

## تأثیر مجازی‌سازی عملکردی سازمان بر پایداری سازمانی با میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران

داود نوری<sup>۱</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲\*</sup>، مجید سلیمانی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان

۲- استاد دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران

۳- استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ملایر، ملایر، ایران

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۷/۱۶) تاریخ پذیرش: (۹۹/۱۱/۲۱)

## The effect of Organizational Functional Virtualization on Organizational Sustainability Mediated by the Increase of Human Capital and Organizational Micro in Tehran Municipality Sports Organization

D. Nouri<sup>1</sup>, Gh.R. Shabani Bahar<sup>2\*</sup>, M. Soleimani<sup>3</sup>

1- Ph.D. Student of Sport Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch

2- Professor of Sports Management, University of Allameh Tabatabaei, Tehran

3- Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Islamic Azad University, Malayer Branch, Malayer, Iran

Received: (2020. Oct. 07)

Accepted: (2021. Feb. 09)

### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of organizational performance virtualization on organizational sustainability with the mediating role of human resource enhancement and organizational wisdom. The type of research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of implementation. The statistical population of this study consisted of all employees of Tehran Municipality Sports Organization (N = 480). Also, the statistical sample of the research was selected using Morgan sampling table and stratified randomly from Tehran Municipality Sports Organization (n = 215). In order to collect data from one personal information questionnaire and four organizational virtualization questionnaires (William Stride, 2007), organizational micro-questionnaire (Brown and Green, 2006) and human capital synergy questionnaire (Ahmadi et al., 2017) and organizational sustainability questionnaire (Dick and. Et al., 2012) were used. The validity of these questionnaires was confirmed by seven professors of sports management at the Islamic Azad University of Hamadan. Also, the reliability of the questionnaires was 0.92, 0.87, 0.94 and 0.89 using Cronbach's alpha test, respectively. In this research, in order to analyze the collected data, first the questionnaire questions are described at the descriptive level using statistical indicators and then at the inferential level to check the accuracy of the hypotheses and the relationships between the research variables using the path analysis technique. Smart PLS software version 3 is used. The most important results obtained from the research indicate that the structural virtualization of the organization has a significant effect on organizational stability with the mediating role of human resource synergy and organizational wisdom.

### Keywords

Structural Virtualization, Organizational Micro, Organizational Sustainability, Manpower Synergy, Tehran Municipality

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مجازی‌سازی عملکردی سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم‌افزایی نیروی انسانی و خرد سازمانی می‌باشد. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران (N=480) تشکیل دادند و همچنین نمونه آماری پژوهش با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان و به صورت تصادفی طبقه‌ای از سازمان ورزش شهرداری تهران (n=215) انتخاب شد. به منظور گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه اطلاعات فردی و چهار پرسشنامه مجازی‌سازی سازمان (ویلیامیل استرید، ۲۰۰۷)، پرسشنامه خرد سازمانی (براون و گرین، ۲۰۰۶) و پرسشنامه سینرژی سرمایه انسانی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶) و پرسشنامه پایداری سازمانی (دیک و همکاران، ۲۰۱۲) استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها به تأیید هفت نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی همدان رسید و همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰٫۹۲، ۰٫۸۷، ۰٫۹۴ و ۰٫۸۹ به دست آمد. در این تحقیق نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف سوالات پرسشنامه پرداخته می‌شود و سپس در سطح استنباطی برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ استفاده شده است. مهم‌ترین نتایج به دست آمده از تحقیق حاکی از این بوده که مجازی‌سازی عملکردی سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم‌افزایی نیروی انسانی و خرد سازمانی تأثیر معناداری دارد.

### کلید واژه‌ها

مجازی‌سازی ساختاری، خرد سازمانی، پایداری سازمانی، هم‌افزایی نیروی انسانی، شهرداری تهران

