



بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

احمد محمودی^{۱*}، غلامعلی کارگر^۲، محمدحسن متقی‌شهری^۳، ایوب اسلامی^۴

تاریخ تصویب: ۹۳/۹/۱۶

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۲۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بود. روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز در سال ۱۳۹۲ بودند ($N=115$) که با توجه به محدود بودن جامعه پژوهش، نمونه آماری به صورت کل شمار در نظر گرفته شد ($N=72$). ابزار گردآوری اطلاعات برای چابکی سازمانی پرسشنامه اسپایدرز (۲۰۰۷) و برای آمادگی برای تغییر از پرسشنامه الوینگ (۲۰۰۹) بود که روایی آنها در پژوهش‌های پیشین تأیید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای چابکی ($\alpha=0/87$) و برای تغییر ($\alpha=0/90$) به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، جداول فراوانی و ...) و از آمار استنباطی (کالموگروف اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه) در سطح معناداری ($p \leq 0/05$) استفاده گردید. نتایج و یافته‌های پژوهش نشان داد که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان البرز ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد ($t=0/764, p \leq 0/01$). همچنین، از بین ابعاد چابکی، مؤلفه منابع انسانی بیش‌بین قوی‌تری برای متغیر ملاک بود ($t=9/29, \beta=0/753$). لذا با توجه به نتایج پژوهش، اجرای موفق برنامه تغییر در این اداره کل نیازمند پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان مربوطه است که در تسهیل آن نقش عمده‌ای دارند. لذا از وظایف مدیران این اداره کل است که با توانمندسازی و توجه ویژه به نیروی انسانی، سازمان خود را در برابر هر گونه تغییر احتمالی آماده نمایند.

کلید واژه‌ها: آمادگی برای تغییر، ابعاد چابکی سازمانی، اداره کل ورزش و جوانان، استان البرز

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی*
Email: ah.mahmoudi1985@gmail.com

۲. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی
Email: lkaregar@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی
Email: mh.mottaghi@yahoo.com

۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران
Email: a.eslami91@yahoo.com

مقدمه

در دهه‌های اخیر سازمان‌ها تغییرات چشمگیر و قابل توجهی را که از محیط کار نشأت می‌گیرد، تجربه کرده‌اند، که موفقیت و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. برخی محققین معتقدند که سازمان‌های معاصر از دو جهت دچار چالش‌های عمده شده‌اند؛ از سویی فلسفه و تکنولوژی‌های جدید در حال شکل‌گیری هستند و این امر باعث از رواج افتادن شیوه‌های پیشین خواهد شد. از سوی دیگر، مشتریان در درخواست و مطالبه محصولات و خدمات جدید در زمان کوتاه‌تر شده‌اند (هو و همکاران^۱، ۲۰۰۵). همچنین مواجهه با شرایط رقابت فزاینده‌ی پایدار و نامطمئن موجب اصلاحات عمده‌ای در اولویت‌های کسب و کار، چشم‌انداز استراتژیک، بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر در سازمان‌ها شده است (شریفی و ژانگ^۲، ۲۰۰۰). به عبارتی، می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی معاصر از دست داده‌اند، یا بهتر است رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند (اولیورا و همکاران^۳، ۲۰۱۲). این واقعیت ما را به سمت مفاهیمی جدید برای واکنش مؤثر و مفید به تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آن رهنمون می‌سازد که از آن با عنوان چابکی یا سازمان چابک^۴ یاد می‌شود (شهرکی و قاسمی فرد، ۱۳۹۰). عصاره استراتژی چابکی توانمندسازی سازمان برای پاسخ سریع به تغییرات تقاضا می‌باشد (کریستوفر^۵، ۲۰۰۰). یک سازمان چابک را سازمانی می‌دانند که با تغییرات احاطه شده و به سرعت به نیازمندی‌های محیط پاسخ می‌گوید (رامش و دیویدسون^۶، ۲۰۰۷). با توجه به نوظهور بودن پارادایم چابکی سازمانی که یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌های امروزی می‌باشد تعاریف مختلفی از دیدگاه نظریه‌پردازان این حوزه انجام گرفته است که کین و نیمبهارد^۷ (۲۰۱۰)، چابکی را توانایی اقدام در محیط رقابتی ناشی از تغییرات مستمر و پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و خلق ارزش کالا و خدمات مبتنی بر رضایت مشتری می‌داند (کین و نیمبهارد، ۲۰۱۰). مک کینزی و ایتکن^۸ (۲۰۱۲)، عنوان می‌کنند که چابکی در اصطلاح عملیاتی ترکیبی است از چند شرکت، که هر کدام دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص خود بوده، و با هم همکاری مشترک عملیاتی دارند. این امر مؤسسات همکار (دارای حرفه مشترک) را قادر به انطباق و پاسخگویی به تغییرات مطابق نیازهای مشتری می‌نماید (مک کینزی و آتکین، ۲۰۱۲). دریس و همکاران^۹ (۲۰۱۲)، چابکی را سیستمی که دارای توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت بنگاه در یک محیط رقابتی ویژگی اساسی این محیط عدم اطمینان می‌باشد (دریس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۲). ژیانگ و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۲)، نیز چابکی را سیستمی که به سرعت تغییر می‌کند و این از طریق مدل‌های محصول یا تغییر بین خطوط محصول (انعطاف پذیری)، و در حالت ایده‌آل پاسخ آبی به تقاضای مشتری می‌باشد (ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). تعریف‌های زیادی برای چابکی ارائه شده است، اما هیچ‌یک دیگری را نقض نمی‌کند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی تعریف جامعی که مور تأیید همگان باشد، وجود ندارد. از نظر شریفی و ژانگ^{۱۲} (۲۰۰۰) چابکی به معنای توانایی هر سازمان برای احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. همچنین، آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب

1. Ho et al
2. Sharifi & Zhang
3. Oliveira et al
4. Organizational Agility
5. Christopher
6. Ramesh & Devadasan
7. Qin & Nembhard
8. McKenzie & Aitken
9. Dries et al
10. Dries et al
11. Chiang et al
12. Sharifi & Zhang

