناوری‌های مدرن در سازمان و عدم آشنایی کارکنان با آن و همچنین قوانین سخت و دست‌وپاگیر از جمله عواملی هستند که سازمان را از چابک بودن دور نگه می‌دارد. ازسوی دیگر، وجود قوانین و آیین‌نامه‌های بالادستی و نگرش‌های اجتماعی حاکم بر سازمان به‌عنوان موانعی هستند که می‌توانند چابکی راهبردی سازمان را با چالش مواجه کنند. برخی از این چالش‌ها در تحقیقات زیتکین و دکنیس (۲۰۱۸) و آپلوم و همکاران (۲۰۱۷) مورد اشاره قرار گرفته‌اند. استقرار نظام مدیریت فناوری به صورت جامع نقش موثری در چابک‌شدن وزارت ورزش و جوانان دارد. می‌توان گفت در صورت به‌کارگیری، پیاده‌سازی و یا ارتقای مدیریت فناوری می‌توان امیدوار بود که وزارت ورزش و جوانان از چابکی راهبردی برخوردار گردد؛ یعنی با سرعت بیشتری به نیازهای مشتریان پاسخ دهد، انعطاف‌پذیر باشد و ضمن داشتن شایستگی‌ها و مزایای ویژه در مقایسه با رقبای، خدمات بهتر و کارکنانی بهره‌ورتر و کارا تر داشته باشد. بهبود و ارتقای ارتباطات سازمان، حوزه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را به معیارهای چابکی نزدیک‌تر می‌کند. در حوزه ورزش ارتباط با سایر سازمان‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. همچنین وجود شبکه‌های ارتباطی و استفاده از فناوری‌های جدید در انجام فعالیت‌ها و بهبود ارتباطات سازمانی، جمع‌آوری صحیح و موثر اطلاعات و وجود سیستم اطلاعاتی یکپارچه ازجمله مواردی است که با بهبود و توسعه آن‌ها در سازمان می‌توان از قابلیت‌های چابکی راهبردی برخوردار شد.

پدیده محوری در این مدل، اجرای چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان است که شامل برنامه‌ریزی چابک و عملکرد چابک است و مقوله‌ها بر مبنای مدل پارادایمی حول آن سازماندهی می‌شوند. براساس نتایج تحقیق برای این موضوع نیاز است چشم‌انداز وزارت ورزش و جوانان چابک باشد؛ یعنی ماموریت متناسب و منعطف با شرایط و محیط متغیر تعیین گردد، بر سر اهداف و نگرش‌های موجود توافق سلسله‌مراتبی وجود داشته باشد، اهداف سازمان برای همه ذینفعان آشکار باشد و همدلی با اهداف و نگرش‌های سازمان در همه ذینفعان وجود داشته باشد. وضوح و روشنی چشم‌انداز در تحقیقات دیگر (محمدکریمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ عیسی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹؛ بندریان، ۱۳۹۵؛ لانگ، ۲۰۰۰) به‌عنوان ابعاد اصلی چابکی راهبردی بیان شده است. همچنین در مقوله برنامه‌ریزی چابک، شایستگی‌های چابک شامل شناسایی و به‌کارگیری شایستگی‌ها، دانش و نیروی انسانی است که سازمان را از رقبای متمایز می‌کند و توسعه آگاهی از جایگاه و عملکرد سازمان را برای همه اعضای ساختار سازمانی میسر می‌سازد. البته برای موفقیت در زمینه چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان، تنها موضوع برنامه‌ریزی چابک کافی نیست و موضوع عملکرد چابک نیز باید مدنظر قرار گیرد. در اکثریت مطالعات (عیسی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ محمدکریمی

و همکاران، ۱۴۰۰؛ العظم و همکاران، ۲۰۱۷؛ ظهراپی، ۱۳۹۸؛ عباسی و فتحیان، ۱۳۹۷؛ شین و همکاران، ۲۰۱۵) نشان داده شده است که چابکی راهبردی با عملکرد در ارتباط مستقیم است. در این بخش نیاز است که وزارت ورزش و جوانان براساس اهداف سازمانی به‌روزشونده، اقدام نماید و در ادامه با دریافت بازخوردها، توانایی اصلاح و بهبود اقدامات را داشته باشد.