\*Corresponding Author: Gholamreza Shabani Bahar

E-mail: Shabani1345@gmail.com

\* نویسنده مسئول: غلامرضا شعبانی بهار

## مقدمه

جهان رقابتی امروز سبب شده است سازمان‌ها دائماً به دنبال تغییر ساختار، کسب منابع جدید، افزایش قابلیت‌ها و دستیابی به مزیت‌های رقابتی متنوع و پایدار باشند و برای این کار از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند (احمدی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). عمده تفاوت بین عملکرد سازمان‌های موفق و ناموفق به واسطه روش‌های بکاربرده شده حاصل می‌شود در این میان سازمان‌های ورزشی نیز محیط رقابتی و پویایی دارند و روش‌های مبتنی بر جنبه‌های ساختاری و رفتاری سازمان بیشتر از سایر جنبه‌های آن در کانون توجهات مدیران ورزشی قرار می‌گیرد (مالتیک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). زیرا این دو بستگی مستقیمی با منابع انسانی به عنوان نقش‌های عملکردی زنده و فعال سازمان دارند. حال این پیش فرض‌ها در شرایطی مطرح می‌شود که امروزه به دلیل رشد سرسام‌آور فناوری اطلاعات و ارتباطات همه ابعاد سازمان‌ها و عملکرد آن‌ها تحت الشعاع آن قرار گرفته است. بدون شک یکی از زمینه‌های پرچالش مدیریت بستر سازی به منظور رفع مشکلات و موانع رشد سازمان‌ها می‌باشد. عموماً بنای ساختار اولیه سازمان‌ها به گونه‌ای است که تغییر بنیادی به منظور تسهیل در روند رشد آنها مستلزم صرف هزینه‌ها و زمان قابل توجه می‌باشد. علت این امر فرض اولیه عدم لزوم تغییر ساختار سازمان در بدو شکل‌گیری بنیان‌های سازمانی می‌باشد. حال آن که دلایل متعدد از جمله تغییر نگرش‌ها و دگرگونی رفتار و روابط درون سازمانی، تغییر مداوم بسترهای اطلاعاتی و افزایش روزافزون حجم اطلاعاتی، طراحی ساختارهای پویای سازمانی را ضروری می‌نماید. تاثیر پیدایش و کارکرد ساختارهای مجازی، قابلیت‌های دوگانه، دانایی و فرهنگ کار به عنوان عوامل تعیین کننده موفقیت سازمان‌ها در عصر جدید با هم تعامل دارند (طباطبایی فر و همکاران، ۱۳۹۶). اما میزان و نحوه این تعامل بسته به سازمان‌های مختلف متفاوت است. در این پژوهش تعامل بین این عوامل در سازمان‌های ورزشی اجرایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. یکی از مفاهیم جدیدی که در حوزه دانش سازمان تحت تاثیر فناوری اطلاعات مود توجه قرار گرفته مجازی‌سازی<sup>۳</sup> سازمان و سازمان‌های مجازی می‌باشد. هر چند تعریف یگانه‌ای که مورد قبول همه صاحب‌نظران باشد، تا به حال از مجازی‌سازی سازمان یا سازمان مجازی حاصل نشده است مجازی‌سازی عمدتاً مربوط به جنبه‌های ساختاری و عملکردی سازمان می‌باشد (بایر و کوزگی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). این مفهوم با توجه به نیاز سازمان‌های امروزی به پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای

محیطی و رویارویی موثر با پدیده جهانی شدن پایه عرصه وجود گذاشته است. در ادبیات موضوع سازمان‌های مجازی چهار نوع رویکرد متفاوت در بیان مفهوم سازمان مجازی دیده می‌شود (یوهیونگ شین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴): در رویکرد اول برخی سازمان مجازی را اساساً یک سازمان الکترونیکی یا روی خط می‌دانند. طرفداران این نظریه را بعنوان نمونه‌ای از این نوع سازمان‌ها معرفی می‌کنند که به منظور استفاده و بهره برداری از فرصت‌های فضای الکترونیکی نظیر ایجاد شده‌اند. در رویکرد دوم سازمان‌های مجازی را ساختارهای سازمانی می‌دانند که بر مبنای همکاری‌های دوجانبه و به جهت تسهیم توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و منابع یکدیگر یا به منظور تولید کالا یا خدماتی خاص با بهره برداری از فرصتی ویژه گرد هم آمده‌اند. در این سازمان‌ها به جای آنکه IT و ارتباطات از راه دور یک ویژگی سازمانی باشند یک مولفه اساسی سازمانی هستند. در رویکرد سوم شاید بیشتر از بقیه موجب نوعی سردرگمی گردد (قلی‌پور و امیری، ۱۳۸۸). این رویکرد در واقع ملقمه‌ای از دو رویکرد قبلی است که در آن نویسندگان برای مفهوم سازمان مجازی، مفهوم سازمان الکترونیکی و مفهوم شبکه‌ای موقت از افراد، عقاید، توانایی‌ها و منابع را که به منظور هدفی خاص گرد هم می‌آیند به تنهایی یا به جای یکدیگر به کار می‌برند. در رویکرد چهارم دیدگاهی که بیشتر از بقیه مورد توجه قرار می‌گیرد عبارت است از نگرستن به سازمان مجازی به منزله شبکه موقتی از شرکت‌ها -تامین کنندگان- مشتریان و رقبا که به کمک تکنولوژی اطلاعات IT با هم مرتبط بوده مهارت‌ها و هزینه‌ها و ریسک و منافع خود را تسهیم نموده و به بازار دسترسی پیدا می‌کنند. اینگونه سازمانی به کمک تکنولوژی اطلاعات می‌تواند بر محدودیت‌های زمان، مکان و شکل‌های ثابت سازمانی غلبه کنند. در این نوع مخصوص از سازمان، هر شرکت قصد دارد مزیت اصلی رقابتی خود، مانند محصولات اصلی، فرایندهای اصلی، شایستگی‌های اصلی و غیره را در تصرف خویش داشته باشد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹). سازمان در گذار به ساختارهای مجازی بسیاری از فعالیت‌های خود را از منابع خارجی تامین می‌کند و ساختاری به وجود می‌آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار انجام آن وظایف شوند. تعداد بسیار اندکی از سازمان‌ها می‌توانند تمامی خصوصیات یک سازمان مجازی را به طور کامل داشته باشند ولی در عوض بسیاری از آن‌ها قسمتی از مشخصات یک سازمان مجازی را دارا هستند و باتوجه به این موضوع،