مزیت و سود از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند (شریفی و ژیانگ^۱، ۲۰۰۰). پیشتر از آن گلدمن و همکارانش^۲ (۱۹۹۵) چابکی را به‌صورت ارائه ارزش به مشتریان، آمادگی برای تغییر، بها دادن به دانش و مهارت کارکنان و شکل دادن مؤسسه‌های مجازی تعریف کرده‌اند (گولدمن و همکاران، ۱۹۹۵). همچنین، بنا به عقیده زین و همکارانش^۳ (۲۰۰۵) چابکی پاسخ به چالش‌های تحمیل شده به‌وسیله محیط کسب و کاری است که خود توسط تغییر و عدم اطمینان احاطه شده است (زین و همکاران، ۲۰۰۵). در تعریف دیگر برایان ماسکل^۴ (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است (ماسکل، ۲۰۰۱). آرتتا و گیاجتی^۵ (۲۰۰۴) نیز چابکی را توانایی یک سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که در پی وقوع تحول نمایان می‌شود می‌دانند (آرتتا و گیاجتی، ۲۰۰۴). علاوه بر این شریفی و ژنگ (۲۰۰۰) توانمندی‌هایی را برای چابکی قائل شده‌اند که در قالب ۴ دسته توانمندی‌های استراتژیک به‌صورت زیر دسته‌بندی شده است:

پاسخگویی^۶: توانایی شناسایی تغییرات، پاسخ سریع به آنها به‌صورت واکنشی یا پیش‌کنشی و دوباره به حالت مناسب برگشتن (بازگشت) در مقابل تغییرات است.

شایستگی^۷: این توانمندی یک لیست گسترده از توانایی‌های یک شرکت را با بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در دستیابی به اهداف آمالش مجهز می‌کند.

انعطاف‌پذیری^۸: توانایی انجام کارهای مختلف و دستیابی به اهداف مختلف با همان تسهیلات.

سرعت^۹: توانایی انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰).

سازمان‌ها به چند دلیل نیازمند ایجاد چابکی در خود هستند. نخستین دلیل وجود فرصت‌های تجاری محدود است. در واقع، وجود رقبا بسیار زیاد مانع از وجود طولانی‌مدت فرصت‌های به‌وجود آمده می‌شود و هر سازمانی با تمام نیرو به‌دنبال دست یابی به این فرصت‌هاست. دومین دلیل نبود توانمندی‌های سازمانی لازم برای نفوذ سریع محصول جدید در بازار است. سومین عاملی که وجود سازماندهی چابکی را برای سازمان‌های فعلی ضروری ساخته است، پیش‌بینی‌ناپذیر بودن تغییرات مستمر در سطوح گوناگون بازار است. این امکان می‌تواند برای سازمان به‌وجود آید که خطر موجود را با ایجاد سازمان‌های مجازی، بین چند شرکت تعاونی توزیع کند. چهارمین دلیل و مزیت کلیدی و مهم ایجاد سازمان مجازی است که به‌واسطه آن که سبب تجمیع تمامی توانمندی‌های موجود در تمامی بنگاه‌های پراکنده می‌شود، سازمان می‌تواند از فرصت‌های محدود و اندک بازار به سود بیشتری دست یابد (یعقوبی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۱).

همان‌گونه که از تعاریف ذکر شده مشخص است، مفهوم چابکی دارای دو بخش اساسی است که شامل پاسخ به تغییرات (پیش‌بینی شده یا غیرمنتظره) به روش مناسب در زمان مقتضی و نیز بهره‌برداری از تغییرات و سود جستن از آنها به‌عنوان فرصت، می‌باشد. بنابراین، نمی‌توان منکر آن شد که چابکی و تغییر دو مفهوم گره خورده و پیوسته با یکدیگرند. از طرفی مهم‌ترین چالشی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه‌اند، تغییر سریع و مداوم می‌باشد. این تغییرها در عرصه تولید محصولات متنوع‌تر، ارتباط با مشتریان، فضای کسب و کار، حوزه فناوری، شرایط اجتماعی، قوانین محیطی و غیره است (جعفرنژاد و زارعی، ۱۳۸۴). این مسأله در سازمان‌های ورزشی به‌علت رقابتی بودن ورزش چه از جنبه‌های حرفه‌ای، رقابتی، همگانی و تربیتی و نیز خارج شدن ورزش از حالت تک بعدی و دارا بودن ابعاد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، مشهودتر

1. Sharifi & Zhang
2. Goldman, Nagel, & Preiss
3. Zain et al
4. Maskell
5. Arteta & Giachetti
6. Responsiveness
7. Competency
8. Flexibility
9. Speed
10. Yaghoubi

می‌باشد که با سرعت هرچه بیشتر به سوی تغییر در جنبه‌های مختلف نظیر ورزش قهرمانی، حرفه‌ای و همگانی در حال حرکت است (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۰). ما در عصر گسستگی‌ها به‌سر می‌بریم. امروز مانند گذشته، ادامهٔ دیروز نیست (رابینز، ۱۳۸۴). ما در عصر دگرگونی‌های محیطی خواه اجتماعی، سیاسی و خواه اقتصادی زندگی می‌کنیم. اگر سازمان‌های ما بخواهند پایدار و سر بلند بمانند باید نسبت به این دگرگونی‌ها واکنش مناسب نشان دهند. سازمان‌هایی که در اهتمام به این دگرگونی ناکام می‌مانند فرصت ادامهٔ حیات را از دست می‌دهند (موهانتی، ۱۹۹۸).

تحول، تغییر و دگرگونی یعنی فرآیند ذوب شدن اندیشه‌ها، باورها و رفتارهای سنتی و تثبیت ارزش‌های نوین و استقرار نظام‌های جدید، منطبق کردن سازمان‌ها با آخرین پدیده‌های روز، خروج باورهای ناصواب مدیریت سنتی، ورود باورهای صواب مدیریت نوین و معرفت عقلی، ظهور خدمات و اجراء و عملی نمودن تصمیمات موفق با اولویت مصالح نظام (جلیل‌خانی، ۱۳۸۴)، تغییرات، موقعی که حادث می‌شوند یا برنامه‌ریزی شده‌اند، یا اینکه کارایی فنی ضرورت آنها را ایجاب می‌کند و یا خواسته‌های محیطی آنها را موجب می‌شود. تفاوت‌های زیاد بین تغییر برنامه‌ریزی شده و تغییر ناگهانی به نظر می‌رسد که شاید اصلی‌ترین موضوعی که مطرح است، محیط است (کرمانی، ۱۳۸۷). چون سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند و به محیط خود وابسته‌اند و چون محیط همیشه ثابت نیست، لذا سازمان‌ها باید سازوکارهای داخلی خود را برای تسهیل در تغییر برنامه‌ریزی شده توسعه دهند. سازمان‌ها برای اینکه اثربخش باشند نیاز به تغییر و وفق دادن خود با شرایط متغیر دارند (رابینز، ۱۳۸۳). سازمان‌ها با فشارهای دائمی برای تحول مواجه هستند (مصدق‌راد، ۱۳۸۱). افزایش در سرعت تغییرات از نظر سازمانی چنین معنی می‌دهد که برای بقا و ادامهٔ حیات تطابق‌های پی‌درپی لازم است. ولی نه تنها ادامهٔ حیات و بقای سازمان‌ها در گرو تطابق آنها با شرایط متغیر محیطی است، بلکه رشد و پیشرفت آنها نیز تا حد زیادی بستگی به میزان موفقیت در تطبیق با عوامل متغیر محیطی دارد (پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۸۲). اگر مدیریت یک سازمان برای برخورد با تهدیدها و تحولات غیرقابل پیش‌بینی وقوف داشته باشد در آن صورت از تهدیدها متضرر نمی‌گردد و چنانچه انعطاف‌پذیری لازم در مدیریت و سازمان برای سازگاری با تغییرات وجود داشته باشد، تهدیدها اثرات مثبت بر روی سازمان خواهند گذاشت (آصف‌زاده و رضاپور، ۱۳۸۵).

