

## ارائه مدل اثر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی

کوروش ویسی<sup>۱</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۲</sup>، محمد احسانی<sup>۳</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۴</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج\*

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس تهران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه بیرجند

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹

## چکیده

لازمه واکنش مؤثر به تغییرات محیطی و کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی ورزشی، دستیابی به چابکی سازمانی است. هدف از پژوهش حاضر، تعیین اثر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی و ارائه مدل بود. روش این پژوهش، توصیفی - هم‌بستگی بوده و به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه شرکت‌های تولیدی ورزشی شهر تهران که به صورت تمام‌شمار به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، تشکیل دادند. تعداد شرکت‌های تولیدی ورزشی ۷۰ مورد بود که از هر شرکت، سه نفر (مدیر شرکت، مدیر بازاریابی و مدیرفروش) و در مجموع، ۲۱۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. نتایج نشان می‌دهد که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن با عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه‌ای نیز بیانگر آن است که میزان چابکی سازمانی و ابعاد آن در شرکت‌های تولیدی ورزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که مدل اثر چابکی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی از برازش خوبی برخوردار بوده و چابکی سازمانی می‌تواند به‌طور مناسبی ۳۸ درصد از تغییرات عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی را پیش‌بینی نماید. به‌طور کلی، شرکت‌های تولیدی ورزشی به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی می‌بایست عوامل و زمینه‌های ایجادکننده چابکی سازمانی را فراهم و تقویت نمایند.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، عملکرد، شرکت‌های تولیدی ورزشی

## مقدمه

امروزه، صنعت ورزش به‌عنوان عاملی مؤثر در رشد و توسعه ابعاد اجتماعی و اقتصادی با اثرات مستقیم و غیرمستقیم، نقش مهمی را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کند؛ به‌طوری‌که از بزرگ‌ترین صنایع پردرآمد در سده ۲۱ به‌شمار می‌آید. بدین ترتیب، صنعت ورزش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با تولید و بازاریابی کالاها و خدمات ورزشی اطلاق می‌شود که در ارتقای ارزش افزوده نقش داشته باشند (محرم‌زاده، ۱۳۸۵، ۱۱۱؛ امینی روشن، شریفیان و نورایی، ۱۳۹۲، ۹۸). یکی از زیرساخت‌های اصلی صنعت ورزش، تولیدکنندگان تجهیزات و لوازم ورزشی هستند. شرکت‌های تولیدی ورزشی تحت‌عنوان "سازمان‌های خصوصی" برای کسب درآمد از طریق فروش کالاها و خدمات ورزشی فعالیت می‌کنند و به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های صنعت ورزش مطرح بوده و کسب مزیت رقابتی از اهداف ویژه آن می‌باشد (سجادی، ۱۳۸۷، ۴۲).

ازسوی دیگر، عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم موردبحث در پژوهش‌های مدیریت است و بی‌شک، مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در سازمان‌ها محسوب می‌شود (جیمز و ساتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ۶۹۹). صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی معتقد هستند که عملکرد دربرگیرنده مسائلی چون موفقیت سازمان، عملکرد گروه‌های درون سازمانی و رضایت فردی بوده و به تجزیه و تحلیل در سطح فردی، گروهی و سازمانی اشاره دارد. مطالعات و بررسی‌های گوناگون نشان داده است که عملکرد، پدیده‌ای چندبعدی و سازه‌ای اجتماعی می‌باشد (فیاضی، ۱۳۸۹، ۴۳) که ترکیب گسترده‌ای از بخش‌های غیرملموس همچون افزایش دانش سازمانی و نیز بخش‌های عینی و ملموس همچون نتایج اقتصادی و مالی را شامل می‌شود (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹، ۹۳). همچنین، کاپلان و نورتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند که برای سنجش متوازن ارزیابی جامع عملکرد یک شرکت می‌بایست عملکرد را از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری موردبررسی قرار داد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، ۹). درعین حال، سازمان‌های تجاری کنونی که با تغییرات سریع تکنولوژی، ریسک فزاینده، جهانی‌شدن، انتظارات و خصوصی‌سازی مواجه هستند، دیگر نمی‌توانند در چنین محیطی عملکرد را به‌طور سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و کنترل نمایند و می‌بایست رویکردهای جدیدی را اتخاذ کنند (کریکتو و یوسف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ۳۹۰)؛ ازاین‌رو، یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به قابلیت‌های چابکی است.

- 
1. James & Sutton
  2. Kaplan & Norton
  3. Crocitto & Youssef

در سال‌های اخیر، سازمان‌های تولیدی با چالش‌های اساسی زیادی روبه‌رو شده‌اند؛ به‌گونه‌ای که از یک‌سو تکنولوژی‌ها و فلسفه‌های جدید تولید، نوع جدیدی از سیستم‌ها را معرفی کرده‌اند و از سوی دیگر، تقاضا برای محصولات/خدمات جدید و بیشتر، دوره‌های زمانی پاسخ کوتاه‌تر، جریان اطلاعات سریع‌تر و محیط کسب‌وکار، پویاتر و آشفته‌تر شده است؛ لذا، جهت رفع این چالش‌ها، سازمان‌های تولیدی نیازمند پاسخ سریع براساس موقعیت‌های رقابتی هستند. در جهت تحقق این روند در طول دهه گذشته، پارادایم جدیدی به نام "چابکی سازمانی"<sup>۱</sup> مطرح شده است (وانکی، ولابا و کای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۱). سازمان چابک، فرایندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته، هم‌گام ساخته و نیازهای مشتریان را براساس محصولات و خدمات باکیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند (گوناسکاران، لای و ادوین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ۵۵۱)؛ بنابراین، چابکی به‌عنوان پارادایم جدیدی یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی است (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۱۷). واژه چابک در فرهنگ لغت به‌معنای "حرکت سریع، چالاک و فعال"، "توانایی حرکت به‌صورت سریع و آسان" و "قادر بودن به تفکر به‌صورت سریع و با یک روش هوشمندانه" به‌کار گرفته شده است (هورن بای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، ۲۲). چابکی عبارت است از دارا بودن مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها که باعث بقا و پیشرفت سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی در محیط کسب‌وکار می‌شود (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ۱۸). تاکنون تعاریف متعددی برای چابکی ارائه شده است که این تعاریف، (عموماً) ایده سرعت تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد (شریفی و ژانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱، ۷۷۳؛ یعقوبی و راحت ده مرده، ۲۰۱۰، ۷۷؛ آلگاما<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ۱۴). به باور شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، چابکی به‌معنای توانایی هر سازمان برای احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری می‌باشد. ماسکل<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) نیز چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند (ماسکل، ۲۰۰۱، ۶). به زعم کید<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) سازمان چابک، یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی‌نشده و فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد (کید، ۲۰۰۰، ۶۷).