مطابق یافته‌های تحقیق، یکی از راهبردهای مهم در مدل چابکی راهبردی وزارت ورزش و جوانان، چابک‌سازی است. چابک‌سازی توانایی یک سازمان برای تجدید خود، سازگاری، تغییر سریع و موفقیت در یک محیط با تغییرات مداوم، آشفته و مبهم است که در تحقیق حاضر در دو حوزه مدیریتی و تنظیم‌گری تعریف شده است. در حوزه مدیریتی با سرعت‌بخشی به امور و فرایندها، به‌کارگیری شایستگی‌های مدیریتی جدید، استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات و هماهنگی و همدلی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان می‌توان راهبرد چابک‌سازی وزارت ورزش و جوانان را اجرایی نمود. در این زمینه ویشلی و همکاران (۱۴۰۰) بهره‌گیری از فناوری‌های نوین را یکی از راهبردهای چابکی راهبردی در رابطه با رونق پایدار تولید معرفی کرده است. در حوزه تنظیم‌گیری نیز نیاز است که وزارت ورزش و جوانان حجم فعالیت‌های خود را با برون‌سپاری کاهش دهد. با این اقدام وزارت ورزش و جوانان می‌تواند به برای انجام فعالیت‌های مهم‌تر، وقت بیشتری صرف کند و فعالیت کم اهمیت‌تر را با برون‌سپاری در اختیار سمن‌ها، داوطلبان و بخش خصوصی قرار دهد و از ظرفیت آن‌ها استفاده نماید. دسته‌ای دیگر از راهبردهای چابکی راهبردی وزارت ورزش و جوانان شامل انطباق‌پذیری است. محیط سازمانی رقابتی، متغیر و نامطمئن است، اما سازمان‌ها خود را باید با این شرایط تطبیق دهند که این موضوع در مورد وزارت ورزش و جوانان نیز صدق می‌کند. وزارت ورزش و جوانان با تشویق خلاقیت درون‌سازمانی، رصد و به‌کارگیری خلاقیت برون‌سازمانی، برگزاری جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های نوآوری و ساختار سازمانی نوآورانه و چابک، استفاده از فناوری‌های نوظهور، انعطاف‌پذیری سازمانی در استفاده روش‌های جدید و بازمهندسی و بازطراحی روند انجام کارها می‌تواند خود را با شرایط انطباق دهد. یافته‌های تحقیق در زمینه نوآوری و خلاقیت در تحقیقات دیگر (از جمله قبادی و همکاران، ۱۳۹۹) نیز موردتأیید قرار گرفته است. آخرین راهبرد چابکی راهبردی وزارت ورزش و جوانان، فرهنگ‌سازی است. با فرهنگ‌سازی، مقاومت فردی و سازمانی در برابر چابکی راهبردی کاهش می‌یابد و همگام و همراه در اجرای چابکی راهبردی سازمان می‌شوند. با علاقه‌مندساختن کارکنان به چابکی در فرایندهای برنامه‌ریزی، اجرایی و ارزیابی و بازخورد، تشویق فرهنگ چابکی در بین سازمان، وجود سیستم تشویق و تنبیه مبتنی بر چابکی راهبردی و رصد سیستماتیک برنامه‌ها و فعالیت‌ها با هدف چابکی می‌توان فرهنگ‌سازی در قبال چابکی راهبردی را در وزارت و ورزش و جوانان اجرا نمود. در این