مسألهٔ تغییر مداوم و عدم اطمینان به قدری چشمگیر است که از آن به‌عنوان با ثبات‌ترین مشخصه برای دنیای کنونی کسب و کار یاد کرده‌اند (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۰). برخی محققین اظهار داشته‌اند در آغاز قرن ۲۱، جهان در تمام جوانب با تغییرات قابل توجهی روبه‌رو گشته است. به‌ویژه تغییرات شگرف در کانال‌های ارتباطی، گسستن و شکستن مرزهای جغرافیایی و سازمانی و نوآوری‌های تکنولوژیک، افزایش تقاضا و بالا رفتن انتظارات مشتریان و شکسته شدن بازارهای کلان به بازارهای کوچک‌تر و محدودتر، که این تغییرات بقای سازمان‌ها را منوط به بازبینی عمده‌ای در اولویت‌ها و چشم‌انداز استراتژیک آنها نموده است (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰). بنابراین، می‌توان از پدیدهٔ تغییر به‌عنوان چالشی عمده و اساسی که بر افراد و گروه‌ها اثر می‌گذارد، یاد کرد که طی سالیان اخیر همواره مورد توجه محققان مختلف بوده است. تامسون^۱ ۱۹۶۷ بر این عقیده بود که یکی از مهم‌ترین کارهای هر سازمانی آن است که موارد عدم اطمینان را تحت کنترل قرار دهد. هاین ۱۹۸۸ اشاره کرده است در مورد تغییر چیز تازه‌ای وجود ندارد، اگرچه تغییرات امروزی بسیار سریع‌تر از گذشته اتفاق می‌افتد (جعفرنژاد و زارعی، ۱۳۸۴). همچنین، نتایج یک تحقیق در آمریکا نشان داده است امروزه تغییر به‌عنوان چالشی واقعی مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد و براساس آن نتیجه گرفته‌اند که تغییر در سازمان‌ها موضوع اصلی مورد توجه بسیاری از کارکنان آن سازمان‌ها نیز هست (واکولا و نیکولا^۲، ۲۰۰۵). جف واسکات (۱۳۷۷) بیان می‌کنند تغییر زمانی اتفاق می‌افتد که چیزی به پایان می‌رسد و چیز دگرگونه یا نوینی شروع می‌شود. به عبارت دیگر، تغییر حرکت از یک حالت ایستا و ساکن به سمت یک حالت پیشرفته و پویاست (انصاری و همکاران، ۱۳۹۱). آمارهای متعدد نشان می‌دهند که موفقیت‌های حاصل از

1. Thompson
2. Vakola & Nikolaou

مدیریت تغییر در سازمان‌ها بین ۲۰ تا ۳۰ درصد بوده است (بالوگان و هایللی^۱، ۲۰۰۴). همچنین، در زمینه بهبود سازمانی چنین عنوان می‌شود که هر تغییری موجب بهبود نمی‌شود، اما هر بهبودی نیاز به تغییر دارد (تورانی، ۱۳۹۰). همان‌گونه که از مباحث بر می‌آید؛ تغییر، گرایش به آینده دارد، هر تغییری واکنشی پدید می‌آورد. این واکنش موجب تغییری دیگر می‌شود که تأثیر زنجیره‌ای تغییرات مربوط به آینده را می‌افزاید. هیچ تغییری آخرین تغییر نیست (مانتانا و خلیل شورینی، ۱۳۸۶). بنابراین، یکی از ضروریات انکارناپذیر برای موفقیت در ایجاد این تغییرات، وجود آمادگی برای تغییر در سازمان است. مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که طی فرآیند تغییر بروز می‌کنند (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). پذیرش گسترده و وسیع ایده آمادگی برای تغییر با توجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر و در نظر گرفتن آن آغاز شد (کانیگام و ولاس^۲، ۲۰۰۲). الوینگ^۳ (۲۰۰۹) با انجام تحقیقی بیان می‌کند که اطلاع‌رسانی و ارتباطات تأثیر معنی‌داری روی ابهامی که به واسطه تغییر به وجود می‌آید، دارد و هر سه متغیر با حمایت از تغییر و تمایل به همکاری برای موفقیت تغییر رابطه معنی‌داری دارند (الوینگ، ۲۰۰۹). پیچ و همکاران^۴ (۲۰۰۵) آمادگی برای تغییر را به عنوان حدودی که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند (پیچ و همکاران، ۲۰۰۵). مادسن و همکاران^۵ (۲۰۰۶) مشاهده کردند که تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده باشند (مادسن و همکاران، ۲۰۰۶). همچنین، آرمناکیس و هاریس^۶ (۲۰۰۲) بیان می‌کنند آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن باشند (آرمناکیس و هریس، ۲۰۰۲). نتایج تحقیق بوکنوگی^۷ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که جو روانی تغییر یکی از پیش‌بین‌های مهم پذیرش تغییر توسط کارکنان سازمان است. فاکتورهای جو روانی تغییر شامل: "اعتماد به مدیریت عالی سازمان، سابقه مثبت تغییر، مشارکت در تصمیم‌گیری و ارتباطات مناسب" رابطه مثبتی با آمادگی برای پذیرش تغییر در کارکنان دارد (بوک‌نوته^۸، ۲۰۰۷). با توجه به مطالب ذکر شده، انکارناپذیر بودن تغییر سازمان در دنیای امروز بر کسی پوشیده نیست. از طرفی، چابکی سازمانی با توجه به مفهوم آن که بسیار نزدیک به مفهوم تغییر سازمانی نیز می‌باشد می‌تواند سهم به‌سزایی در آمادگی برای تغییر داشته باشد و یکی از شاخص‌های سازمان‌های چابک، تغییرات سریع در فرایندهای تولید یا خدمات آنان می‌باشد که می‌تواند در دنیای امروز آنان را از سایر سازمان‌های دیگر متمایز کند. توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که مطالعات و تحقیقات انجام شده داخل و خارج کشور مرتبط با چابکی سازمانی و ضرورت آمادگی سازمان برای تغییر بسیار اندک می‌باشند. نویسندگان دیگری نیز به عوامل مؤثر بر ضرورت ایجاد آمادگی برای تغییر توجه و این مطلب را در تحقیقات و مقالات خود متذکر شده‌اند که آمادگی برای تغییر یک ضرورت است (مادسن، ۲۰۰۳). لذا با توجه به آنچه گفته شد احساس نیاز جدی به انجام تحقیق در رابطه با نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر وجود دارد تا براساس آن سازمان‌ها بتوانند فضای مناسب تغییر را ایجاد کنند. زیرا سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فعالیت‌شان که بیشتر خدماتی می‌باشد برای هم‌راستا شدن با تغییرات بیرونی و همچنین توجه و آگاهی از تغییرات در نوع نیاز مشتریان که غالباً سریع و پرشتاب در حال تغییر است نیاز به چابکی در ابعاد ساختاری و محتوایی خود دارند لذا با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان نیز که در سال‌های اخیر، ساختار آن از سازمان تربیت بدنی به وزارت تغییر کرده به عنوان یک سازمان از این قاعده مستثنا