- 
1. Organizational Agility
  2. One-Ki, Vallabah & Kai
  3. Gunasekaran, Lai & Edwin
  4. Hornby
  5. Sharifi & Zhang
  6. Algama
  7. Maskell
  8. Kidd

علاوه بر این، ون اسن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) چابکی را به عنوان توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده‌اند (ون اسن، هانس و وانده<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ۱۷). یوسف و همکاران (۲۰۰۴) نیز معتقد هستند که چابکی، ترکیبی از اندازهٔ ویژگی‌های توانمندساز می‌باشد (یوسف، گوناسکاران، آدلیه و سیوای جانانان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۳۸۰). همچنین، لو و همکاران (۲۰۰۴) توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بازار را چابکی دانسته‌اند که اساس موفقیت و بقای شرکت‌ها در بازار می‌باشد (لو، ژو و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ۱۹۳).

به‌طور کلی، برای چابکی در هر سازمانی معمولاً چندین قابلیت اساسی در نظر گرفته می‌شود که عبارت هستند از: پاسخ‌گویی که به توانایی برای شناسایی تغییرات، پاسخ سریع و کسب بهره از آن‌ها اشاره دارد؛ شایستگی که به توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان اشاره دارد؛ انعطاف‌پذیری که حاکی از توانایی جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف گوناگون با استفاده از امکانات یکسان است و سرعت که به معنای توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن می‌باشد؛ بنابراین، اگر سازمانی به دنبال نیل به چابکی است، ایجاد می‌کند که این توانایی‌ها و قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا حد ممکن آن‌ها را درون خود پرورش داده و تقویت کند (خوش‌سیما، ۱۳۸۲، ۳۸؛ رامش و داویدسان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ۱۸۴؛ بارامیچانی، زیمرز و مارانگوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، ۳۳۶؛ بوتانی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹، ۳۸۲؛ کتونن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹، ۴۱۰؛ گانگولی، نیلچینی و فار<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹، ۴۱۲). خوش‌سیما (۱۳۸۷) در پژوهش خود با عنوان "تجزیه و تحلیل هم‌بستگی متعارف چابکی، مزیت رقابتی و عملکرد استراتژیک سازمان‌های تولیدی ایران" به این نتیجه رسید که بین متغیرهای چابکی و عملکرد استراتژیک رابطهٔ معناداری وجود دارد (خوش‌سیما، ۱۳۸۷، ۱۱۷). همچنین، نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رابطهٔ بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان" اظهار داشتند که بین چابکی و ابعاد آن با رضایت شغلی، رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹، ۱۶۹). راویچاندران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود رابطهٔ بین توسعهٔ فناوری اطلاعات، میزان نوآوری و چابکی سازمانی و نیز تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌های

- 
1. Van Assen
  2. Van Assen, Hans & Van de
  3. Yousef, Gunasekaran, Adeleye & Sivayoganathan
  4. Lou, Zhou & Chen
  5. Ramesh & Devadasan
  6. Baramichani, Zimmers & Marangos
  7. Bottani
  8. Kettunen
  9. Ganguly, Nilchiani & Farr
  10. Ravichandran

تولیدی ایالات متحده را در حضور متغیر تعدیل‌کننده پویایی محیطی مورد مطالعه و بررسی قرار داد و عنوان کرد که بین توسعه فناوری اطلاعات، میزان نوآوری و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (راویچاندان، ۲۰۰۷، ۱). علاوه بر این، سواری و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان "ارزیابی عوامل چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان خوزستان" به این نتیجه رسید که ادارات کل ورزش و جوانان در بین فاکتورهای چابکی (قابلیت پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت)، به لحاظ انعطاف‌پذیری و شایستگی از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند، اما در فاکتورهای قابلیت پاسخ‌گویی و سرعت، از حد متوسط پایین‌تر بوده و می‌بایست تقویت شوند (سواری، مهدیپور و آزمشاه، ۲۰۱۳، ۶۴۶).

تولیدکنندگان و سایر سازمان‌ها ناچار هستند برای رقابت در قرن ۲۱ به دنبال چابکی باشند؛ زیرا، سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویایی جهانی مواجه می‌باشند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه، عامل مهمی برای اثربخشی سازمان محسوب می‌شود (یوسف، ۲۰۰۳، ۳۵). تحولات سریع تکنولوژیکی، ریسک روزافزون، جهانی‌شدن و انتظارات مربوط به مشتری‌گرایی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری معاصر با آن‌ها مواجه می‌باشند (نارسیمهان و داس، ۱۹۹۹، ۶۸۴). برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی، مزیتی رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت، آن را حفظ نمود (راویچاندان، ۲۰۰۷، ۲). سازمان چابک، فرایندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته هم‌گام ساخته و نیازهای مشتریان را براساس محصولات و خدمات باکیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند (لی، ولابا و کای، ۲۰۰۸، ۲). چابکی به توانایی تولید موفقیت‌آمیز دامنه گسترده‌ای از محصولات کم‌هزینه، باکیفیت، زمان‌های تأخیر کوتاه و تنوع اندازه آن‌ها اشاره می‌کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری، ایجاد ارزش می‌کند. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاب می‌کند سازمان باید بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری خود را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی نماید. از سوی دیگر، عملکرد شرکت مفهومی است که سازمان را از کسب موفقیت یا شکست در اجرای برنامه‌های خود آگاه می‌نماید. کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند که برای سنجش متوازن ارزیابی جامع عملکرد می‌بایست آن را از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مورد بررسی قرار داد. کارت امتیازدهی متوازن، شاخص‌های مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته می‌باشد، در بر می‌گیرد و علاوه بر آن، با در نظر گرفتن شاخص‌های غیرمالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند،

آن‌ها را کامل می‌کند. کاپلان و نورتون معتقد هستند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود و مدیران مجبور خواهند شد تنها بر تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. همچنین، استفاده از چندین جنبهٔ مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، ۳).