4. Bayer & Cozgri  
5. Yohingong shin

1. Ahmadi et al.  
2. Maletič et al.  
3. Virtualization

در مقابل ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد (اهنرت و همکاران، ۲۰۱۷). چنان‌که گفته شد، عامل تعهد در مقابل ذی‌نفعان، در هر دو مجموعه عوامل داخلی و خارجی پایداری قرار می‌گیرد. منظور از ذی‌نفع در عوامل داخلی پایداری، سهامداران، کارکنان و مدیران هستند. درحالی‌که مفهوم ذی‌نفع در عوامل خارجی پایداری، عموم افراد جامعه را در برمی‌گیرد. پایداری سازمان به منافع بلندمدت سازمان و اینکه سازمان در بلندمدت بتواند رضایت ذی‌نفعان را جلب کند توجه دارد. از طرف دیگر راهبری پایداری به چگونگی تأمین منافع ذی‌نفعان می‌پردازد. نظام راهبری، مجموعه روش‌ها، سیاست‌ها و قانون‌های ناظر بر هدایت و کنترل صحیح سازمان‌ها است که الگوهای مدیریت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌ها از زمانی که تاسیس می‌شوند دارای نظام راهبری هستند و از آنجا که منافع گروه‌های متعدد ذی‌نفعان متفاوت از یکدیگر است، لذا گزارشگری پایداری به‌منظور شفاف سازی میزان برآورده شدن انتظارات هر یک از گروه‌های ذی‌نفع، ضرورت می‌یابد (قاسمی و کلانتر، ۱۳۹۵ و موحدی و همکاران، ۲۰۱۴).

براساس مبانی علم مدیریت هم‌افزایی یا سینرژی<sup>۹</sup> سرمایه انسانی یکی از الزامات پیاده‌سازی ساختارهای مجازی و پایداری سازمانی است (رفیقی، ۱۳۹۴). وقتی می‌گوییم هم‌افزایی ایجاد شده است، منظورمان این است که چند منبع یا چند ظرفیت در کنار هم قرار گرفته‌اند و منبع جدید یا ظرفیت جدیدی ایجاد شده است که فراتر از حاصل جمع آن منابع یا ظرفیت‌هاست. همکاری مجزای چند عامل به طوری که تأثیر کلی آنها از جمع تأثیرات آنها که به صورت مستقل به دست می‌آید بیشتر باشد. به طور کلی هم‌افزایی پدیده‌ای است که باعث تشدید تأثیر یا فعالیت می‌شود و در حوزه مطالعات مدیریت برای بیان تأثیر فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی از این واژه استفاده می‌شود. توان افزایش علاوه بر سازمان و مدیریت، در حوزه سیاست (مانند بهبود بخشیدن به فعالیت احزاب و مطبوعات برای ایجاد تعادل و توازن در نحوه توزیع و کاربرد قدرت) و حوزه اجتماع (مانند بهبود بخشیدن به فعالیت سازمان‌های غیر دولتی مانند موسسات خیریه و عام المنفعه، و سازمان‌های حمایتی مانند بهزیستی و توانبخشی) نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما آنچه موضوع بحث ما در این نوشتار می‌باشد توان افزایش منابع انسانی در سازمان است (فرج‌وند، ۱۳۹۶). توان افزایش چیست؟ «توان افزایش» عبارت است از: فرایند بهبود مستمر عملکرد سازمان از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌های کاری

