



## ارائه الگوی پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

محمد مرادی<sup>۱</sup>

مینا مستحفظیان<sup>۲</sup>

حمید قاسمی<sup>۳</sup>

حمید زاهدی<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2021.1800.2281

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۲/۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۵/۱۹

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. این پژوهش دارای رویکرد کیفی بود که با به کارگیری نظریه داده بنیاد به اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران وزارت ورزش و جوانان بود که نمونه گیری از آنها به صورت هدفمند و باروش گلوله برفی انجام شد و داده ها بعد از اجرای ۱۴ مصاحبه به اشباع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از روش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد که تعداد کدهای باز، ۳۸۲ عدد و کدهای محوری، ۴۰ عدد بود: شرایط علی (نیروی انسانی، زمینه های رشد، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، فناوری، پذیرش تغییر، رقابت پذیری، سیاست های سازمانی، راهبرد، ساختار و انعطاف پذیری)، شرایط زمینه ای (خودشکوفایی، طوفان فکری، تحولات سریع، صلاحیت، ارزیابی و کنترل، همکاری، ارتباطات و خلاقیت)، شرایط مداخله گر (سبک رهبری، ضعف منابع انسانی، عدم پذیرش تغییر، پیچیدگی پویایی، سرعت بالای

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

E-mail: Dr.mostahfezian@gmail.com

۲. دانشیار، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

۴. استادیار، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

تغییرات، ضعف پاسخگویی و عدم انعطاف پذیری)، راهبردها (به کارگیری مدیران خلاق، آموزش مستمر، سبک‌های نوین رهبری، ساختارهای مسطح، ایده‌های نو و فناوری‌های نوین) و پیامدها (بهره‌وری سازمان، عملکرد سازمان، پاسخگویی سریع، انعطاف پذیری، چابکی سازمان، بهره‌گیری از فرصت‌های جدید، بقا در صحنه رقابت و مشتری مداری).

لذا به مدیران وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های زیرمجموعه آنها توصیه می‌گردد الگوی پیشنهادی برگرفته از این پژوهش را به منظور توسعه پویایی در سازمان‌های خود به کار گیرند تا ضمن پاسخگویی سریعتر و هماهنگی با قوانین و شرایط جدید، با خلاقیت و کشف فرآیندهای ابتکاری به اهداف مورد نظر سازمان دست یابند.

واژگان کلیدی: پویایی سازمانی، سازمان، وزارت ورزش و جوانان و داده بنیاد.

## مقدمه

رابینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقد است سازمان‌ها در بستر محیط زندگی می‌کنند که این محیط منابع ضروری برای ماندگاری سازمان را تأمین می‌نماید و ادامه حیات سازمانی بستگی به محیط آن دارد، ولی یک واقعیت قطعی سازمانی بر آن است که امروزه سازمان‌ها برخلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. هر محیطی انتظارات خاصی از سازمان دارد و از طرفی موقعیت‌ها و فرصت‌هایی را نیز برای آن فراهم می‌آورد (اسچاپ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). پویایی سازمانی، رویکرد اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است و به عنوان قابلیت پویای سازمان به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای شرکت به وجود آورد (کتکر و ست<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). وانگ و احمد<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) پویایی سازمانی را جهت‌گیری رفتاری پایدار سازمان در یکپارچه‌سازی، صورت‌بندی مجدد، تجدید و بازسازی منابع و قابلیت‌های خود و از همه مهمتر بهبود و نوسازی قابلیت‌های مرکزی در پاسخ به محیط متغیر برای نائل شدن به برتری رقابتی پایدار تعریف کردند (کالرتا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). در سازمان پویا، اهداف کارکنان با اهداف سازمان همسو می‌باشد و امکان پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان نیز بیشتر از یک سازمان سنتی یا ایستا می‌باشد (علی‌پور، ۱۳۹۷). داشتن پویایی به سازمان‌ها کمک میکند تا نه تنها چالش‌های کوتاه مدت را به موفقیت بلند مدت تبدیل کنند، بلکه همچنین در اثر تأمین سریع و به موقع محصولات، خدمات و نیازهای مورد جستجوی مخاطبان، ارزش کار خود را در نزد آنان افزایش دهند (فلین و پاول<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). در واقع پویایی سازمانی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان میشود (تیکه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، پویایی سازمانی نه تنها با عواملی که بر روی ارتباطات و تعاملات بین اعضای سازمان اثر می‌گذارد مرتبط است، بلکه با سایر نیروهای فیزیکی، اجتماعی و محیط‌های فرهنگی که بر روی این‌الگوها و تعاملات اثر می‌گذارند هم ارتباط دارد (الیناس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