با توجه به این‌که شرکت‌های تولیدی ورزشی در ایران دارای زنجیرهٔ تأمین (تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان) است؛ لذا، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های صنعت ورزش مطرح بوده و کسب مزیت رقابتی در آن از اهداف ویژهٔ این شرکت‌های تولیدی می‌باشد. همچنین، عدم اطمینان و تغییرات محیطی ناشی از عوامل جمعیت‌شناختی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیک، فیزیکی، حقوقی و رقابتی، شرکت‌های تولیدی ورزشی را تحت‌تأثیر خود قرار داده و لازم است که موضوع چابکی سازمانی و اثر آن بر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی مورد بازبینی و بررسی قرار گیرد؛ بنابراین، تا زمانی که اثر توانمندی‌های چابکی تولید بر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی، به‌ویژه در محیط کسب‌وکار ایران روشن نباشد، نمی‌توان شرکت‌های تولیدی ورزشی داخلی را به سرمایه‌گذاری در پیاده‌سازی سیستم‌های تولید چابک و به‌طور کلی، ایجاد توانمندی‌های چابکی تشویق نمود و آن را راه‌حلی برای مشکلات آن‌ها به‌ویژه در کوتاه‌مدت به‌شمار آورد؛ از این‌رو، لازم است براساس وضع موجود چابکی در شرکت‌های تولیدی ورزشی، آثار چابکی تولید را بر عملکرد تولیدی آن‌ها سنجید و در صورت مثبت‌بودن نتایج، شرکت‌های تولیدی ورزشی را در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی چابکی سازمانی راهنمایی نمود؛ لذا، پژوهشگر در نظر دارد با ارائهٔ یک مدل مفهومی از چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی، اثر چابکی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی را مورد سنجش قرار دهد و ازسوی دیگر با طراحی ابزار لازم، میزان چابکی سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی را اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی و هم‌بستگی می‌باشد که به‌صورت میدانی انجام گرفته است. جامعهٔ آماری پژوهش را کلیهٔ شرکت‌های تولیدی ورزشی (اتحادیهٔ تولیدکنندگان و شرکت‌های تولیدی ورزشی شامل: مدیر، مدیرفروش و مدیر بازاریابی) شهر تهران تشکیل دادند که به‌صورت تمام‌شمار (جامعهٔ آماری = نمونهٔ آماری) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. شایان‌ذکر است که تعداد شرکت‌های تولیدی ورزشی شهر تهران ۷۰ مورد بود؛ لذا، ۲۱۰ پرسش‌نامه در بین نمونه‌ها توزیع گردید و درنهایت، ۱۹۹ نفر به پرسش‌نامه‌های پژوهش پاسخ دادند. برای جمع‌آوری اطلاعات از

پرسش‌نامه چابکی پژوهشگر ساخته و نیز پرسش‌نامه عملکرد کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) استفاده شد و برای تعیین روایی صوری - محتوایی پرسش‌نامه‌ها از نظرات متخصصان بهره گرفته شد. جهت تعیین روایی سازه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و برای تعیین پایایی درونی سوالات، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور، تعداد ۳۵ پرسش‌نامه به‌عنوان نمونه اولیه بین شرکت‌های تولیدی ورزشی توزیع شده و جمع‌آوری گردید. نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ نشان داد که میزان پایایی کل پرسش‌نامه‌های چابکی سازمانی و عملکرد سازمانی به‌ترتیب (۰/۹۵) و (۰/۹۲) می‌باشد.

علاوه‌براین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. برای تعیین توزیع طبیعی داده‌ها، آزمون کلوموگروف - اسمیرنوف به کار رفت و برای به دست آوردن روابط متغیرهای پژوهش، آزمون ضریب هم‌بستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، به منظور سنجش وضعیت متغیرهای چابکی و ابعاد آن از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد و برای پیش‌بینی متغیر وابسته از روی متغیر مستقل از آزمون رگرسیون خطی بهره گرفته شد. در نهایت، برای سنجش مدل پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزار لیزرل<sup>۲</sup> نسخه ۸/۸ استفاده گردید.

## نتایج

در جدول شماره یک، میانگین و انحراف استاندارد نمرات چابکی سازمانی و عملکرد در شرکت‌های تولیدی با توجه به مقیاس پنج امتیازی لیکرت نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

- 
1. Structural Equation Model
  2. Lisrel

جدول ۱- تحلیل توصیفی متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد شرکت و ابعاد آن‌ها در شرکت‌های تولیدی ورزشی

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف استاندارد
۱	چابکی سازمانی	۳/۴۴	۰/۴۸
۲	قدرت پاسخ‌گویی	۳/۷۱	۰/۵۲
۳	میزان شایستگی	۳/۴۲	۰/۵۶
۴	میزان انعطاف‌پذیری	۳/۳۶	۰/۵۲
۵	میزان سرعت	۳/۲۴	۰/۵۸
۶	عملکرد شرکت	۳/۲۷	۰/۵۹
۷	وجه مالی	۳/۲۴	۰/۶۰
۸	وجه مشتری	۳/۴۹	۰/۷۰
۹	وجه فرایندهای داخلی	۳/۱۶	۰/۷۰
۱۰	وجه رشد و یادگیری	۳/۲۱	۰/۷۵

برای سنجش و توصیف وضعیت متغیرهای چابکی، قدرت پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت، با توجه به نرمال بودن آن‌ها از آزمون تی استیودنت استفاده شد (جدول شماره دو). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آزمون تی استیودنت یا تی تک‌نمونه‌ای نشان می‌دهد که میزان چابکی سازمانی ( $t=12/73$  و  $P=0/001$ ) در شرکت‌های تولیدی ورزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار است. همچنین، این آزمون در مورد سایر ابعاد چابکی سازمانی از قبیل قدرت پاسخ‌گویی و اغتای مشتریان ( $t=19/51$  و  $P=0/001$ )، میزان شایستگی ( $t=10/67$  و  $P=0/001$ )، میزان انعطاف‌پذیری ( $t=9/93$ ) و میزان سرعت ( $t=5/941$  و  $P=0/001$ ) نشان می‌دهد که این ابعاد از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند. شایان ذکر است که این آزمون براساس میانگین فرضی سه انجام گرفته است.

جدول ۲- آزمون تی استیودنت برای سنجش وضعیت چابکی و ابعاد آن در شرکت‌های تولیدی ورزشی

ردیف	میانگین	انحراف استاندارد	آماره آزمون تی استیودنت	درجه آزادی	سطح معناداری
چابکی سازمانی	۳/۴۴	۰/۴۸	۱۲/۷۳	۱۹۸	۰/۰۰۱**
قدرت پاسخ‌گویی	۳/۷۱	۰/۵۲	۱۹/۵۱	۱۹۸	۰/۰۰۱**
میزان شایستگی	۳/۴۲	۰/۵۶	۱۰/۶۷	۱۹۸	۰/۰۰۱**
میزان انعطاف‌پذیری	۳/۳۶	۰/۵۲	۹/۹۳	۱۹۸	۰/۰۰۱**
میزان سرعت	۳/۲۴	۰/۵۸	۵/۹۴	۱۹۸	۰/۰۰۱**

سطح معناداری ( $P \leq 0/05$ )



براساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون، بین دو متغیر چابکی سازمانی و عملکرد ( $r=0/72$ ) و ( $P=0/001$ ) در شرکت‌های تولیدی ورزشی رابطه خوب و معناداری در سطح ( $P=0/001$ ) وجود دارد. همچنین، بین ابعاد چابکی سازمانی با عملکرد شرکت و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳- ارتباط بین ابعاد چابکی سازمانی و میزان عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی

ردیف	مقادیر	چابکی سازمانی	میزان پاسخ‌گویی	میزان شایستگی	میزان انعطاف‌پذیری	میزان سرعت	عملکرد شرکت
چابکی سازمانی	ضریب همبستگی	۱					
میزان پاسخ‌گویی	ضریب همبستگی	۰/۸۵**	۱				
میزان شایستگی	ضریب همبستگی	۰/۸۹**	۰/۶۸**	۱			
میزان انعطاف‌پذیری	ضریب همبستگی	۰/۹۱**	۰/۷۲**	۰/۷۴**	۱		
میزان سرعت	ضریب همبستگی	۰/۸۹**	۰/۶۵**	۰/۷۳**	۰/۷۹**	۱	
عملکرد شرکت	ضریب همبستگی	۰/۷۲**	۰/۵۹**	۰/۶۰**	۰/۷۰**	۰/۶۷**	۱

\*\*سطح معناداری ( $P=0/001$ )

### روایی سازه سوالات پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

در این پژوهش برای سنجش روایی سازه متغیرهای مستقل و وابسته از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی یکی از عناصر اصلی مدل معادلات ساختاری است. شاخص‌های مناسب مدل از قبیل کای اسکوار<sup>۱</sup> و شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup>، شاخص تعدیل‌کننده نیکویی برازش<sup>۳</sup> می‌باشند؛ بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت کای اسکوار به درجه آزادی آن کوچک‌تر از سه باشد. همچنین، هرچه مقدار شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل‌کننده نیکویی برازش به یک نزدیک‌تر باشد، مدل داده‌ها برازش بهتری دارد. با توجه به خروجی لیزرل، مقدار کای دو متغیر چابکی سازمانی برابر است با (۴۶۹/۵۲) و مقدار کای دو عملکرد نیز معادل (۲۵۸/۳۶) می‌باشد که حاکی از تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های پژوهش

1. Chi-Square
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index

است. همچنین، مقدار میانگین مجذور خطاهای مدل<sup>۱</sup> متغیر چابکی برابر با (۰/۰۷۴) و مقدار مقدار میانگین مجذور خطاهای مدل متغیر عملکرد برابر با (۰/۰۸۱) است که این مقدار نیز نشان از برازش خوب دارد. برازندگی مدل شاخص‌های شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل کننده نیکویی برازش به معنای اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که به گونه مشترک به وسیله مدل توجیه می‌شود و هرچه این مقادیر به یک نزدیک‌تر باشد، برازش داده‌ها مناسب‌تر خواهد بود. لازم به ذکر است که این شاخص به حجم نمونه بستگی ندارد. این مقادیر در این پژوهش برای متغیر چابکی به ترتیب برابر با (۰/۸۳ و ۰/۷۹) و برای متغیر عملکرد به ترتیب برابر با (۰/۸۷ و ۰/۸۲) است که نشان از برازندگی خوب مدل دارد. این اطلاعات در جدول شماره چهار نشان داده شده است.

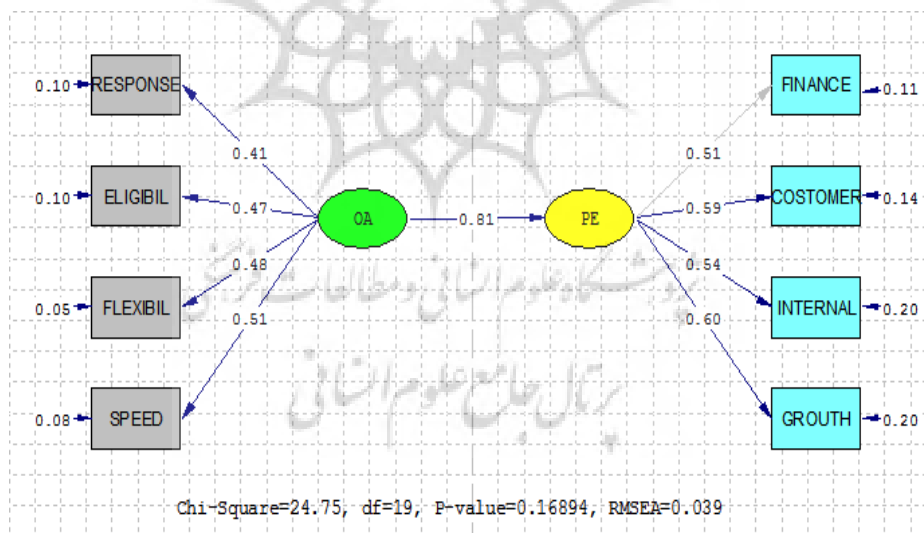
جدول ۴- نتایج شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد چابکی سازمانی و عملکرد شرکت

عامل	ابعاد چابکی سازمانی	ابعاد عملکرد شرکت
شاخص نیکویی برازش	۰/۸۳	۰/۸۷
شاخص تعدیل کننده نیکویی برازش	۰/۷۹	۰/۸۲
میانگین مجذور خطاهای مدل	۰/۰۷۴	۰/۰۸
سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
درجه آزادی	۲۲۴	۱۱۳
کای اسکوار	۴۶۹/۵۲	۲۵۸/۳۶

برای آزمون برازش مدل پژوهش از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در نمودار شماره یک، این نتایج در حالت تخمین استاندارد مرتبه اول نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل مذکور و نیز جدول شماره پنج ملاحظه می‌شود، شاخص‌های مورد نظر (RAMSEA=۰/۰۳۹ و  $GFI=۰/۹۷$ ،  $AGFI=۰/۹۴$ ) حاکی از آن است که مدل معادلات ساختاری متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد در شرکت‌های تولیدی ورزشی از برازش خوبی برخوردار هستند. براساس دیدگاه مک کالوم<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، اگر مقدار این شاخص کوچک‌تر از (۰/۱) باشد، برازندگی مدل بسیار عالی است، اگر بین (۰/۱ و ۰/۵) باشد، برازندگی مدل خوب می‌باشد و اگر بین (۰/۵ و ۰/۸) باشد، برازندگی مدل متوسط است (به نقل از حبیبی، ۱۳۹۰، ۱۰). از آنجایی که مقدار شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل در پژوهش حاضر معادل (۰/۰۳۹) می‌باشد؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که مدل

1. RAMSEA
2. Mac Callum

نهایی پژوهش از برزندگی خوبی برخوردار است. شایان ذکر است که شاخص‌های نیکویی برازش و تعدیل کننده نیکویی برازش که جاززکاگ و سوربوم<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) آن‌ها را پیشنهاد کرده‌اند (که به حجم نمونه بستگی ندارند)، از مهم‌ترین آزمون‌های برازندگی مدل‌های معادلات ساختاری می‌باشند (حبیبی، ۱۳۹۰، ۱۰). زمانی که یک مدل طراحی می‌شود، آزمون نیکویی برازش تعیین می‌کند که مدل نظری به چه میزانی با مدل تجربی مطابقت دارد. علاوه بر این، شاخص نیکویی برازش، مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می‌کند. دامنه تغییرات شاخص نیکویی برازش نیز بین صفر و یک است که مقدار آن باید برابر یا بزرگ‌تر از (۰/۹) باشد. همچنین، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته، یک شاخص برزندگی دیگر می‌باشد. این شاخص معادل با کاربرد میانگین مجذورات به جای مجموع مجذورات در صورت و مخرج شاخص نیکویی برازش است. قابل ذکر است که مقدار این شاخص نیز بین صفر و یک می‌باشد (حبیبی، ۱۳۹۰، ۱۱). با توجه به نکات فوق، از آنجایی که شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل یافته نیکویی برازش در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با (۰/۹۷) و (۰/۹۴) می‌باشد؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که مدل نهایی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.