مفهوم مجازی شدن تدریجی مطرح می‌شود. این مفهوم بیان می‌کند هر سازمان می‌تواند درجه‌ای از مجازی شدن را روی پیوستاری که بین سازمان غیرمجازی و سازمان کاملاً مجازی وجود دارد اختیار کند. الگویی تکاملی را برای طی کردن مراحل مجازی شدن مطرح می‌سازند و این مسیر را به چهار سطح که از مجازی نشدن تا مجازی شدن به طور کامل ادامه می‌یابد تقسیم می‌کنند (طباطبایی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). پایداری سازمانی موضوعی است که در سال‌های اخیر مورد توجه بیشتری قرار گرفته و به معنای حفظ و توسعه عملکرد سازمان در بلندمدت است تا از این طریق، بتوان رضایت ذی‌نفعان را در طول زمان به دست آورد. کمیته جهانی محیط زیست و توسعه، توسعه پایدار را این‌گونه تعریف می‌کند: «پیشرفت و توسعه‌ای که نیاز نسل فعلی را برآورده سازد، بدون آنکه حق و توان نسل آتی را در برآورده کردن نیازهایش از محیط‌زیست و منابع طبیعی به مخاطره اندازد». توسعه پایدار، به بیانی ساده به شکلی از توسعه اطلاق می‌شود که در آن به شکلی متوازن و همه‌جانبه، ابعاد مختلف، مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرد. این ابعاد را به طور خلاصه می‌توان در سه دسته اجتماعی، محیط زیستی و اقتصادی قرار داد. در واقع، توسعه‌ای «پایدار» است که علاوه بر بعد اقتصادی، پیامدهای محیط زیستی و اجتماعی آن نیز مثبت و مدیریت شده باشد. با چنین نگاهی، بهره‌برداری از منابع طبیعی و سرمایه‌های انسانی امروز سیاره زمین، حیات و بهره‌مندی و شادی نسل‌های فعلی و آینده را نباید به خطر بیناندازد (هیچکاک و ویلارد، ۲۰۱۸). به‌طور کلی یک سازمان اگر بخواهد پایدار بماند، باید نه‌تنها در زمان حال بلکه در آینده نیز خوب کار کند و همواره سعی در کسب رضایت گروه‌های متعدد ذی‌نفعان داشته باشد. در سازمان‌های پایدار، هدف، ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در بلند مدت است. عوامل پایداری سازمان‌ها در دو دسته کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی قرار می‌گیرند: عوامل داخلی به عواملی اعم از توسعه و پیاده‌سازی سازوکارهای انگیزشی کارکنان به‌منظور توسعه خلاقیت‌های پایداری و افزایش عملکرد پایدار، بهبود سلامت کارکنان، بهبود شرایط کاری، شناسایی و حداقل کردن اثرات مخرب زیست‌محیطی، دستیابی به اثربخشی انرژی، کاهش هزینه‌ها، نوآوری‌های فناوری و تعهد در مقابل ذی‌نفعان اشاره دارد. درحالی‌که عوامل خارجی پایداری، عواملی مانند عرضه محصولات متفاوت، ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ درست مصرف کردن، پذیرش قوانین و مقررات کاری بین‌المللی و تعهد

محققان رشد انسان نمایان شده است. اگر چه ظاهراً اجماع مشخصی درباره آن یعنی معنا و نحوه توسعه آن وجود ندارد اما مفاهیم و کاربردهای متفاوتی برای خرد پیشنهاد شده است (شاهرخی و همکاران، ۱۳۹۴). خرد، قدرت برتر و مظهر برتری انسان و یکی از قدرتهای شخصیتی مهم شناسایی شده توسط جنبش روانشناسی مثبت است. اگرچه، مفهوم خرد سازمانی خرد را از سطح فردی به سطح سازمانی می‌کشاند (سوک او، کیم و لی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴). در این سطح، سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند که چگونه از افرادی که در موضوعات مختلف و از جنبه‌های مختلف توصیه می‌دهند، تفکر سازنده و گروهی را تقویت میکنند، منافع شخصی را به خاطر منافع سازمانی فدا میکنند و در تفکر خلاقانه در مسایل راهبردی پیشرو هستند، استفاده کنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۲). تربیت ظهور خرد در سازمان را می‌توان به صورت زیر توصیف کرد: داده، اطلاعات، دانش و خرد. بداده‌ها، حقایق و اعدادی هستند که از آنها اطلاعات به دست می‌آید. زمانی که داده‌ها به منظور خاصی به شکلی منطقی، سازماندهی می‌شوند به اطلاعات تبدیل می‌گردند. دانش نیز تجزیه و تحلیل نمادسازی اطلاعات ایجاد شده است و هنگامی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود، به خرد تبدیل می‌شود (چاترجی و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵).

جهت بررسی بهتر متغیرهای پژوهش ابتدا لازم است که تحقیقات پیشین در این زمینه مرور شوند. قلی پور و امیری (۱۳۸۸) در بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی و بررسی چالش‌های هویتی در بخش‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم نشان داد که بین هویت سازمانی در تیم‌های مجازی با ابعاد منظور شده رفتار سازمانی نظیر رضایت شغلی، رفتار سازمانی شهروندی و تعهد سازمانی رابطه علی قوی وجود دارد به استناد این تحقیق هر چه درجه مجازی شدن سازمان بالاتر رود سازمان مجازی با چالش هویت سازمانی مواجه خواهد شد. عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹) در بررسی رابطه‌ی بین درجه مجازیت سازمان و تعهد سازمانی نتیجه گرفت که بین درجه مجازی شدن سازمان و تعهد سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. موسوی و همکاران (۱۳۹۲)، در سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی نشان دادند که ابعاد فلسفی خرد در سه سطح بین فردی، سازمانی و راهبردی تأثیر مثبت و معناداری بر خرد مدیریتی و سازمانی دارند، اما ابعاد فلسفی خرد در سطح فردی تأثیر معناداری بر خرد مدیریتی و سازمانی ندارد.