وزارت ورزش و جوانان نیز از جمله سازمان‌هایی است که در یک محیط پویا قرار دارد و به صورت مداوم با تغییر قوانین و معضلات داخلی و خارجی رو به روست که باید توانایی تطبیق با شرایط جدید و به نوعی پویایی بالا را داشته باشد. این تغییرات محیطی، اثر زیاد و غیرقابل انکاری بر عملکرد سازمان دارند. بسیاری از سازمان‌ها که سال‌ها موفق بوده‌اند، با تغییر مختصات محیطی و عدم همراهی با پویایی‌های محیط نتوانسته‌اند عملکرد مناسبی داشته باشند و با شکست و نابودی رو به رو شده‌اند (اوته و تروجل<sup>۹</sup> و همکاران،

1. Robbins
2. Schlapp
3. Ketkar & Sett
4. Wang & Ahmed
5. Claretha
6. Felin & Powell
7. Teece
8. Ellinas
9. Otte-Trojel

۲۰۱۵). چنانچه عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور را طی دهه‌های گذشته و همچنین حال مورد بررسی قرار دهیم، در می‌یابیم که بیشتر آنها به استثنای سازمان‌هایی نظیر فدراسیون‌های والیبال و هاکی و کبلی و غیره که روندی روبه‌رشد داشته‌اند، عملکردی نه چندان مطلوب و ضعیف بوده است که یکی از دلایل آن ساختار سنتی سازمان‌های ورزشی ایران است که توانایی توجه به تغییرات محیطی و شناخت نیازهای ورزش و ورزشکاران و خواسته‌ها و نیازهای هواداران را نتوانسته در زمان کوتاه درک نماید و منجر به نبود یا کمبود پویایی در سازمان‌های ورزشی به خصوص وزارت ورزش و جوانان شده است. تحولات سریع فناوری، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های ورزشی کنونی با آنها مواجه هستند و برای کسب موفقیت در این محیط، پویایی سازمانی یک مزیت رقابتی را ایجاد میکند که میتوان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود (آریا و پورفیرو، ۲۰۱۷).

نتایج پژوهش ماجدی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که مدیریت اثربخش و ارتباطات سازمانی پیش بین کننده‌های معنی داری برای پویایی سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان هستند. حیدری و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که هر اندازه متغیرهای سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی) در سازمان انتقال یابد، سازمان می‌تواند در شرایط متغیر از پویایی لازم برخوردار شود. تحقیق حبیب نژاد و الوداری (۱۳۹۴) نشان داد که رابطه معنی داری بین متغیرهای پویایی سازمانی (نوآوری سازمانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و تغییر) در جهت ارتقای عملکرد کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران وجود دارد. پژوهش لمن ویلمبروک و آلن<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که پویایی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی بیمارستان‌ها می‌گذارد و هرچه سازمان پویاتر باشد نسبت به تغییرات محیطی واکنش بهتری می‌تواند نشان دهد. نتیجه تحقیق کارووسکی و شیریری<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، چانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و لین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که بین عملکرد سازمانی و پویایی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه تحقیق آرناء<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان داد هر اندازه سازمان دارای پویایی باشد، در مقابل خطرات پیشرو و ریسک‌های موجود عملکرد بهتری را از خود نشان می‌دهد، زیرا با طرح‌های از قبل پیش بینی شده روبه‌رو می‌شود و خطر کاهش می‌یابد.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تحقیقی که به صورت تخصصی و جامع به بررسی و آزمون مدلی داده بنیاد برای پدیده پویایی سازمانی که عوامل اثرگذار، موانع و راهبرها و پیامدهای پویایی سازمانی را در وزارت ورزش و جوانان کشور را شناسایی نماید، صورت نگرفته است. به همین دلیل نیاز به یک پژوهش بنیادین در این حیطه می‌باشد. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است:

1. Arraya & Porfirio
2. Lehmann-Willenbrock & Allen
3. Shereiy & Shereiy
4. Chung
5. Lin
6. Arena

چگونه می‌توان پویایی سازمانی را در وزارت ورزش و جوانان ارتقا داد تا این سازمان بتواند با شناسایی عوامل اثرگذار بر پویایی سازمانی، موانع و ارائه راهکارهای اجرایی، در شرایط متغیر و پرتلاطم امروزی جایگاه رقابتی خود را حفظ کند و کارکنان خود را نیز با شرایط جدید وفق دهد و رضایت آنها را کسب کند و در نهایت عملکرد و اثربخشی وزارت ورزش و جوانان را بهبود بخشد، چراکه وزارت ورزش و جوانان مهمترین سازمان ورزشی کشور است که کلیه تصمیمات کلان ورزش و بخش جوانان، برگرفته از این سازمان است. لذا انجام چنین پژوهشی در این سازمان می‌تواند در صورت شناسایی عوامل تاثیرگذار بر پویایی سازمانی در آن، در برنامه ریزی‌ها و دستورالعمل‌هایی که برای خود وزارت، فدراسیون‌ها و ادارات ورزش و جوانان که زیرمجموعه آن می‌باشند، راهگشا و چراغ راه باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع و تحلیل داده‌ها، مطالعه‌ای کیفی با رویکرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش و همچنین مصاحبه بود. در روش پژوهش نظریه‌سازی داده‌بنیاد، انتخاب منابع و مشارکت‌کنندگان از نوع نظری است که در اصطلاح به آن «نمونه‌گیری نظری» نیز گفته می‌شود. در این روش در پایان هر مصاحبه و بررسی متون مرتبط، داده‌ها تحلیل می‌شوند و براساس آن، منابع و مشارکت‌کننده‌های بعدی انتخاب می‌شوند (نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله‌برفی) و این روند تا جایی ادامه می‌یابد که همه مفاهیم و مقولات اصلی تشکیل دهنده پدیده در حال بررسی به اشباع نظری برسند. در این پژوهش، داده‌ها بعد از اجرای ۱۴ مصاحبه با خبرگان (اساتید مدیریت ورزشی که حیطه مطالعاتی آنها در حوزه سازمانی بود و نیز مدیران وزارت ورزش و جوانان که در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی وزارتخانه دخیل بودند) به مرحله اشباع نظری رسید.

روش تحلیل داده‌ها در روش پژوهش نظریه‌سازی داده‌بنیاد، پرسش و مقایسه مستمر است که در رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در سه مرحله اصلی کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۴</sup> (انتخابی) انجام می‌شود؛ یعنی در هر یک از سه مرحله یاد شده پاسخ‌های داده‌شده به پرسش‌های مطرح‌شده با یکدیگر مقایسه می‌شوند و مفاهیمی که از آن‌ها به‌دست می‌آیند، مبنای گردآوری داده‌های بعد محسوب می‌شوند.

در این تحقیق از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده استفاده گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و

1. Strauss & Corbin

2. Open coding

3. Axial coding

4. Selective coding

تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان آموزش داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود محاسبه شد که نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	اول	۶۳	۲۵	۹	۷۹٪
۲	پنجم	۵۰	۱۹	۴	۷۶٪
۳	یازدهم	۵۵	۲۱	۷	۷۶٪
	کل	۱۶۸	۶۵	۲۰	۷۷٪

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر با ۱۶۸، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۵، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۰ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۷٪ (بالتر از ۶۰٪) است. بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیک تحلیل مقایسه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نیز با کمک نرم‌افزار ماکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