شکل ۱- آزمون مدل معادلات ساختاری متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد در حالت تخمین استاندارد مرتبه اول

جدول ۵- نتایج شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای چابکی و عملکرد

عامل	ابعاد چابکی سازمانی
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۷
شاخص تعدیل یافته نیکویی برازش	۰/۹۴
میانگین مجذور خطاها	۰/۰۳۹
سطح معناداری	۰/۰۰۱
درجه آزادی	۱۹
کای اسکوار	۲۴/۷۵

با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون خطی ( $R^2=0/38$ ) و ( $Beta=0/619$ )، متغیر چابکی سازمانی می‌تواند به صورت معناداری متغیر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی را پیش‌بینی نماید؛ به گونه‌ای که براساس آماره ضریب تعیین، ۳۸ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی توسط تغییرات متغیر چابکی سازمانی تبیین می‌شود و نیز با توجه به مقدار بتای استاندارد، در صورتی که یک واحد افزایش در متغیر چابکی سازمانی صورت گیرد می‌تواند به اندازه (۰/۶۱) در میزان عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی افزایش ایجاد نماید (جدول شماره شش و هفت).

جدول ۶- خلاصه مدل رگرسیون خطی متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد سازمانی

مدل	ضریب هم‌بستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۶۱	۰/۳۸	۰/۳۸	۰/۵۱

a: متغیر پیش‌بین: چابکی سازمانی

جدول ۷- نتایج مربوط به ضرایب مدل رگرسیون متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		سطح معناداری
	بتا	خطای استاندارد	بتا	آماره تی	
۱	۰/۷۸	۰/۲۰	۰/۶۱۹	۳/۷۶	۰/۰۰۱
چابکی سازمانی	۰/۶۹	۰/۰۶	۰/۶۱۹	۱۱/۰۱	۰/۰۰۱

a: متغیر وابسته: عملکرد سازمانی

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان می‌دهد که میانگین متغیر چابکی سازمانی (۳/۴۲) و ابعاد آن به ترتیب میزان پاسخ‌گویی به مشتریان معادل (۳/۷۱)، میزان شایستگی معادل (۳/۴۲)، میزان انعطاف‌پذیری معادل (۳/۳۶) و میزان سرعت معادل (۳/۲۴) به دست آمد؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌های تولیدی ورزشی تاحدی از چابکی سازمانی بهره می‌برند. ال زوبی و همکاران (۲۰۱۱) در دانشگاه پترا<sup>۱</sup> در پژوهش خود با عنوان "تأثیر عوامل چابکی سازمانی بر توسعه تولید"، میانگین چابکی سازمانی را (۳/۷۲) از مقیاس پنج امتیازی لیکرت به دست آوردند که نشان می‌دهد میزان چابکی سازمانی در سازمان‌های تولیدی آن‌ها از وضعیت مطلوبی برخوردار است (ال زوبی، ال اوتومی و ال بتانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۵۱۴). شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) نیز در پژوهشی با عنوان "روش‌شناسی دستیابی به چابکی در سازمان‌های تولیدی" پس از بررسی ۱۰۰۰ شرکت در سه بخش صنعتی الکتریکی و الکترونیکی، هوا فضا و صنعت تولید خودرو، میانگین چابکی آن‌ها را معادل (۲/۸) از مقیاس پنج امتیازی لیکرت محاسبه نمودند. همچنین، یافته‌های آن‌ها نشان داد که بین این سه صنعت مختلف از نظر میزان چابکی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. شایان‌ذکر است که صنعت خودرو از کمترین میانگین چابکی (۱/۹) برخوردار بود (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱، ۱۸). علاوه بر این، لحافی (۱۳۹۰) در پژوهش خود رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی در بانک‌های خصوصی و دولتی را مورد بررسی قرار داد. نتایج بیانگر آن بود که میانگین چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی و خصوصی به میزان (۲/۸۲) از پنج است. وی معتقد است که این میزان حاکی از وضعیت متوسط رو به پایین چابکی سازمانی می‌باشد (لحافی، ۱۳۹۰، ۱۴۵). آذر و پیش‌دار (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود با عنوان "شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی"، سه سازمان مختلف (سازمانی انفورماتیک با سهامی خاص در رسته تولید نرم‌افزارهای سفارشی به‌عنوان سازمان مبنا و نیز دو سازمان دیگر از سازمان‌های انفورماتیک) را از نظر میزان چابکی سازمانی با یکدیگر مقایسه نمودند و به این نتیجه رسیدند که امتیاز کسب‌شده از سوی سازمان دو، از دو سازمان دیگر بالاتر بوده و برابر با (۱۱۲/۸۶) می‌باشد. بدین ترتیب، میزان چابکی این سازمان و سازمان یک که امتیاز آن (۱۰۱/۱۱) بوده است در حد بسیار بالا تعیین گردید، اما سطح چابکی سازمان مبنا که تنها امتیازی برابر با (۹۹/۶۲) را به دست آورد، از سایر سازمان‌ها پایین‌تر می‌باشد؛ باین‌حال، میزان چابکی در سازمان مبنا نیز بالا است (آذر و پیش‌دار، ۱۳۹۰، ۱۴).