بر تمام حوزه‌ها و وظایف سازمان که بر عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. بر این اساس، هدف توان افزایش «بهبود مستمر عملکرد سازمان» از طریق «ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت» است. برای درک کامل مفهوم توان افزایشی باید با مفهوم و ویژگی‌های صلاحیت و نفوذ آشنا شویم. صلاحیت چیست؟ صلاحیت را به کیفیتی مبتنی بر داشتن توان، آموزش و تجربه لازم برای پذیرش وظیفه‌ای خاص تعریف کرده‌اند. همچنین صلاحیت را وضعیتی دانسته‌اند که طی آن می‌توان بدون مشاوری یا کسب مجوز خاص یا تخطی از مقررات اقدامی را به عمل آورد. هم نبوغ افزایشی برآیند نوآوری جمعی یا نوآوری سیستمی بیش از جمع نوآوری‌های فردی است. مفهوم هم نبوغ‌افزایی از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های متنی و نمونه برداری نظری از آثار و متن مصاحبه‌های خبرگان مدیریت و اندیشمندی چون گری همل، رالف استیسی و تام پیترز با استفاده از رویکرد نظریه پردازانه بنیاد ظهور یافت. این واژه در برابر هم افزایشی مطرح گردید (جی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). سینزری یا هم افزایشی دلالت بر آن دارد که برآیند کار جمعی، بسیار فراتر از برآیند کار تک تک افراد یا به عبارتی روشن‌تر «کل بزرگ‌تر از جمع اجزاست». بر اساس این مفهوم، نوآوری‌های تک تک کارکنان در بستر ارتباطات و گفت‌وگوهای جمعی خاصیت سینرژیک می‌یابد و به نوآوری‌های فزاینده می‌انجامد و مدیریت ارشد سازمان باید بسترهای لازم را جهت هم‌افزایی نوآوری‌ها و نبوغ کارکنان برای مواجهه با شرایط نوین محیط کسب فراهم نماید. اگر پیش از این سازمان‌ها برای استفاده بهینه از نیروی بازوی کارکنان برنامه‌ریزی می‌کردند امروزه باید به فکر استفاده بهینه از نبوغ انسان‌ها باشند؛ چرا که به جز شایستگی‌های محوری یعنی نیروی تفکر، نبوغ، ابداع و نوآوری انسان‌ها، روبات و ماشین بر انسان برتری دارد (سولانسی، ۲۰۱۷). اگر وظیفه مدیر تاکنون تبدیل انرژی‌ها به هم افزایشی بود، امروزه مهم‌ترین ماموریت مدیر تبدیل نوآوری‌های فردی به نوآوری‌های سازمانی است. اگر تا پیش از نیمه دوم قرن بیستم شاخص کارایی به عنوان وجه تمایز شرکت‌ها محسوب می‌شد امروزه خلاقیت و نوآوری و ایده‌های جدید است که مزیت رقابتی را به همراه دارد (عسگری انارکی و هاشمی فشارکی، ۱۳۹۴).

با بروز تغییر سرسام آور محیطی در عصر حاضر مباحث مدیریت دانش در سازمان‌ها ارتقا پیدا کرد و مفهوم خرد سازمانی<sup>۱۱</sup> به عنوان بالاترین سطح دانایی در سازمان مورد بحث و توجه قرار گرفت. خرد تا دو دهه گذشته سازه مبهم و فریبنده پژوهش‌های علمی بوده است که تا حد زیادی به دلیل توجه

12. Sook Eo, Kim & Le  
13. Chatterjee et al.

10. Ji, Zhang et al.  
11. Organizational wisdom

طراحی مدل بلوغ مدیریت فناوری برای خدمات دولتی پایدار از منظر کشورهای در حال توسعه گزارش کردند که نشان داد که بین سطح بلوغ مدیریت فناوری و میزان افزایش پایداری کیفیت خدمات تناسب وجود دارد. مالتیک و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی آنالیز تعامل بین پایداری سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری باز گزارش کرد که تجارب شرکتی در اتخاذ پایداری سازمانی استراتژیک را با استفاده از مدیریت دانش و نوآوری باز به منظور ترویج نوآوری‌های پایدار مطابق با مدل سازمانی برای همکاری‌های اقتصادی و توسعه برای نوآوری‌های زیست محیطی به عنوان محرکی برای تغییرات چشم‌گیر در فرهنگ ثبات سازمانی را عمیقاً مورد بررسی قرار داده است. لی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۷) در بررسی رابطه بین توسعه مدیریت فناوری و پایداری محیطی در مورد کشورهای کوچک نشان داد که رابطه معنی‌داری بین این دو مولفه وجود دارد اما متغیرهای میانجی تا حد زیادی می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند. وانگ و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۷) در بررسی نقش مدیریت پروژه در رشد پایدار سازمانی شرکت‌های مبتنی بر فناوری نشان داد که مدیریت پروژه برای در سطوح فردی، تیمی و سازمانی بر رشد پایدار سازمانی اثرگذار است.