1. Balogun & Hailey
2. Cunningham & Velles
3. Elving
4. Peach et al
5. Madsen et al
6. Armenakis & Harris
7. Bouckennooghe

نمی‌باشد؛ زیرا در دو حوزه مهم جوانان و ورزش دارای مسؤلیت و ایفای نقش می‌کند. بر همین اساس، این پژوهش به دنبال شناسایی نقش مؤلفه‌های چابکی سازمانی و تعیین سهم هر یک از این مؤلفه‌ها در آمادگی برای تغییر در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. از این رو محقق در این پژوهش به صورت موردی به بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز خواهد پرداخت.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که به صورت میدانی با استفاده از پرسشنامه انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز در سال ۱۳۹۲ تشکیل می‌دادند که تعداد کل آنها ۱۱۵ نفر (زن=۵۳، مرد=۶۲) بود. که با توجه به محدود بودن جامعه آماری پژوهش، نمونه آماری برابر با حجم جامعه (کل شمار) در نظر گرفته شد که پس از جدا کردن پرسشنامه‌های مخدوش و ناقص و عدم حضور تعدادی از کارمندان در محل کار خود، ۷۲ نفر در تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری و تجزیه و تحلیل آماری بر روی این تعداد صورت گرفت.

برای گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه چابکی سازمانی^۱ استاندارد مندرج در کتاب "بهبود اندازه‌گیری عملکرد" نوشته اسپایدرز^۲ (مؤسس انجمن مدیران آمریکا) که در سال ۲۰۰۷ برای اولین بار به چاپ رسید (اسپایدرز، ۲۰۰۷) و پژوهش کلانی (۱۳۹۲) استفاده شد (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲) که پس از اعمال تغییرات لازم، پرسشنامه نهایی، حاوی ۳۰ سؤال ۵ گزینه‌ای، که چابکی سازمانی را در ۳ مؤلفه مدیریت تغییر (۱۰ سؤال)، مدیریت کیفیت جامع (۱۲ سؤال) و مدیریت منابع انسانی (۸ سؤال) مورد سنجش قرار می‌دهد، به کار برده شد. همچنین، از پرسشنامه آمادگی برای تغییر^۳ الوینگ^۴ (۲۰۰۹) که تهیه و تدوین گردیده و توسط بنسبردی (۱۳۹۰) مورد استفاده قرار گرفته بود (الوینگ، ۲۰۰۹، بنسبردی، ۱۳۹۰). این پرسشنامه نیز شامل ۲۸ سؤال که در ۳ مؤلفه اثربخشی ارتباطات داخلی (۱۴ سؤال)، حمایت از تغییر (۸ سؤال) و همکاری برای تغییر (۶ سؤال) بود، مورد استفاده گردید. نحوه امتیازدهی پرسشنامه‌های مذکور بر اساس مقیاس لیکرت در یک پیوستار (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۵) رتبه‌بندی شد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد و سپس جهت تعیین پایایی^۵ پرسشنامه، یک مطالعه مقدماتی^۶ (با تکمیل پرسشنامه توسط ۳۰ نفر) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ^۷ در حد قابل قبولی برای چابکی سازمانی ($\alpha=0/87$) و آمادگی برای تغییر ($\alpha=0/90$) به دست آمد، که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود.

همچنین، در بخش دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی^۸ کارکنان از قبیل سن، جنسیت، سابقه خدمت، وضعیت استخدامی و سطح تحصیلات جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی و در سطح آمار استنباطی از آزمون کالموگروف اسمیرنوف^۹ جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون^{۱۰} جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش و از آزمون رگرسیون خطی چندگانه^{۱۱} به روش گام‌به‌گام جهت پیش‌بینی تأثیر متغیر

1. Organizational Agility
2. Spitzer
3. Preparing for Change
4. Elving
5. Reliability
6. Pilot Study
7. Cronbach's alpha test
8. Demographic
9. Kolmogorov Smirnov test.
10. Pearson correlation test
11. Multiple Linear Regression

پیش‌بین بر متغیر ملاک استفاده و تمامی آزمون‌ها در سطح معنی‌داری ($p \leq 0.05$) به کمک نرم‌افزارهای آماری Excel, SPSS انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که نتایج آمار توصیفی نشان داد، از ۷۲ آزمودنی که در پژوهش حاضر شرکت نمودند، ۶۳/۹ درصد آنان زن (۴۶ نفر)، ۳۸/۹ درصد در رده سنی ۲۸ تا ۳۴ سال (۲۸ نفر)، ۴۷/۲ درصد زیر ۷ سال سابقه کار (۳۴ نفر)، ۵۱/۴ درصد (۳۷ نفر) دارای وضعیت استخدامی قراردادی و سطح تحصیلات بیشتر آنان با ۵۶/۹ درصد (۴۱ نفر) دارای مدرک کارشناسی بودند که اکثریت جامعه پژوهش را در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی دارا بودند. در جدول (۱)، به تفکیک هر کدام از این متغیرها نشان داده شده است.