زمینه عیسی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی و تدوین مدل چابکی راهبردی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نشان دادند که فرهنگ‌سازمانی از مقولات اصلی پیش‌آیندهای چابکی راهبردی است. بر اساس مدل ارائه‌شده در این تحقیق، چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند پیامدهای مثبتی را به دنبال داشته است که از جمله این پیامدهای مثبت می‌توان به تحمل ابهام و امور ناشناخته، دستیابی به اهداف جدید، بهبود مزیت رقابتی، بهره‌برداری مناسب از امکانات و تجهیزات، به‌کارگیری متناسب منابع انسانی، مدیریت هزینه نگهداری سازمانی، افزایش سرعت پاسخ‌گویی به درخواست‌ها و نیازها، سرعت کشف و مدیریت نیازهای جدید سازمانی، سرعت در پاسخ‌گویی به رقبا و توانمندی پاسخ‌گویی به امور اضطراری، توانایی تغییر اهداف و راهبردهای سازمان، توانایی تغییر در روش انجام فعالیت‌ها و توانایی استفاده از ابزار و فناوری اشاره کرد. در مجموع باید اذعان کرد که وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان دارای چابک راهبردی می‌تواند فرهنگ خود را با تغییر محیط منطبق کند، در مورد تغییر محیط به سرعت اطلاعات کسب کند، از این تغییرات خارجی بهره‌مند شود و محصول/خدمات خود را با توجه به تغییرات خارجی شکل دهد. همزمان، با آرایش مجدد سیستم سازمانی و راهبرد آن با توجه به تغییرات محیطی به‌صورت پاسخ‌گویانه، می‌تواند تغییرات خارجی را به فرصتی برای سازمان تبدیل کند. برای برقراری چابکی راهبردی در وزارت ورزش و جوانان باید همه قابلیت‌ها و توانمندسازهای آن در وزارت وجود داشته باشد. با توجه به اینکه ساختار مکانیکی قابلیت کمتری برای انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات و نیازهای محیطی دارد، به مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد ساختارهای سازمانی را به سمت پویایی و ارگانیک‌بودن هدایت کنند و از مشارکت کارکنان در این امر بهره گیرند. همچنین برای موفقیت در زمینه چابکی راهبردی، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان باید طراحی و برنامه‌ریزی درستی از اهداف راهبردی سازمان انجام دهند. وزارت ورزش و جوانان برای به‌دست‌آوردن عملکرد مطلوب و برجسته باید از دانش لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی و عملکرد سایر رقبا بهره‌مند باشد. در این صورت است که به‌سرعت می‌تواند خود را برای عملکرد مناسب آماده کند. بر همین اساس برگزاری دوره‌های تخصصی در زمینه چابکی سازمانی برای مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان باید مدنظر قرار گیرد. یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر، کمبود تحقیقات پیشینه در زمینه چابکی راهبردی در سازمان‌های ورزشی بود، به همین دلیل پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابهی در دیگر سازمان‌های ورزشی از جمله کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی انجام گیرد. همچنین اجرای تحقیقاتی در زمینه شناسایی پیشران‌های کلیدی توسعه چابکی راهبردی و آینده‌پژوهی در این زمینه در کمیته ملی المپیک به تعمیق بیشتر بحث کمک می‌کند.