با وجود تحقیقات ذکر شده اما در حوزه ورزش کشور تا کنون تحقیقات قابل توجهی بر روی این متغیرها انجام نشده است. در یکی از تحقیقات تخصصی آبیانی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷)، در بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی نشان داد که فعالیت‌های انجام‌شده در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به‌عنوان نمونه موردی، بیشترین همسویی را با استانداردهای مدیریت منابع انسانی سبز به میزان ۶۳ درصد دارند. آگاهی از استانداردهای منابع انسانی سبز در سطح کمتر از میانگین قرار دارد. براساس نتایج معادلات ساختاری می‌توان مشاهده نمود که استانداردهای منابع انسانی سبز بر پایداری به میزان ۰/۸۹ در این سازمان مؤثر است. در تحقیقات ورزشی خارجی هم این متغیرها به صورت محدودی مورد توجه بوده‌اند. ولف و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۵)، در بررسی هم‌افزایی ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان‌های ورزشی گزارش کرد که هم‌افزایی بین این دو جنبه سازمان بستگی به مقوله رهبری دارد. هارسیون و چالیپ<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۵) و زیاکس و کاستا<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۱) در ارزیابی هم‌افزایی بین ابعاد مختلف در بازاریابی گردشگری ورزشی نشان

شاهرخی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی تأثیر خرد سازمانی بر تأثیربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی نشان داد که تأثیر خرد سازمانی و مولفه‌های آن شامل خودشناسی، مدیریت هیجانات، نوع دوستی، الهام بخشی، قضاوت، دانش زندگی، مهارت زندگی و تمایل به یادگیری را بر تأثیربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی تأثیر دارد. طباطبایی‌فر و همکاران (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر مجازی سازی ساختار سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان بانک توسعه صادرات ایران نشان داد که میزان درجه‌ی مجازی شدن ساختار سازمانی بانک توسعه صادرات ایران بر عملکرد مدیریت دانش تأثیر دارد. همچنین رابطه‌ی سه مولفه‌ی مجازی بودن سازمان (تمرکز بر مزیت‌های رقابتی، اعتماد در شبکه و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات) با عملکرد مدیریت دانش در این پژوهش تأیید گردید. بایر و کوزگی (۲۰۱۳) در رابطه با ساختار و حوزه‌های اصلی سازمان‌های مجازی نتیجه گرفتند که حوزه‌های اصلی و ساختاری در سازمان‌های مجازی شامل چهار حوزه تمایز؛ یکپارچگی؛ پیکربندی و فناوری اطلاعات است؛ آن‌ها در ساخت مدل ساختار اصلی و تشکیل دهنده سازمان‌های مجازی بعد وجه تمایز را به دو بعد فرعی شامل ۱. ایجاد ارزش بصورت مجازی ۲. تمرکز بر مزیت‌های رقابتی و وجه پیکربندی را به سه بعد فرعی ۱. خصوصیات کلی شبکه مجازی ۲. استقلال شرکت‌های همکار ۳. رسمیت و تعهدات بین شرکای همکار و برای وجه یکپارچگی بعد اعتماد و مکانیزم هماهنگی و برای وجه فناوری اطلاعات بعد فرعی استفاده از فناوری اطلاعات را انتخاب و تفکیک نمودند. یوهیونگ شین (۲۰۱۴) پژوهش گسترده‌ای را در رابطه با درجه مجازیت سازمان‌ها و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی انجام داد و در این تحقیق ابعاد درجه مجازیت سازمان شامل موقتی بودن فرهنگ؛ موقعیت مکانی کارکنان و پراکندگی جغرافیایی مورد بررسی و سپس ارتباط آن را با فاکتورهایی نظیر تناسب فرد و سازمان و تناسب فرد و گروه و تناسب فرد و ویژگی‌های شغلی مورد نظر قرار داد و برای مدیریت منابع انسانی نیز ابعاد عملکرد شغلی؛ رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی و نرخ ترک شغل را مشخص و سپس کلیه فرضیه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و نتیجه گرفت که با توجه به رابطه مثبت تناسب فرد با شغل و گروه و سازمان و تعهد سازمانی و رابطه معکوس آن با نرخ ترک شغلی اینطور نتیجه گیری کرد که درجه مجازی شدن سازمان بر موارد مذکور تأثیر گذار است. جوشی و اسلام<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸) در