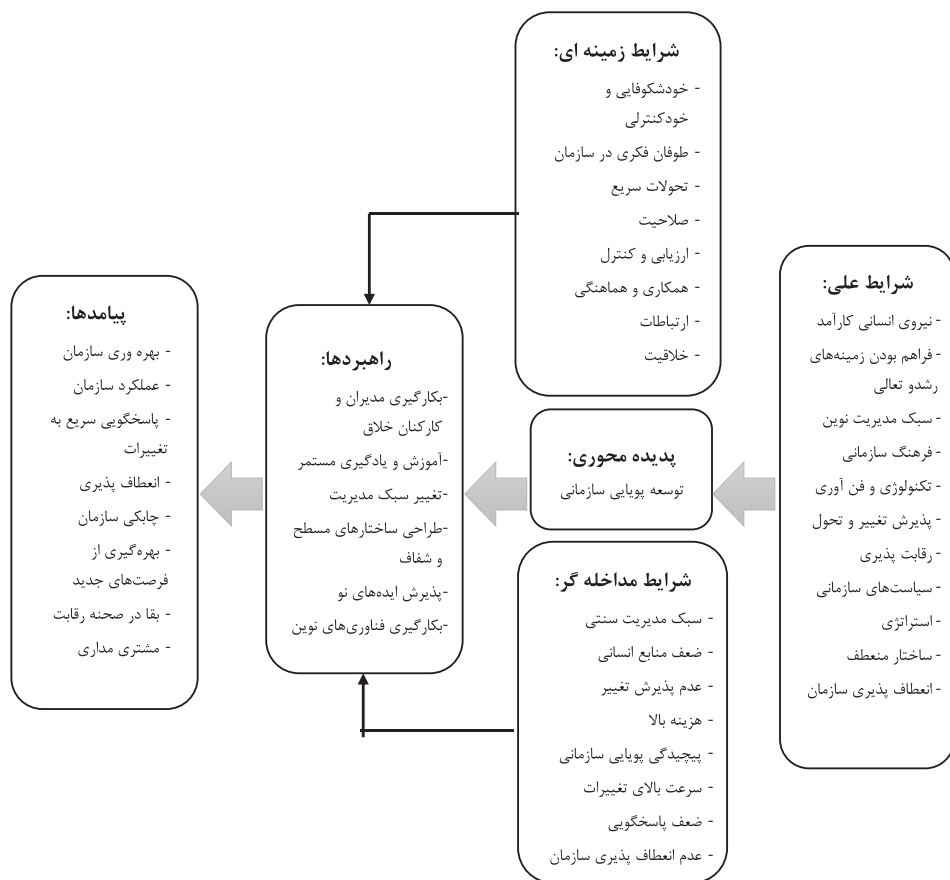
جدول ۲، مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد بیشتر پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارند، بیشتر دارای مدرک دکتری می‌باشند و اکثر آنان از مدیران اجرایی وزارت ورزش و جوانان بودند که سابقه بیشتر آنها بین ۱۱ تا ۲۰ سال می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است که ۳۸۲ عدد کد باز و ۴۰ عدد کد محوری استخراج گردید. همانگونه که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، هرکدام از مقوله‌های شناسایی شده در این پژوهش شامل شرایط علی، شرایط محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دارای زیرمتغیرهای مختص به خود هستند. جدول ۳ و شکل ۱ الگوی پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان را نشان می‌دهند که برگرفته از داده‌های حاصل از کدگذاری به روش گرنند تنوری می‌باشند.

جدول ۲: ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش

قراوانی	طبقه	ویژگی
۵	۳۰ تا ۴۰ سال	سن
۷	۴۱ تا ۵۰ سال	
۲	۵۰ سال به بالا	
۵	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۹	دکتری	
۳	دانشگاهی	
۷	اجرایی	حوزه کاری
۴	دانشگاهی و اجرایی	
۲	۵ تا ۱۰ سال	
۸	۱۱ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۴	۲۱ تا ۳۰ سال	