1. Petra University  
2. Alzoubay, Al-otoum & Albatainh

به نظر می‌رسد که شرایط علی حاکم بر شرکت‌های تولیدی ورزشی نشان می‌دهد که شرکت‌های تولیدی ورزشی ایران با چالش‌های فراوانی روبه‌رو هستند. این چالش‌ها را می‌توان تحت‌عنوان "شرایط علی حاکم بر آن" نام‌گذاری کرد که عبارت هستند از: عوامل برون‌سازمانی (عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و سیاسی - قانونی) و عوامل درون‌سازمانی (عوامل انسانی، عوامل بازاریابی، عوامل راهبردی، عوامل تکنولوژیکی و عوامل اداری - مالی). درمورد عوامل برون‌سازمانی می‌توان به چالش‌های فراوانی که شرکت‌های تولیدی ورزشی با آن‌ها مواجه هستند اشاره کرد که برخی از آن‌ها بدین شرح است: در بخش عوامل اقتصادی: وجود تحریم‌های اقتصادی، گران‌بودن مواد اولیه، عدم ثبات اقتصادی در بازار ارز و کالا، میزان قدرت خرید مشتری، فعالیت سایر رقبا، مواد اولیه با کیفیت پایین، واردات بی‌رویه کالاهای مشابه داخلی و قاچاق کالاهای ورزشی؛ در بخش عوامل اجتماعی - فرهنگی: تفاوت بین ورزش همگانی و قهرمانی، ترجیح دادن کالاهای با برند خارجی نسبت به داخلی، افزایش توقعات روزافزون مشتریان، انتخاب براساس سلیقه و میزان قدرت خرید آن‌ها و رابطه‌گرایی در باشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و در بخش عوامل سیاسی - قانونی: قوانین و مقررات فدراسیون‌های جهانی و المپیک که تعیین‌کننده نوع، جنس و کیفیت هستند، دلالت و واسطه‌های غیرقانونی، تحریم‌های سیاسی، فعالیت نامشروع رقبای داخلی دارای برند خارجی و عدم نظارت دولت.

درمورد عوامل درون‌سازمانی نیز می‌توان به چالش‌های زیر اشاره نمود. در بخش عوامل انسانی: نبود کارکنان توانمند و چندمهارته، نبود امنیت شغلی کارکنان، عدم تأکید بر تخصص و شایستگی کارکنان و عدم وجود فرهنگ سازمانی مشخص؛ در بخش عوامل بازاریابی: نداشتن روابط عمومی و وبسایت‌های رسمی و عدم فعالیت‌های مناسب بازاریابی از جمله تبلیغات و ترویج برند محصولات؛ در بخش عوامل راهبردی: نداشتن راهبرد بلندمدت، عدم فروش نقد و اقساطی محصولات و ضعف خدمات پس از فروش؛ در بخش عوامل تکنولوژی: عدم بهره‌گیری از تکنولوژی پیشرفته و عدم به‌کارگیری فناوری اطلاعات و درنهایت، در بخش عوامل اداری - مالی: نبود سرمایه کافی، دراختیارنداشتن مواد اولیه باکیفیت، نبود امور مالی قوی، ساختار رسمی و غیرمنعطف (ویسی، ۱۳۹۳، ۱۴۸).

براساس نتایج حاصل از آزمون هم‌بستگی پیرسون، بین دو متغیر چابکی سازمانی و عملکرد ( $r=0/72$ ) و ( $P=0/001$ ) در شرکت‌های تولیدی ورزشی رابطه معناداری در سطح ( $P=0/01$ ) وجود دارد.

همان‌طور که اشاره شد، به نظر می‌رسد سازمان‌های تولیدی در سال‌های اخیر با چالش‌هایی اساسی روبه‌رو بوده‌اند. از یک‌سو، تکنولوژی‌ها و فلسفه‌های جدید تولید، نوع جدیدی از سیستم‌ها را معرفی

کرده است و ازسوی دیگر، تقاضا برای محصولات/ خدمات جدید و بیشتر، دوره‌های زمانی پاسخ کوتاه‌تر، جریان اطلاعات سریع‌تر و محیط کسب‌وکار، پویاتر و آشفته‌تر شده است. جهت رفع این چالش‌ها، سازمان‌های تولیدی امروز نیازمند پاسخ سریع براساس موقعیت‌های رقابتی هستند. در جهت تحقق این روند در طول دهه گذشته، پارادایم جدیدی به نام چابکی مطرح شده است (گوناسکاران و ادوین، ۲۰۰۸، ۵۵۱). همچنین، مطالعات مکاتب مختلف استراتژیک، به‌ویژه رویکرد مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که شایستگی‌ها و توانمندی‌های سازمان باعث افزایش عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی شده است (رامش و داویدسان، ۲۰۰۷، ۱۹۴).

علاوه‌براین، نتایج پژوهش حاضر در این فرضیه با نتایج پژوهش خوش‌سیما (۱۳۸۷) با عنوان "تجزیه‌وتحلیل همبستگی متعارف چابکی و عملکرد استراتژیک سازمان‌های تولیدی" کاملاً همخوانی دارد. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که میزان همبستگی بین عملکرد سازمان‌های تولیدی و چابکی سازمانی معادل (۰/۵۸) است که نشان‌دهنده میزان بالای همبستگی بین این دو متغیر می‌باشد. مجذور همبستگی نیز برابر با (۰/۳۴) است که نشان می‌دهد ۳۴ درصد از تغییرات در عملکرد سازمان‌های تولیدی توسط چابکی تبیین می‌شود. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های نجارزاده (۱۳۹۲) نیز همخوانی دارد. وی در پژوهش خود با عنوان "بررسی ارتباط چابکی و عملکرد زنجیره تأمین در جهت افزایش توان رقابتی سازمان" به این نتیجه رسید که ضریب همبستگی چابکی و عملکرد زنجیره تأمین معنادار است؛ بدین معنا که بین چابکی و عملکرد زنجیره تأمین، رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۲) نیز کاملاً همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود با عنوان "رابطه بین چابکی سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی ایران" به این نتیجه رسیدند که بین چابکی و قابلیت‌های آن (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) با عملکرد شرکت‌های تولیدی (فروش درمقایسه با رقبای جذب مشتری، افزایش مشتری، بقای مشتری، محصولات جدید، میزان بازگشت سرمایه و سود حاصل از شبکه)، رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/62$ ) در سطح ۹۹ درصد اطمینان وجود دارد. همچنین، این پژوهش در بخش پژوهش‌های خارجی نیز با پژوهش چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و راویچاندان (۲۰۰۷) همسویی کاملی دارد. چن (۲۰۰۳) در پژوهش خود با عنوان "درک رابطه بین منابع فناوری اطلاعات، چابکی و عملکرد سازمانی" به این نتیجه رسید که تقویت منابع فناوری اطلاعات موجب تقویت چابکی سازمانی می‌شود و چابکی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، راویچاندان (۲۰۰۷) در پژوهش خود رابطه بین توسعه فناوری اطلاعات، میزان نوآوری و چابکی سازمانی و نیز

تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌های تولیدی ایالات متحده را در حضور متغیر تعدیل‌کننده پویایی محیطی مورد مطالعه و بررسی قرار داد. نتایج بیانگر این بود که بین توسعه فناوری اطلاعات، میزان نوآوری و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین چابکی سازمانی با عملکرد شرکت‌های تولیدی نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد.