جدول ۱: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۳۶/۱	۲۶	مرد	جنسیت
۶۳/۹	۴۶	زن	
۲۹/۲	۲۱	تا ۲۷ سال	رده سنی
۳۸/۹	۲۸	۲۸ تا ۳۴ سال	
۲۳/۶	۱۷	۳۵ تا ۴۱ سال	
۸/۳	۶	۴۲ سال به بالا	
۴۷/۲	۳۴	تا ۷ سال	سابقه کار
۳۴/۲	۲۵	۸ تا ۱۴ سال	
۱۲/۵	۹	۱۵ تا ۲۱ سال	
۵/۶	۴	۲۱ سال به بالا	
۱۳/۹	۱۰	دیپلم	سطح تحصیلات
۱۲/۵	۹	کاردانی	
۵۶/۹	۴۱	کارشناسی	
۱۶/۷	۱۲	کارشناسی ارشد به بالا	
۵۱/۴	۳۷	قراردادی	وضعیت استخدامی
۲۹/۲	۲۱	پیمانی	
۱/۴	۱	رسمی - آزمایشی	
۱۸/۱	۱۳	رسمی - قطعی	

همچنین، جهت بررسی منحنی توزیع داده‌ها از آزمون کالموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج آن نشان داد که در هر دو متغیر منحنی توزیع داده‌ها به صورت نرمال است که مقادیر آن در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

نتیجه آزمون	سطح معناداری (Sig)	نمره Z	فراوانی (N)	متغیر
نرمال بودن داده‌ها	۰/۳۵۳	۰/۸۰۶	۷۲	چابکی سازمانی
نرمال بودن داده‌ها	۰/۳۸۶	۰/۹۰۵		آمادگی برای تغییر

نتایج آزمون همبستگی مک پیرسون در جدول (۳) نشان داد که بین متغیر چابکی سازمانی با آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($r=0/764$, $P=0/001$). سایر نتایج همبستگی بین مؤلفه‌های چابکی سازمانی با آمادگی برای تغییر در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین چابکی سازمانی با آمادگی برای تغییر

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی پیرسون (R)	سطح معناداری (P)
آمادگی برای تغییر	تغییر	۰/۶۷۶**	۰/۰۰۱
	منابع انسانی	۰/۷۵۳**	۰/۰۰۳
	مدیریت کیفیت جامع	۰/۷۳۸**	۰/۰۰۱
	چابکی سازمانی	۰/۷۶۴**	۰/۰۰۱

** سطح معناداری ۰/۰۰۱

نتایج جدول (۴) مقدار آزمون دوربین واتسون^۱ را ۱/۹۰۱ به دست آمد که انجام آزمون با رگرسیون را تأیید می‌کند. ضریب تعیین به دست آمده از خروجی آزمون نشان داد که چابکی سازمانی ۰/۷۸۱ از تغییرات آمادگی برای تغییر را در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را تبیین می‌کند. همچنین، نمودار هیستوگرام میانگین را ۰/۰۰۰ و انحراف ۰/۹۹ را نشان داد که بکارگیری آزمون رگرسیون را تأیید نمود. همچنین، نتایج مربوط به آماره تولرانس^۲ جهت تأیید به کارگیری آزمون رگرسیون نشان داد که آماره‌های متغیر مستقل (منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع . تغییر) برای مقدار تولرانس به ترتیب ۰/۲۳۰، ۰/۲۸۸ و ۰/۲۱۹ بود. همچنین مقدار شاخص عامل تورم واریانس^۳ (VIF) که از تقسیم عدد ۱ بر مقدار تولرانس حاصل می‌شود، در این پژوهش به ترتیب برای متغیرها دارای مقادیر ۴/۳۴۵، ۳/۴۷۷ و ۴/۵۶۸ بود.

جدول ۴: نتیجه آزمون دوربین واتسون برای عدم وابستگی خطاها

متغیر	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	خطای معیار	سطح معناداری (P)	دوربین واتسون
چابکی سازمانی	۰/۷۸۱	۰/۶۰۹	۰/۳۳۹	۰/۰۰۱	۱/۹۰۱

نتایج آزمون معناداری F برای بررسی معناداری معادله رگرسیون نشان داد که رابطه خطی بین دو متغیر چابکی سازمانی با آمادگی برای تغییر در سطح $P \leq 0/05$ معنادار می‌باشد که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵: آزمون آنوا (F) برای بررسی معناداری معادله رگرسیون

سطح معناداری (Sig)	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۱	۳۳/۲۵۴	۳/۸۳	۳	۱۱/۵۱	رگرسیون
		۰/۱۱۵	۶۴	۷/۳۸۸	باقی مانده
		-----	۶۷	۱۸/۹۰۴	مجموع

1. Durbin Watson
2. Tolerance
3. Variance Inflation Factor

همان‌طور که نتایج آزمون رگرسیون در جدول (۶) نشان می‌دهد که از بین ابعاد چابکی سازمانی در گام اول منابع انسانی ($t=9/29, P=0/001$) و در گام دوم مؤلفه مدیریت کیفیت جامع ($t=2/446, P=0/017$) به ترتیب دارای ارتباط معنادار و خطی و پیش‌بین قوی‌تری برای متغیر ملاک است. به عبارت دیگر، این دو مؤلفه واجد شرایط پیش‌بین‌کنندگی برای آمادگی برای تغییر در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را دارا هستند.

جدول ۶: ضرایب رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام بین ابعاد چابکی سازمانی با آمادگی برای تغییر

گام	معادله رگرسیون گام به گام	ضرایب غیرمعیاری		ضرایب معیاری Beta	آماره آزمون (T)	سطح معناداری (P)
		Std. Error	B			
اول	ضریب ثابت	0/138	1/606	-	11/65	0/001
	منابع انسانی	0/053	0/488	0/753	9/29	0/001
دوم	ضریب ثابت	0/172	1/338	-	7/767	0/001
	منابع انسانی	0/094	0/293	0/452	3/104	0/003
	مدیریت کیفیت جامع	0/120	0/296	0/356	2/446	0/017

نتایج ضریب معیاری (BETA) نیز نشان داد که مؤلفه منابع انسانی با ضریب 0/753 و سپس مؤلفه مدیریت کیفیت جامع با مقدار 0/356 به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر متغیر ملاک هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