جدول ۳: متغیرها و زیرمتغیرهای حاصل شده از مدل گراندد تئوری پژوهش

کد محوری	کد انتخابی
نیروی انسانی کارآمد، فراهم بودن زمینه های رشد و تعالی، سبک مدیریت و رهبری نوین، فرهنگ سازمانی، فناوری و فن آوری، پذیرش تغییر و تحول، رقابت پذیری، سیاست های سازمانی، راهبرد، ساختار، انعطاف پذیری سازمان	شرایط علی (۱۱)
خودشکوفایی و خودکنترلی، طوفان فکری در سازمان، تحولات سریع، صلاحیت، ارزیابی و کنترل، همکاری و هماهنگی، ارتباطات، خلاقیت	شرایط زمینه ای (۸)
سبک مدیریت و رهبری سنتی، ضعف منابع انسانی، عدم پذیرش تغییر، پیچیدگی پویایی سازمانی، سرعت بالای تغییرات، ضعف پاسخگویی، عدم انعطاف پذیری سازمان	شرایط مداخله گر (۷)
به کارگیری مدیران و کارکنان خلاق، آموزش و یادگیری مستمر، به کارگیری سبک های نوین مدیریتی و رهبری، طراحی ساختارهای مسطح و شفاف، پذیرش ایده های نو، به کارگیری فناوری های نوین	راهبردها (۶)
بهره وری سازمان، عملکرد سازمان، پاسخگویی سریع به تغییرات، انعطاف پذیری، چابکی سازمان، بهره گیری از فرصت های جدید، بقا در صحنه رقابت، مشتری مداری	پیامدها (۸)



نمودار ۱: مدل پارادایمی پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی پویایی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، با استفاده از نظریه گراندد تئوری انجام شد. در این پژوهش، برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری هدفمند که از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است، استفاده شد که در نتیجه تحلیل مصاحبه، پنج مقوله شناسایی شدند: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها.

شرایط علی شناسایی شده اثرگذار بر پدیده پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شامل ۱۱ متغیر نیروی انسانی کارآمد، فراهم بودن زمینه‌های رشد و تعالی، سبک مدیریت و رهبری نوین، فرهنگ سازمانی، فناوری و فن‌آوری، پذیرش تغییر و تحول، رقابت پذیری، سیاست‌های سازمانی، راهبرد، ساختار، انعطاف‌پذیری سازمان بودند.



در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد باید سعی شود تا فردی انتخاب شود که شغلش علاوه بر مهیا نمودن زمینه اقتصادی و اجتماعی، از نظر فرهنگی و روانی نیز متناسب با توانایی‌های جسمی و فیزیکی و روانی وی باشد و علائق و استعدادهايش نیز در این زمینه مورد توجه قرار گیرد، چراکه کارکنانی که دارای روحیه بالا، خلاقیت و ابتکار می‌باشند آماده به دست آوردن هرچه بیشتر مهارت هستند و به راحتی می‌توانند فرآیند بهبود و بهره‌وری سیستم را تسهیل نمایند (خورانی، ۱۳۹۴). در واقع با نیروی انسانی کارآمد و خلاق می‌توان سازمان را پویا نگه داشت.