18. Harrison &amp; Chalip

19. Ziakas &amp; Costa

14. Joshi &amp; Islam

15. Lee

16. Wang, et al.

17. Wolfe et al.

چالش‌های فراوانی روبرو ست و رفتارهای سیاسی و مخرب در این سازمان سبب مشکلات فراوانی در خدمات شهری شده است. سازمان ورزش شهرداری نیز هر چند چالش‌های سیاسی و اداری کمتری نسبت به برخی زمینه‌های دیگر شهرداری‌ها دارد اما حساسیت عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی آن به دلیل ویژگی‌های ورزش شهروندی و لزوم جذب مردم به ورزش از اهمیت بالایی برخوردار است. این سازمان بزرگ جهت انجام رسالت خود، نیازمند سیستم کارآمد می‌باشد و مانند سازمان‌های دیگر، بخش قابلیت‌های عملکردی در این سازمان نقش محوری در دستیابی به عملکرد مناسب دارد. با وجود آگهی عمومی از این بایدها اما براساس شواهد مختلف سازمانی و رسانه‌ای سیستم اداری و مدیریت عملکرد در این سازمان مانند اکثر سازمان‌های ورزشی دیگر در کشور از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و چالش‌های زیادی در این سازمان‌ها وجود دارد. سازمان ورزش شهرداری تهران نیز باید به یک سیستم کارآمد به آموزش منابع انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی خود بپردازد تا بتواند هم به خوبی مشکلات را رفع نماید و هم از منابع و قابلیت‌های خود به طور مناسب استفاده کند. برای تحلیل شرایط این سازمان‌ها می‌توان به بررسی برخی مولفه‌ها و عوامل کلیدی پرداخت. مجازی‌سازی ساختار یکی از رویکردهای نوظهور اما فراگیر که پرداختن به آن هم در محافل علمی و هم در جلسات اجرایی حوزه ورزش ضروری است. زیرا رشد سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات پایه‌های فنی جهانی‌سازی را بوجود آورده و موجب تمرکز زدایی در انجام امور از نقطه نظر مکانی و زمانی می‌گردد. لذا به صورت روزافزون شاهد طراحی مجدد سازمان‌های سنتی در قالب سازمان‌های پویا و منعطف بر مبنای شاکله سازمان‌های مجازی در جهان اطراف خویش می‌باشیم. نیاز به انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و توسعه روزافزون به عنوان عوامل تاثیرگذار در طراحی سازمان‌های با ساختار مجازی به شمار می‌آیند (شعبانی بهار و همکاران، ۲۰۱۴). در حرکت به سوی مجازی شدن باید توجه داشت که سازمان مجازی گل بی‌خاری نیست که برای هر شرایطی مناسب باشد. در این خصوص مزایا و معایب باید در کنارهم مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه یکی از علل وجودی سازمان مجازی، ضرورت خلاقیت و نوآوری است، به نظر یکی از محققان این مقوله، تنها در صورتی که نوآوری‌های مستقل و منفرد مطلوب سازمان بوده و نیرو و توانمندی لازم برای این امر در درون سازمان موجود نباشد، استفاده از سازمان مجازی توصیه می‌شود باید توجه داشت که سازمان‌های مجازی

دادند که بیشترین هم‌افزایی بین ویژگی‌های مقصد و فضاهای اجتماعی وجود دارد. جکسون و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۴)، در بررسی هم‌افزایی در تیم‌های ورزشی نشان داد که روابط مربی و ورزشکار بیشترین هم‌افزایی را به خود اختصاص می‌دهد. فیتزگارد و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۴)، در بررسی خرد شغلی مدیران ورزشی نشان دادند یک الگوی پنج موقعیتی براساس دو رویکرد دانش و تجارب و قابلیت ذهنی و خلاقیت ارائه داد و نشان داد مدیران جوان و مدیران زن موقعیت‌های مشابه بیشتری دارند. هانگ و شائو<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۵)، در بررسی چالش‌های مجازی‌سازی در سازمان‌های ورزشی و نقش سرمایه انسانی گزارش کرد که هدف اصلی سازمان‌های ورزشی از مجازی‌سازی ارتقای خود مختاری و خودمراقبتی است. تفاوت نقش بین تعامل و مشارکت آنلاین و آفلاین منابع انسانی معنی‌دار بود.