علاوه‌براین، برای سنجش برازش مدل بین متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از شاخص‌های مورد نظر ( $RAMSEA=0/039$  و  $GFI=0/97$  و  $AGFI=0/94$ ) حاکی از آن است که مدل معادلات ساختاری متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد در شرکت‌های تولیدی ورزشی از برازش خوبی برخوردار می‌باشد؛ بنابراین، چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن بر میزان عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی اثر دارد. همچنین، این مدل رابطه قوی و معناداری بین چابکی و عملکرد را نشان می‌دهد؛ بدین معنا که اگر شرکت‌های تولیدی ورزشی بتوانند ابزارها و محرک‌های چابکی سازمانی را در خود تقویت نمایند می‌توانند عملکرد خود را افزایش دهند. عملکرد شرکت، میزان اثربخشی و کارایی برنامه‌های آن را نشان می‌دهد. به تبع، اگر شرکتی بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، می‌تواند موجب تقویت برند خود و کسب جایگاه مناسبی در بازار ورزشی شود و در رقابت با شرکت‌های دیگر موفق ظاهر گردد. علاوه‌براین، این امکان وجود دارد که عوامل زیادی بر عملکرد یک شرکت تأثیر بگذارند، اما این پژوهش و نتایج آن نشان داد که بی‌شک، یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد پیاده‌سازی، چابکی سازمانی است. درنهایت، با توجه به نبود پیشینه پژوهشی در ارتباط با متغیرهای پژوهش حاضر به‌ویژه در عرصه ورزش و شرکت‌های تولیدی ورزشی، نمی‌توان همخوان بودن یا نبودن آن را با نتایج سایر پژوهش‌ها سنجید؛ لذا، انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه، حائز اهمیت می‌باشد.

تجزیه و تحلیل حاصل از آزمون رگرسیون خطی نشان داد که متغیر چابکی سازمانی به‌طور معناداری می‌تواند میزان عملکرد شرکت‌های تولیدی را پیش‌بینی نماید؛ به‌گونه‌ای که میزان ضریب هم‌بستگی بین دو متغیر مذکور ( $r=0/61$ ) حاکی از هم‌بستگی بالا میان آن‌ها می‌باشد. همچنین، میزان ضریب تعیین برابر با ( $0/38$ ) است که نشان می‌دهد ۳۸ درصد از تغییرات عملکرد شرکت را می‌توان به تغییرات ناشی از چابکی سازمانی نسبت داد. از سوی دیگر، در آزمون آنوای رگرسیونی، به‌ویژه آماره F برابر با ( $0/001$ ) بود که نشان می‌دهد متغیر چابکی سازمانی به‌خوبی میزان عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی را تبیین می‌نماید. در بخش ضرایب مدل، به‌ویژه ضریب بتای آزمون رگرسیون ( $0/61$ ) نیز مشخص شد که اگر یک واحد در متغیر چابکی سازمانی افزایش صورت گیرد، می‌تواند به اندازه ( $0/61$ ) در میزان عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی افزایش ایجاد نماید.



با توجه به شاخص‌های مذکور می‌توان اذعان داشت که مدل رگرسیونی متغیرهای چابکی سازمانی و عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی تأیید می‌شود.

با توجه به مبانی نظری پژوهش حاضر، لازمه دست‌یابی به موفقیت آینده شرکت‌های تولیدی ورزشی و کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر، چابکی سازمانی است؛ لذا، در درجه اول به مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی پیشنهاد می‌شود که برای مسأله چابک‌سازی شرکت‌های خود اهمیت بیشتری قائل شوند. علاوه بر این، به مدیران وزارت ورزش و جوانان و نیز مدیران وزارت صنعت، معدن و تجارت توصیه می‌گردد که نسبت به چابکی شرکت‌های تولیدی ورزشی توجه بیشتری نمایند و با ارائه راه‌کارهای لازم به شرکت‌های تولیدی ورزشی، به آن‌ها در جهت چابک‌شدن کمک نمایند. شایان‌ذکر است که لازمه رسیدن شرکت‌های تولیدی ورزشی به چابکی، مجهز شدن شرکت‌ها به عوامل توانمندساز می‌باشد که شامل: عوامل توانمندساز محتوایی و ساختاری هستند؛ لذا، به مدیران شرکت‌های تولیدی توصیه می‌شود که نسبت به پیاده‌سازی این عوامل توانمندساز در شرکت‌ها اقدام نمایند.

در نهایت، با توجه به وجود رابطه معنادار بین چابکی و عملکرد، به مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی پیشنهاد می‌شود که اگر به دنبال عملکرد بهینه در شرکت‌های تولیدی ورزشی هستند، نسبت به چابک‌سازی شرکت‌های تولیدی ورزشی اقدام نمایند.

از آنجایی که پژوهش‌های چابکی سازمانی بیشتر در شرکت‌های تولیدی غیرورزشی انجام گرفته است؛ لذا، انجام پژوهش حاضر در زمینه چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی می‌تواند به توسعه دانش چابکی سازمانی در ورزش کمک شایانی نماید و امید آن می‌رود که انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه، به چابک‌سازی شرکت‌های تولیدی ورزشی منجر شود.

همانطور که در بخش مقدمه تحقیق نیز اشاره شد، امروزه چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی، بعنوان یک پارادایم جدید منجر به تحولی عظیم در فرآیند تولید شده است. چابکی سازمانی در اکثر مطالعات دارای ابعاد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت می‌باشد. تحقیق حاضر به طور خاص بر روی شرکت‌های تولیدی ورزشی و عملکرد سازمانی آنها متمرکز شده است. از آنجایی که چابکی بر روی فرآیند تولید تأثیر گذار است، لذا سعی بر آن شد تا ضمن در نظر گرفتن ابعاد فوق‌الذکر برای چابکی سازمانی، تأثیر این متغیر بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت نتایج حاکی از اثر معنادار چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی ورزشی بود.

## منابع

1. Agrawal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 4(36), 443-57.
2. Algama K. (2011). Organizational agility: Speed, accountability and organizational flexibility. *Journal of Huma Development Police*, 8(39), 13-34.
3. Alizade, M., & Arab, M. (2006). Gaining sustainable competitive advantage through human resources. Paper Presented at the 6th International Quality Management (8-20). Tehran. (Persian).
4. Allame, S. M., & Moghadami, A. (2012). Examine the relationship between organizational learning and organizational performance. *Researches of Executive Management*, 4(38), 85-101. (Persian).
5. Alzouby, A., Alkarim A., Al-otoum, J. F., & Albatainh, A. F. (2011). Factors associated affecting organization agility on product development. *Journal of IJRRAS*, 9(3), 503-16.
6. Azar, A., & Pishdar, M. (2012). Identify and measurement of organizational agility indexes. *Journal of Management*, 4(11), 5-20. (Persian).
7. Baramichani, M., Zimmers, E. W., & Marangos, C. A. (2007). Agile supply chain transformation matrix: An integrated tool for creating an agile enterprise. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(5), 334-48.
8. Bottani, E., & Fuzzy, A. (2009). QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 1(119), 380-91.
9. Chen, D. (2003). Understanding organizational impact of complex IT infrastructure through agility: The case of enterprise resources planning systems. *AMCIS Proceedings*, 1(9), 431-45.
10. Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-97.
11. Darvish, M. (2008). Developed a technique for measurement of agility of the supply chain (Golrang Company). (Unpublished master disseration). Tehran University, Faculty of Management; Industrial Management Department. (Persian).
12. Ebrahimpour, H., Salarifar, M., & Asiaee, A. (2012). The relationship between agility capabilities and organizational performance: A case study among home appliance factories in Iran. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 186-95. (Persian).
13. Fayazi, B. M. (2011). Coordination models of human resources strategies with performance- studied banks and financial institutions, and credit. (Unpublished doctoral dissertation). Allame Tabatabayi University, Faculty of Humanities; Management Department. (Persian).
14. Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 2 (118), 410-23.
15. Gunasekaran, A., Lai, K. H., & Edwin Cheng, T. C. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. *Omega*, 1(36), 549-64.
16. Habibi, A. (2012). Training software liserell-structural equation modeling and factor analysis. Retrieved 2014, May, 21, from: [www.Parsmodir.com](http://www.Parsmodir.com). (Persian).
17. Hornby, A. S. (2000). *Oxford advanced learners dictionary of current English* (6<sup>th</sup> ed). Oxford University Press, USA Paperback, 1,552.