در شرایط کنونی بیش از هر دوره و زمانی، تنها چیزی که ثابت و پایدار مانده است پدیده تغییر می‌باشد. سازمان‌های موفق می‌توانند به شیوه‌ای اثربخش خود را با پدیده تغییر سازگار نمایند و راهبردهای خود را مطابق با واقعیت‌ها و عوامل مؤثر بر آن تدوین نمایند (حبی و ابوطالبی، ۱۳۹۳). یکی از این عوامل را که می‌توان در تبیین راهبرد سازمانی مدنظر قرار داد، پدیده «تعالی سازمانی» است. مدل‌های تعالی سازمانی با تأکید بر پایه ارزش‌های بنیادی همچون نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقصد و اهداف، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان، یک نگاه سیستمی و همه‌جانبه به عملکرد مدیریت در سطح راهبردی دارد (محمدی، ۱۳۸۹). نتایج پژوهش پورکریمی و مظفری (۱۳۹۶)، احمدی (۱۳۹۳) و تاجی و بردبار (۱۳۹۴) نشان داد که سبک‌های نوین رهبری بر پویایی و چابکی سازمانی تأثیر دارند. رهبران تحولی از طریق ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و ارتقای سطح عملکرد آنان از طریق افزایش سطح رضایت و خشنودی آنها از شغل خود، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارند (زندکریمی و قدم پور (۱۳۹۸). فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از کارآمدترین فناوری‌های مطرح شده از مهمترین اهرم‌های ایجاد قابلیت‌های پویایی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود که بدون به‌کارگیری آن چابک‌سازی سازمان میسر نخواهد بود. استفاده از فناوری اطلاعات برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در بین خریداران و عرضه‌کنندگان در حال خلق یک زنجیره عرضه مجازی است که بر اساس اطلاعات استوار است تا ابداع. بازاریابی به لحاظ سنتی نمی‌تواند عامل کلیدی در حصول نتیجه در یک محیط رقابتی باشد. در مقابله با محیط تجاری فعلی که تقاضای غیرقابل پیش‌بینی در آن است روند معمول ایجاد می‌کند که اهمیت سرعت عرضه را درک و ملاحظه نمود (رهنورد و علیجانی، ۱۳۹۵). ابزار اصلی و اساسی برای رسیدن به چابکی، ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی، نیروی اصلی تغییر است، چراکه شالوده و چارچوبی برای همه تصمیمات و فرایندهای سازمانی است (اژدری، امیرنژاد، ۱۳۹۶). یک ساختار پویا، یک مدل ساخت تغییر را به سازمان پیشنهاد می‌دهد تا از فرضیات طراحی سنتی رها شوند و به طراحی عناصر یا ویژگی‌هایی که باید به صورت انعطاف‌پذیر ساخته شوند و به صورت پویا از انعطاف‌پذیری و سطوح بالای عملکرد حمایت کنند، بیندیشند (ورلی و ادوارد، ۲۰۱۰).

عوامل مداخله‌گر یا موانع شناسایی شده برای پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شامل هفت متغیر

سبک مدیریت و رهبری سنتی، ضعف منابع انسانی، عدم پذیرش تغییر، پیچیدگی پویایی سازمانی، سرعت بالای تغییرات، ضعف پاسخگویی، عدم انعطاف‌پذیری سازمان بودند. سبک‌های مدیریت و رهبری سنتی، دیگر جوابگوی تغییرات مداوم و پیوسته شرایط کنونی سازمان‌ها نیست. باتلر و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که در شرایط کنونی تداوم رهبری سنتی منجر به نابودی سازمان خواهد شد و جهت بالا بردن سرعت و تقویت پویایی سازمان باید سبک‌های رهبری نوین را به کار برد (باتلر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). دیگر مانع شناسایی شده در این پژوهش، وجود نیروی انسانی ضعیف در سازمان‌ها می‌باشد. اگر کارکنان نتوانند خود را با تغییرات همراستا کنند، پویایی در سازمان به‌سختی امکان‌پذیر خواهد بود. همچنین عدم پذیرش تغییر توسط کارکنان که دلیل آن را سردرگمی و ابهام نقش می‌توان دانست، دیگر مانع شناسایی شده در این پژوهش بود. برای برخی از کارکنان و حتی مدیران سازمان، پویایی سازمان دارای پیچیدگی می‌باشد و آموزش کافی را ندیده‌اند و لزوم اهمیت موضوع را درک نکرده‌اند. لذا به سبک سنتی سازمان را اداره می‌کنند و بالطبع پویایی سازمانی را نمی‌توانند به‌درستی اجرا نمایند. این در حالی است که سرعت تغییرات در شرایط کنونی بسیار بالا می‌باشد. اگر افکار نیروهای سازمان به دلیل عادت به یک روش مرسوم، توان همراهی و همسو شدن با این تغییرات را نداشته باشد، منجر به ناکامی پویایی سازمانی خواهد شد (شولز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