منابع

- بندریان، رضا. (۱۳۹۵). «ارائه مدل مفهومی چابکی راهبردی در سازمان‌های پژوهش و فناوری». فصل‌نامه تخصصی رشد فناوری». شماره ۴۶، صص ۹-۱۴.
- جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۴). «تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان همدان». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. شماره ۸، صص ۳۵-۴۴.
- ظهرايي، میلاد. (۱۳۹۸). «اثر تفکر راهبردی و چابکی راهبردی بر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد راهبردی در وزارت ورزش و جوانان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه رازی کرمانشاه.
- عباسی، همایون و فتاحیان، نفیسه. (۱۳۹۷). «تأثیر یادگیری راهبردی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی راهبردی (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه)». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. شماره ۱۵، صص ۲۹-۴۳.
- عیسی زاده، حمزه؛ باقری راغب، قدرت‌الله؛ کرد نائیج، اسدالله؛ کریمی، آصف و سلطانی، مرتضی. (۱۴۰۰). «طراحی مدل پیش‌بینی آینده‌ها و پس‌آیندهای چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۶۷، صص ۲۰۲-۲۲۴.
- غمخواری، معصومه. (۱۴۰۰). «ارائه مدل چابکی راهبردی و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش‌بنیان». مدیریت سازمان‌های دولتی. شماره ۳۴، صص ۱۳۷-۱۵۲.
- قبادی، پریسا؛ صابونچی، رضا و فرغی پور، حمید. (۱۳۹۹). «تعیین نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی راهبردی بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک ایران». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. شماره ۲۹، صص ۱۰۵-۱۱۶.
- کرسول، جان دیلیو. (۱۳۹۶). طرح پژوهش: رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی. حسن دانایی‌فرد و علی صالحی. چاپ سوم، تهران: موسسه کتاب مهریان نشر
- محمد کریمی، پرستو؛ سیدنقوی، میرعلی و صلواتی، عادل. (۱۴۰۰). «اعتباریابی مدل مفهومی چابکی راهبردی در بانک ملی ایران». رهیافتی در مدیریت بازرگانی. شماره ۷، صص ۱-۱۴.
- مختاریان دهکردی، شهرام. (۱۳۹۶). «نقش قابلیت فناوری اطلاعات در توسعه چابکی راهبردی و بهبود فعالیت رقابتی». ماهنامه پژوهش ملل. شماره ۱۹، صص ۱۲۵-۱۳۵.
- ویشقلی، مهدیه؛ زارعی، عظیم و فیض، داوود. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی چابکی راهبردی در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد». بهبود مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۲، صص ۱۲۷-۱۵۳.
- AL-AZZAM, Z.F., Irtaimeh, H.J., Khaddam, A.A.H. (2017). "Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Introduction Organizational Excellence in Jordan Service Sector". Journal of Business, 6(1): 7-15.
- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D., Hasan, L. (2017). "The challenges of organizational agility". Industrial and Commercial Training, 49(1): 6-14.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., Marquès, P. (2017). "Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME". Management Decision, 55(2): 271-293.
- Arifiani, L., Prabowo, H., Furinto, A., Kosasih, W. (2021). "Responding to Changes in Environmental Turbulence - A Strategy to Driving Business Growth in Facing Economic Downturns". In book: Circular Economy - Recent Advances, New Perspectives and Applications. DOI:10.5772/intechopen.95054.
- Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R. (1995). "The partial least square (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". Technology, 2(2): 285-309.
- Doz, Y.L., Kosonen, M. (2010). "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". Long Range Planning, 43(2): 370-382.
- Doz, Y.L., Kosonen, M. (2008). "The dynamics of strategic agility 'Nokia's rollercoaster experience". California Management Review, 50(3): 95-118.

- Glesne, D. (2020). **“Strategic Agility: Adapting and Renewing Strategic Direction: an exploratory case study”**. Master’s Thesis in Strategy and Management, Norwegian School of Economics. <https://hdl.handle.net/11250/2681246>.
- Hamadamin, H.H., Atan, T. (2019). **“The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment”**. Sustainability, 11(20), 5782.
- Harsch, K., & Festing, M. (2019). **“Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration”**. Human Resource Management, 59(1): 43-61.
- Kumkale, I. (2016). **“Organization’s tool for creating competitive advantage: Strategic agility”**. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 2(03): 118-124.
- Long, C. (2000). **“Measuring your strategic agility”**. Consulting to Management, 11(3): 25-28.
- Mavengere, N. (2013). **“Information Technology Role in Supply Chain’s Strategic Agility”**. International Journal of Agile Systems and Management, 6(1): 7-24.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A.S., Grover, V. (2003). **“Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms”**. MIS Quarterly, 27(2): 237-263.
- Shin, H., Lee, J.N., Kim, D., Rhim, H. (2015). **“Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance”**. International Journal of Production Economics, 3(2): 181-196.
- Shum, C., Ghosh, A. (2022). **“Safety or service? Effects of employee prosocial safety-rule-breaking on consumer satisfaction”**. International Journal of Hospitality Management, 103 (4), 103225.
- Vaishnavi, V., Suresh, M., Dutta, P. (2019). **“A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM”**. Benchmarking: An International Journal, 26(4): 1290-1313.
- Weber, Y., Tarba, S.Y. (2014). **“Strategic agility: a state-of-the-art introduction to the special section on strategic agility”**. California Management Review, 56 (3): 5-12.
- Zitkiene R., Deksnys, M. (2018). **“Organizational Agility Conceptual Model”**. Montenegro Journal of Economics, 14(2):115-129.