18. Jafarnejad, A., & Shahae, B. (2011). Introduction to organizational agility and agile manufacturing. 2nd Edition, Tehran: Mehraban Press, 7. (Persian).
19. Kaplan, P. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. 1st Edition, Boston, MA: Harvard Business School Press, 9.
20. Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development: A comparative study. *Technovation*, 1(29), 408-22.
21. Khoshsima, GH. (2004). A model for measuring the agility of manufacturing in the Iran electronics industry with Fuzzy Logic. (Unpublished master dissertation). Tehran University, Faculty of Management; Industrial Management Department. (Persian).
22. Khoshsima, GH. (2009). Canonical correlation analysis and strategic performance of the manufacturing enterprise agility. *Industrial Management Studies*, 1(11), 115-45. (Persian).
23. Kidd, P. 2000. Two definitions of agility, Available at Webside address: [www.CheshireHenbury.com](http://www.CheshireHenbury.com).
24. Lahafi, B. (2012). The relationship between teamwork and organizational agility in the private and public banks in Sanandaj. (Unpublished master dissertation). Islamic Azad University of Sanandaj; Human Sciences Department. (Persian).
25. Lee, O. K. D., Sambamurthy, V., Lim, K. and Wei, K. K. (2008) IT-enabled organizational agility and sustainable competitive advantage , Retrieved 2016, April, 15, from: <http://SSRN.com>.
26. Lou, P., Zhou, Z., & Chen, Y. P. (2004). Study on multi-agent-based agile supply chain management. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 1(23), 197-203.
27. March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *The Journal of Organizational Science*, 8(6), 698-715.
28. Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing, supply chain management. *An International Journal*, 6(1), 5-11.
29. Moharamzade, M. (2007). Sport marketing management. 1st Edition, Urmia: SID Press, 111. (Persian).
30. Mojtahedzade, V. (2011). Evaluate the performance of manufacturing companies. *Journal of Accounting*, 13(128), 18-25. (Persian).
31. Najarzade, A. (2014). The relationship between agility and supply chain performance to enhance the organizational competitiveness. (Unpublished master dissertation). Islamic Azad University of Ghesm; Management Department. (Persian).
32. Nickpour, A., & Salajeghe, S. (2011). The relationship between organizational agility and job satisfaction of employee's governmental organizations in Kerman. *Researches of Executive Management*, 3(7), 169-84. (Persian).
33. Ramesh, G., & Devadasan, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182-201.
34. Ravichandran T. (2007) IT Competencies, Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental Characteristics - Lally School, published to CIST, INFORMS.
35. Roshanzahra, A., Sharifian, E., & Nourayi, T. (2014). The use of integrated strategies to promote the sports industry in the manufacturing sector. *Sport Management Studies*, 5(21), 97-110. (Persian).

36. Sajadi, S. N. (2009). Sport organization management. 1nd Edition, Tehran: Samt Press, 42. (Persian).
37. Savari, F., Mehdipour, A., & Azmshah, T. (2013). Assessment aspects of organizational agility: Case study of Khuzestan sport and youth organization. *International Journal of Sport Studies*, 3(6), 643-8. (Persian).
38. Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operation & Production Management*, 21(1), 772-94.
39. Van Assen, M. F., Hans, E. W., & Van de Velde, S.L. (2001). An agile planning and control framework for customer-order driven discrete parts manufacturing environments. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 16-23.
40. Veisi, K., Kuzechian, H., Ehsani, M., & Kashtidar, M. (2016). Exploring the Process of Organizational Agility in Sports Manufacturing Corporations Using Grounded Theory. *Sport Management Studies*. 7 (34): 51-72. (Persian).
41. Yaghoubi, N., & Rahat Dahmardeh, M. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *International Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(1), 76-87. (Persian).
42. Youssuf, Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 1(159), 379-92.

### استناد به مقاله

ویسی، کوروش،، کوزه چیان، هاشم، احسانی، محمد، و کشتی دار، محمد. (۱۳۹۵).  
ارائه مدل اثر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکتهای تولیدی ورزشی.  
مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۹)، ۳۶-۱۷.

Veisi, K., Kuzechian, H., Ehsani, M., & Kashtidar, M. (2016). Modeling the Effects of Organizational Agility on Organizational Performance in Sports Manufacturing Corporations. *Sport Management Studies*. 8 (39): 17-36. (Persian)

## Modeling the Effects of Organizational Agility on Organizational Performance in Sports Manufacturing Corporations

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

1. Assistant Professor of Sport Management, Azad University of Sanandaj\*
- 2,3. Professor of Sport Management, Tarbiat Modares University
4. Associate Professor of Sport Management, University of Birjand

Received: 2014/08/20

Accepted: 2015/08/29

---

### Abstract

Requirement for effective response to environmental changes and gaining a competitive advantage in sports manufacturing corporations is achieving to organizational agility. The purpose of present study is to determine the effects of organizational agility on organizational performance in sports manufacturing companies. The number of sports manufacturing companies was 70, of each one 3 persons (manager, marketing manager, and sales manager) were selected as sample. The results of data analysis indicated that there was a significant relationship between enterprise agility and its dimensions and performance of sports manufacturing corporations. One-sample t test results also showed that the organizational agility and its dimensions have desirable situation in sport manufacturing corporations. The results showed that the model for the effect of organizational agility on organizational performance in sports production companies enjoys a good fitness. Also, the results showed that organizational agility can appropriately predict 38% of the variations of organizational performance in sport manufacturing corporations. Generally, sports manufacturing companies should improve the components of organizational agility in order to enhance organizational performance.

**Keywords:** Organizational Agility, Performance, Sport Manufacturing Corporations

---

---

\* Corresponding Author

Email: koroshveisi@yahoo.com