عوامل زمینه‌ای یا بستری‌های موردنیاز برای پویایی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان شامل ۸ عامل خودشکوفایی و خودکنترلی، طوفان فکری در سازمان، تحولات سریع، ارزیابی و کنترل، همکاری و هماهنگی، ارتباطات و خلاقیت بودند. یکی از بستری‌های فراهم‌سازی پویایی سازمانی شناسایی شده در این پژوهش، خودشکوفایی و خودکنترلی در میان مدیران و کارکنان سازمان است. خودشکوفایی به معنی محقق ساختن حداکثر توانایی‌های بالقوه فرد توسط خودش است. طوفان فکری در سازمان و آزادی افکار و ارائه نظرات در سازمان می‌تواند بستری برای نوآوری در ایده‌ها و راهکارهای مفید در پیشبرد پویایی سازمانی باشد. ارزیابی و کنترل در سازمان جهت بهبود عملکرد کارکنان و ارزش نهادن به پذیرش تغییرات و عملکرد بهینه در وظایف محوله از دیگر بستری‌های موردنیاز برای پویایی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. همکاری و هماهنگی میان بخش‌ها، کارکنان و مدیران سازمان و نیز برقراری ارتباط مداوم در سازمان از جمله ضروریات پویایی در سازمان است. همچنین داشتن خلاقیت در سازمان دیگر زمینه موردنیاز برای پویایی در سازمان ورزشی می‌باشد، چراکه تحولات مداوم سازمان‌ها برنامه‌ریزی نشده‌اند و نیازمند تصمیمات آنی و خلاقانه برای اتفاق پیشرو می‌باشند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان شش راهبرد را برای توسعه پویایی در سازمان‌های ورزشی به کار گرفت که شامل شش عامل به‌کارگیری مدیران و کارکنان خلاق در سازمان، آموزش و یادگیری مستمر نیروهای انسانی، به‌کارگیری سبک‌های نوین مدیریتی و رهبری، طراحی ساختارهای مسطح و شفاف، پذیرش ایده‌های نو و به‌کارگیری فناوری‌های نوین می‌باشند که در نهایت پیامدهای پویایی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، بهره‌وری سازمان، عملکرد سازمان، پاسخگویی سریع به تغییرات، انعطاف‌پذیری، چابکی سازمان،

1. Butler

2. Schulz

بهره‌گیری از فرصت‌های جدید، بقا در صحنه رقابت و مشتری‌مداری را به همراه خواهد داشت. در پژوهش‌های گذشته، به عوامل مؤثر پویایی سازمانی و متغیرهای اثرگذار بر آن (به صورت مداخله‌ای) پرداخته شده است، در حالی که با توجه به مفهوم پویایی سازمانی، رویکرد جامعی در این حوزه در سازمان‌های ورزشی مشاهده نشد. بر اساس نتایج این پژوهش، باید به دنبال رویکردهای تغییر رفتار در کارکنان سازمان‌های ورزشی بود، چراکه تغییر رویکرد به سمت سازمان‌های پویا تنها راه مقابله با تغییرات مداوم محیطی و بحران‌های موجود در ورزش می‌باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر به مدیران وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های زیرمجموعه آنها توصیه می‌گردد الگوی پیشنهادی برگرفته از پژوهش را به منظور توسعه پویایی در سازمان‌های خود به کارگیرند تا در مقابله با تغییرات مداوم محیطی، ضمن پاسخگویی سریعتر و هماهنگی با قوانین و شرایط جدید، با خلاقیت و کشف فرآیندهای ابتکاری به اهداف مورد نظر سازمان دست یابند.