دنیای امروز دنیایی سازمانی است و تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمان‌ها از بزرگ‌ترین خصوصیات سازمان‌ها و مؤسسه‌ها در حوزه رقابتی امروز است. هر سازمانی نیازمند است تا با تغییرات برنامه‌ریزی شده و غیربرنامه‌ریزی شده سازگار شود؛ زیرا که دنیای امروز پیوسته در حال تغییر می‌باشد. بنابراین پویایی و استمرار حرکت سازمان‌ها در گرو سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری یا به زبان بهتر در گرو آمادگی برای تغییر می‌باشد که سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله جدا نیستند. آنها نهادهایی هدفمند هستند که در طول زمان و از راه‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه بوده‌اند (اسدی و قربانی، ۱۳۸۷). از طرفی با توجه به تنوع و گوناگونی ورزش در مناطق مختلف کشور و نیز ادغام شدن سازمان جوانان با سازمان تربیت بدنی در سال‌های اخیر تحت عنوان وزارت ورزش و جوانان که به طبع آن ادارات کل استان‌ها نیز به همین گونه تغییر یافته‌اند، این تنوع و گوناگونی دو چندان می‌نماید و لزوم رویارویی با تغییرات مختلف را آشکارتر می‌سازد. از این رو، این مطالعه با هدف سنجش تأثیر چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز صورت گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین چابکی سازمانی و آمادگی برای تغییر ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($t=0/764, P=0/001$). همچنین، چابکی سازمانی ۶۰ درصد واریانس آمادگی برای تغییر در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز را تبیین می‌کند که با نتایج مک کینزی و ایتکن، دریس و ژیانگ (۲۰۱۲) همسو می‌باشد. که این یافته‌ها همبستگی را تأیید و ارتباط بین این دو متغیر را ملموس‌تر می‌سازد. زیرا تمرکز بر منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع (TQM) که از مهم‌ترین شاخص‌های چابکی سازمانی می‌باشند که پیشگویی قوی‌تری برای آمادگی برای تغییر هستند.

همچنین، از میان ابعاد چابکی سازمانی، متغیر منابع انسانی قوی‌ترین پیش‌بین برای آمادگی برای تغییر شناسایی گردید ($t=9/29, Beta=0/753$). در پژوهش حاضر با توجه به جوان بودن اکثر کارمندان که حدود ۶۸٪ آنان زیر ۳۴ می‌باشند یقیناً با بهره‌بردن از اطلاعات جدیدتر علمی و حوزه وسیع‌تر دانش امروزی، سازگاری سریع‌تری با تغییرات پیدا کنند و برای آن آمادگی داشته باشند. همچنین ۵۶/۹٪ کارکنان از مدرک کارشناسی برخوردار بودند که خود عاملی بر توانایی بیشتر افراد جهت واکنش بر تغییرات اجباری می‌باشد. از طرفی، بیش از ۵۱٪ کارکنان نیروی قراردادی می‌باشند که این مسأله در

مواردی همچون جابه‌جایی، تعدیل نیرو و ... می‌تواند اختیارات بیشتری به مدیریت ارشد سازمان بدهد و چابکی بیشتری از کارکنان در مواجهه با تغییرات احتمالی داشته باشد. چاولا و کلویی^۱ (۲۰۰۴) عنوان داشتند که امنیت شغلی کارکنان را یکی از مهمترین عوامل مؤثر برای پذیرش تغییر است و هرچه امنیت شغلی بالاتر باشد، آمادگی برای پذیرش تغییر نیز افزایش می‌یابد. زیرا منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای هر سازمانی محسوب می‌شود و اینکه با توجه به ماهیت خدماتی سازمان‌های ورزشی و اینکه رضایت مشتری هم از مهم‌ترین اهداف مدیریت کیفیت جامع می‌باشد لذا مدیران صفی و ستادی در این اداره کل می‌توانند با توجه به این دو عامل سازمان خود را برای هر گونه تغییر با توجه به محیط بیرونی و درونی مکانیزه کنند. زیرا وجود یک سازمان چابک می‌تواند تغییر در برابر یک شرایط خاص را با هزینه و زمان کمتر اعمال نماید. به‌عنوان مثال، در تعریفی چابکی به معنای توانایی هر سازمان برای احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. از طرفی سازمان‌ها امروزه در محیطی متغیر قرار دارند. بر این اساس، به نظر می‌رسد با توجه به تعاریف چابکی، سازمان‌ها با داشتن پیش‌آگاهی درباره تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر، به جای هراس از آن، و به‌طور کلی دارا بودن یک سازمان چابک بهتر می‌توانند مسیر تغییر را تعیین کنند و حتی خود عامل تحقق آن باشند و به راحتی آمادگی پذیرش برای تغییر را داشته باشند.

با توجه به اهمیت منابع انسانی در چابکی و آمادگی برای تغییر سازمان، محققین به توجه به این بعد را تأکید کرده‌اند. صابونچی و همکاران (۱۳۸۸) 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 (صابونچی و همکاران، ۱۳۸۸). مین چو و همکاران^۲ (۲۰۰۶) نیز توانایی و ادراک کارکنان سازمان را یکی از مهم‌ترین عوامل برای پذیرش تغییر عنوان نمودند (چو و همکاران^۳، ۲۰۰۶). شاید یکی از مهم‌ترین دلایل مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها از جانب کارکنان عدم آگاهی از تغییر، عدم ارتباط صحیح و آموزش لازم در برابر تغییرات از جانب مدیران به کارکنان است که باعث می‌شود تغییرات لازمه در یک سازمان ایجاد نشود. هانسما^۴ (۲۰۰۸) و هورست و همکاران^۵ (۲۰۰۶)، ارتباطات مناسب با کارکنان و اطلاع‌رسانی کافی را از مهم‌ترین دلایل برای متقاعد کردن کارکنان به پذیرش تغییر می‌دانند 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 (زارع و همکاران، ۱۳۸۸؛ رنات و همکاران^۶، ۲۰۰۶؛ هانسما^۷، ۲۰۰۸). بنابراین، لزوم توجه مدیران به توانمندسازی کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی، رویه‌های کاری منعطف و این چنین مسائلی در جهت بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان آشکار می‌باشد.