## منابع

- اژدری، پرستو و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان از دیدگاه اساتید». فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر. سال ۱۱، شماره ۱، پیاپی (۳۶)، صص ۲۹۶-۳۷۳.
- حبیب نژاد، سمیه و الوداری، حسن. (۱۳۹۴). «تأثیر پویایی سازمان بر ارتقای عملکرد کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران». دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه.
- حبی، محمدباقر و ابوطالبی، حسن. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه تدوین راهبرد مبتنی بر شاخص‌های تعالی و چابکی در دانشگاه (مطالعه موردی دانشگاه جامع امام حسین ع)». فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس). سال ۱۳، شماره ۷، صص ۱۲۱-۱۵۶.
- حیدری، علی و سیدکلانی زاهدیان، مجتبی. (۱۳۹۵). «تأثیر سرمایه فکری بر قابلیت‌های پویای سازمانی». چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، صص ۱۴۱-۱۵۸.
- خورانی، رضا. (۱۳۹۴). «تأثیر کارکردهای منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- رهنورد، فرج‌اله و علیجانی، زهرا. (۱۳۹۵). «تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در پرتو فرهنگ سازمانی». مجله مدیریت توسعه و تحول. شماره ۲۴، صص ۴۵-۵۵.
- زندکرمی، مریم و قدم‌پور، عزت‌اله. (۱۳۹۸). «رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره ۷، شماره ۲، صص ۲۱۲-۲۳۱.
- علی‌پور، رضا. (۱۳۹۷). «ارزیابی پویایی سازمانی و بررسی تأثیر آن بر رفتار شهروندی بیمه‌شدگان تأمین اجتماعی (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی شهرستان ماکو)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ماکو.
- ماجدی، نیما؛ شایگان، جمال و زروج، حسام. (۱۳۹۷). «ارتباط مدیریت اثربخش و ارتباطات سازمانی با پویایی سازمانی کارشناسان ورزشی وزارت ورزش و جوانان». دومین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت اهواز.
- محمدی، فاطمه. (۱۳۸۹). «ارائه مدل سه بعدی مدیریت راهبردی». فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ۶، شماره ۱۷، صص ۲۲-۳۶.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). "The organizational dynamics of enterprise risk management. Accounting". *Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
- Arraya, M. A. M., & Porfirio, J. A. (2017). "Training delivery methods as source of dynamic capabilities: the case of sports' organisations". *European Journal of Training and Development*.

- Butler, C. W., Vijayasathy, L. R., & Roberts, N. (2020). **“Managing software development projects for success: Aligning plan-and agility-based approaches to project complexity and project dynamism”**. Project Management Journal, 51(3), 262-277.
- Chung, S. Young lee, K. Kim, K. (2014). **“Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics”**. Information & Management. 51(2014). 617-605.
- Clareth, H. (2010). **“People as Technology Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic”**. Human Resource Development Review, 9, 48-71.
- Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. (2017). **“Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity”**. PloS one, 12(6), e0180193.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). **“Designing organizations for dynamic capabilities”**. California Management Review, 58(4), 78-96.
- Fraser, K. & Hvolby, H. (2010). **“Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor”**. Team Performance Management, (16):74-94.
- Ketkar, S., & Sett, P. (2010). **“Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model”**. The International Journal of Human Resource Management, 21.
- Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2018). **“Modeling temporal interaction dynamics in organizational settings”**. Journal of business and psychology, 33(3), 325-344.
- Lin, H. F., Su, J. Q., & Higgins, A. (2016). **“How dynamic capabilities affect adoption of management innovations”**. Journal of Business Research, 69(2), 862-876.
- Otte-Trojel, T., Rundall, T. G., de Bont, A., van de Klundert, J., & Reed, M. E. (2015). **“The organizational dynamics enabling patient portal impacts upon organizational performance and patient health: a qualitative study of Kaiser Permanente”**. BMC health services research, 15(1), 559.
- Schlapp, J., Oraiopoulos, N., & Mak, V. (2015). **“Resource allocation decisions under imperfect evaluation and organizational dynamics”**. Management Science, 61(9), 2139-2159.

- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). **“The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes”**. Corporate Communications: An International Journal.
- Shereiy, B, Karwowski, W. (2014). **“The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises”**. International Journal of Industrial Ergonomics, 44: 466-473.
- Teece, D. J. (2018). **“Business models and dynamic capabilities”**. Long Range Planning, 51(1), 40-49.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). **“Dynamic capabilities: A review and research agenda”**. International journal of management reviews, 9(1), 31-51.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). **“Agility and organization design: A diagnostic framework”**. Organizational Dynamics, 39(2), 194-204.