در گام بعدی پژوهش، مدیریت کیفیت جامع در اولویت دوم پیش بینی برای متغیر ملاک قرار گرفت ($t=2/446$ ، $\beta=0/356$). با توجه به این نکته که ادارات کل ورزش و جوانان در زمره سازمان‌های خدماتی قرار می‌گیرند نه تولیدی این امر توجیه می‌شود. امروزه، مشتری مداری 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 سازمان‌های خدماتی باید مورد توجه قرار گیرد و از الزامات آن مدیریت کیفیت جامع می‌تواند باشد (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲) با توجه به اهمیت این بعد از چابکی، اسد و همکاران (۱۳۸۱) در مطالعه خود به ضعف وضعیت موجود در سازمان‌های ورزشی اشاره کردند. آنها نشان دادند سازمان تربیت بدنی در معیارهای هشت گانه

1. Chawla & Kelloway
2. Min Chew et al
3. Chew
4. Hansma
5. Graven horst et al
6. Renate et al
7. Hansma

مدیریت کیفیت جامع (حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان و کار گروهی، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری) در سطح پایینی قرار دارد (اسد و همکاران، ۱۳۸۱). بنابراین، باید عنوان نمود که مدیران این ادارات با توجه کردن به نحوه گزینش کارمندان که در آن باید اولویت را به افراد توانمند و متخصص بدهند، زیر نظر داشتن جو سازمان و تشکیل تیم‌ها و گروه‌های کاری، مدنظر داشتن دوره‌های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنان، توجه به فرآیند بهبود مستمر و تأکید بر کیفیت خدمات نه کمیت آن، می‌توانند در بهبود بعد مدیریت کیفیت جامع سازمان خود گام‌های مثبت بردارند. سیدعامری (۱۳۸۷) نیز بر هماهنگی و انسجام واحدهای سازمانی و کارکنان، تقویت فرهنگ تیمی و مشارکت کارکنان در تدوین اهداف تأکید کرده‌اند (سیدعامری، ۱۳۸۷). همان‌گونه که در ابتدا نیز بیان شد، دنیای امروز دنیای سازمانی است که یقیناً عنصر اصلی آن نیز نیروی انسانی می‌باشد. انسان از ابتدای خلقت پیوسته در حال تغییر بوده و به گفته اندیشمندی: انسان مهاجری ابدی در خویش است، اگر ایستاد دیگر نیست. بنابراین، وجود تغییرات مداوم در دنیای امروز بیش از هر مسأله دیگری آشکار می‌باشد که خود لزوم آمادگی سازمان برای تغییر را نمایان می‌سازد. پاک‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰) در رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی به این نتیجه رسیدند که میان سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر، همبستگی معنادار وجود دارد (پاک‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰)، همچنین خداپرست و امیدنژاد (۱۳۹۲) به وجود ارتباط معنادار و مستقیم بین یادگیری سازمانی با آمادگی برای تغییر در کارکنان ادارات کل تربیت بدنی کشور رسیدند. از طرفی، یافته‌های این پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین چابکی سازمانی و آمادگی برای تغییر است، که با توجه به این که یکی از اصول چابکی، آموزش و سازمان یادگیرنده است و به‌علاوه اصلی‌ترین نیروی محرک چابکی نیز، تغییر است پس با توجه به مطالب پیش گفته می‌توان گفت رابطه متقابلی بین تغییر با چابکی و یادگیری سازمانی و همچنین یادگیری با چابکی سازمانی برقرار است، که حکایت از همخوانی با نتایج تحقیق دارد (خداپرست و امیرنژاد، ۲۰۱۳). با این وجود، تبدیل شدن سازمان، به یک سازمان ارگانیکی به لحاظ ساختار می‌تواند مقدمه‌ای برای ایجاد سازمان‌های چابک باشد هر چند کار بسیار دشواری است، ولی امروزه، محیط سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی آبدستن تغییرات، فرصت‌ها و مشکلات زیادی است که توانایی رویارویی با آنها را می‌توان از سازمان‌ها انتظار داشت و داشتن نگاه راهبردی به تغییرات و فرصت‌های حاصل از تغییرات، و از طرف دیگر، بهبود توانایی‌ها و زیرساخت‌های سازمان می‌تواند سازوکار مناسبی برای موفقیت بلندمدت و پایدار سازمان باشد (ابراهیمیان‌جلودار، ۱۳۹۰).

حال آنکه ساختار سازمانی ادارات ورزشی را تا حد زیادی مکانیکی دانسته‌اند (صابونچی و همکاران، ۱۳۸۸) که با توجه به انعطاف کم این گونه ساختارها می‌تواند خطری جدی برای آمادگی برای تغییر در سازمان به حساب آید. بنابراین، به مدیران این سازمان‌ها توصیه می‌گردد با سوق دادن این‌گونه ساختار به سمت ساختار ارگانیکی، به مقابله با این تهدید بپردازند، همچنین توصیه می‌شود با توجه به اولویت منابع انسانی در این پژوهش، از کارمندان متخصص و توانمند با دانش بالا و جوان جهت اداره سازمان خود بهره برده که با توجه به ماهیت ورزش و محیط آن که متفاوت با سایر سازمان‌ها می‌باشد. استفاده کردن از فارغ‌التحصیلان تربیت بدنی می‌تواند راهگشای مناسبی باشد. همچنین، توجه به مدیریت کیفیت جامع و مواردی مثل بهبود مستمر خدمات، آموزش‌های ضمن خدمت، شکل دادن تیم‌های کاری و ... می‌تواند در ارتقای چابکی سازمانی مؤثر واقع شود. بنابراین، امید است با به‌کارگیری اقدامات ذکر شده و توجه به اولویت‌های پژوهش آمادگی برای تغییر در سازمان‌های ورزشی بهبود یابد و بدین‌وسیله شرایط استمرار و فعالیت بیشتر این سازمان‌ها مهیا گردد.

منابع

- ابراهیمیان جلودار؛ سیدیاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). "چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی". توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹، ۳۴-۱۳.
- اسد، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد و اسدی، حسن (۱۳۸۱). ارتباط TQM و اثربخشی حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور. نشریه حرکت، شماره ۱۴، ص: ۱۵۱-۱۶۷.
- اسدی، حسن و قربانی، محمدحسین (۱۳۸۷). رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه المپیک. سال شانزدهم، ۴(۴۴): ۵۹-۶۹.
- امیر نژاد، سعید؛ غلامپور، محمد؛ طالب‌پور مهدی و منانی، معصومه (۱۳۹۰). بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۹۲-۷۹.
- ایران‌نژاد پاریزی مهدی و ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۸۲). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. چاپ هفتم، انتشارات موسسه عالی بانکداری، تهران.
- آصف‌زاده، سعید و رضایور، عزیز (۱۳۸۵). مدیریت بهداشت و درمان، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی قزوین و حدیث امروز. بنسپردی، علی (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- پاک نژاد، احمد؛ کارگر، غلامعلی و هنری، حبیب (۱۳۹۰). رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای در سازمان تربیت بدنی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. زمستان ۹۰. شماره ۱۲. صص ۱۴۹-۱۶۸.
- تورانی، حسین (۱۳۹۰). شوق تغییر. انتشارات مدرسه چاپ هشتم. صص ۱۷-۲۱
- جابر انصاری، محمدرضا؛ طاهری روزبهانی، محمد و میرزایی‌فر، مهتاب (۱۳۹۱). مطالعه رابطه بین عدالت سازمانی و آمادگی کارکنان رسمی برای تغییر سازمانی. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۵۳، ۲۰-۱۱.
- جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی‌اصغر (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور. فرهنگ مدیریت، سال ۳، شماره ۱۰، صص ۸۶-۶۷.
- جلیل‌خانی، بهرام (۱۳۸۴). مدیریت تحول. <http://jalilkhani.blogfa.com/cat-5.aspx>
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۳). تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد. چاپ هشتم، انتشارات صفار، تهران
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۴). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. چاپ نهم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رضوانی‌نژاد، محمد رحیم؛ ملائی، مینا و آسالان، شکوفه. (۱۳۹۲). بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها. مطالعات مدیریت ورزش، شماره ۲۰، صص ۲۰۴-۱۸۵.
- زارع، قاسم؛ حمیدی، مهرزاد و سجادی، سیدنصرالله (۱۳۸۶). رابطه بین عوامل روانشناختی توانمند سازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال پنجم، جلد اول، ۹: صص ۱۵۸-۱۴۳.
- سید عامری، میرحسین (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان غربی و شرقی. نشریه حرکت، ۳۵: صص ۱۵۸-۱۴۳.
- شهرکی، علیرضا و قاسمی فرد، سمیه. (۱۳۹۰) ارزیابی فازی سطح نیاز به چابک شدن در سازمان های تولیدی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۱، شماره ۶۴، صص ۱۹۳-۱۶۷.
- صابونچی، رضا؛ هادوی، فریده و مظفری، سیدامیراحمد (۱۳۸۸). تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم. جلد اول، ۱۳، صص ۱۴۴-۱۳۷.
- الفت، لویا و زنجیرچی، محمود (۱۳۸۷). تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)؛ رویکردی نوین در ارزیابی چابکی سازمان‌ها. مدرس علوم انسانی، شماره ۶۶، ص: ۴۴-۲۱.
- کرمانی، بهناز (۱۳۸۷). یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت. ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات درمانی کشور.

- کالانی، امین؛ جوادی‌پور، محمد و ساعت‌چیان، وحید (۱۳۹۲). نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان: یک سازمان پژوهشی ورزشی. نشریه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی (در دست چاپ).
- لگزیان، محمد و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یاد گیرنده. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴، صص ۱۱۸-۱۰۱.
- مانانا، پاتریک و خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۸۶). فرهنگ فراگیری دانش مدیریت انگلیسی - فارسی، نشر یادواره کتاب، چاپ ششم.
- مصدق‌راد، علی‌محمد (۱۳۸۱). کلیات مدیریت خدمات درمانی، انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران: چاپ اول.
- موهانتی، آرپی و یاداو، اوپی (۱۹۹۸). شناخت مبانی مدیریت تغییر، ترجمه سازمان مدیریت صنعتی ایران، شماره ۷، صص ۱-۴.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183 .
- Arteta, B., & Giachetti. (2004). A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System. *Journal of Robotics and computer Integrated Manufacturing*, 20, 495-503 .
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. London.
- Bouckenoghe, D. (2007). Psychological Change Climate as a Crucial Catalyst of Readiness for Change: A Dominance Analysis. *Vlerick Leuven Gent Management School Geert Devos*, 35-31 .
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498 .
- Chiang, C.-Y., Hillmer, C. K., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 63-83 .
- Christopher, M. G. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44 .
- Cunningham, P., & Velles, P. (2002). Managing learning climates in a financial services organization. *Journal of Management Development*, 21(6), 477-492 .
- Dries ,N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential. *Personnel Review*, 41(3), 1-25 .
- Elving, W. (2009). *Communicating Change: The Influence of Information ,Communication, Uncertainty and Cynicism on Readiness for Change*. Paper presented at the Proceedings Abstracts Conference on Corporate Communication .
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors & Virtual Organisations Measuring Agility & Infrastructure for Agility*. London: International Thomas Publishing.
- Hansma. (2008). *Leading Organizational Change: The role of top management and supervisors in communicating organizational change*. (M.A Thesis), University of Amsterdam .
- Ho, G .T. S., Lau, H. C. W., Lee, C. K. M., & Ip, A. W. H. (2005). An intelligent forward quality enhancement system to achieve product customization. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 384-406 .
- Khodaparast Sereshkeh, S., & Amirnejad, S. (2013). The Relationship between Organizational Learning and Readiness for Change in the Staff of Physical Education Offices. *Ann. Appl. Sport Sci*, 1 (1), 19-22 .
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46-55 .
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12 (2), 93 .
- Man Min Chew, M., & etal. (2006). Managers' role in implementing organizational change: Case of The restaurant industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1), 68-58 .
- Maskell, B. (2001). the Age of Agile Manufacturing, Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics*, 6(1), 5-11 .
- McKenzie, J., & Aitken, P. (2012). Development of digital product catalogue for enabling agility in a manufacturing organization. *Strategic HR Review*, 11(6), 12-31 .

- Oliveira, d., Valentina, D., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653-671 .
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23 (3), 9-22 .
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options perspective. *Int. J. Production Economics* 125 324-334 .
- Ramesh, G., & Devadasan, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management* 18(2), 182-201 .
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing Organizations. *International Journal of Production Economics*, 496-512 .
- Spitzer, D. (2007). Transforming Performance Measurement Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. *American Management Association* .
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Employee relations. *Attitudes towards Organizational Change*, 27(2), 160-174 .
- W, E., Renate, & Bennebroek- Gravenhorst, K. (2006). *Test and Application of the Communication and Organizational Change Questionnaire*. Paper presented at the Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre .
- Yaghoubi, N. M., Kord, B., & Azadikhah. (2011). Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic. *International Business Research*, 4.144-135(3)
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance & organizational agility in Malaysia. *Information & Management* 42(6), 829-839 .

به این مقاله این گونه استناد کنید:

محمودی، احمد، کارگر، غلامعلی، متقی شهری، محمد حسن، اسلامی، ایوب. (۱۳۹۳). «بررسی نقش چابکی سازمانی در آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۴ (۸)، ۱۵-۲۸.