امروزه ورزش به عنوان یک نیاز جسمی و روحی در جوامع مختلف مطرح است و باید به این پدیده اجتماعی به عنوان یک ارزش در جامعه نگریسته شود و همچنین مدیران شهری برای مقابله با آسیب‌های اجتماعی و بزهکاری بایستی در ایجاد اماکن ورزشی در سطح شهر بکوشند. در شهرها با گسترش روزافزون تکنولوژی پرداختن به فعالیت‌های جسمانی کاهش یافته و فعالیت‌های فکری و اشتغالات ذهنی افراد افزایش یافته است که خود عامل تنش‌های عصبی و بیماری‌های روانی بسیاری است. بهترین درمان برای این مساله ورزش است که شاید مانند گذشته نه به عنوان یک تفریح، بلکه در کنار مشکلات زندگی در عصر صنعت و تکنولوژی به مثابه یک نیاز مطرح می‌شود. برای به فعل درآمدن نیاز بالقوه انسان به ورزش، یکی از مهمترین اقدامات توسعه و گسترش مراکز ورزش است. سازمان ورزش شهرداری به عنوان متولی اصلی این امر می‌باشد شهرداری‌ها یکی از پرکارترین و مهم‌ترین سازمان‌های عمومی به شمار می‌روند و در توسعه پایدار شهری از حجم و دامنه عملکردی گسترده‌ای برخوردار هستند. شهرداری‌ها اقدامات و خدمات چند وجهی رفاهی، آموزشی، فرهنگی، هنری، اقتصادی، سیاسی و زیست محیطی دارند. امکانات ورزشی جزو خدمات شهری است که ارتباط مستقیمی با تندرستی شهروندان و نشاط اجتماعی شهر دارد. سازمان ورزش شهرداری تهران متولی مدیریت و توسعه ورزش شهروندی در پایتخت می‌باشد. این سازمان در مناطق ۲۲ گانه تهران دارای تشکیلات ورزشی گسترده‌ای است و فعالیت‌های ورزشی پر حجم را سازماندهی و پشتیبانی می‌کند. شواهد مختلف نشان می‌دهد که مدیریت شهرداری‌ها با

کلیدی برای هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی حیاتی است زیرا: ۱- ایجاد هم‌افزایی در سازمان‌ها به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیت‌ها کمک می‌کند و تعادل سازمان را افزایش می‌دهد. ۲- هماهنگی فعالیت‌ها و عدم توزیع ناهمگون بار فعالیت‌ها بر دوش دیگر واحدها از دل‌زدگی اعضا و شکست فعالیت‌ها جلوگیری می‌کند. ۳- هم‌افزایی مانع از بروز بحران در سازمان می‌شود. ۴- بحران‌های ایجاد شده در سازمان‌ها اغلب بر دوش بخشی خاص می‌باشد (بدون وجود هماهنگی و دید سیستمی) که توییخ یا تهدید بخشی خاص نه تنها سودی در بر ندارد، بلکه موجب کارکرد نامناسب‌تر آن قسمت نیز می‌شود. مدیر با ایجاد هماهنگی و یاری گرفتن از مزایای هم‌افزایی از بروز این بحران‌ها جلوگیری می‌کند. ۵- و در نهایت، نباید فراموش کنیم که افزایش بازده کلی، جلوگیری از منتشر شدن بخش‌ها و افزایش توان سازمان در گرو هم‌افزایی می‌باشد. بر این اساس متغیرهای بحث شده نقش کلیدی در عملکرد سازمان‌های ورزشی در محیط امروزی دارند و با توجه به اینکه در تحقیقات قبلی هیچکدام از این متغیرها در مطالعات مدیریت ورزشی داخل کشور مورد توجه نبوده‌اند ضرورت دارد مورد توجه محققان مدیریت ورزشی کشور قرار بگیرند و اطلاعات قابل اکتفایی در اختیار مدیران قرار دهند. سازمان ورزش شهرداری تهران یکی از بزرگترین سازمان‌های ورزشی کشور است که با توجه به اهمیت خدمات ورزش شهری نیازمند سیستم مدیریتی کارآمد و منطبق برای شرایط امروزی است. از این رو می‌توان با تحلیل وضعیت چهار متغیر مجازی‌سازی، خرد، هم‌افزایی و پایداری در این سازمان می‌توان علاوه بر آسیب‌شناسی ابعاد تخصصی و کمتر آشکار آن به ارائه راهکارهای مناسب اقدام نمود. به صورت کلی تحقیقات نشان داده‌اند که مجازی‌سازی ساختار سازمان با عمده متغیرهای سازمانی مانند خرد، پایداری، هم‌افزایی، و ... ارتباط دارد اما ماهیت و شدت ارتباط بر اساس شرایط مختلف تفاوت دارد. با وجود تحقیقات انجام شده در کشور، این متغیرها تاکنون در حد محدودی مورد توجه محققان داخلی قرار گرفته‌اند. از طرفی دیگر در تحقیقات سازمان‌های ورزشی به وضوح مورد توجه نبوده‌اند. علاوه بر این رابطه بین این متغیرها هنوز به طور مشخص در تحقیقات ورزشی مورد آزمون قرار نگرفته است. در کنار این خلاءهای ذکر شده در تحقیقات داخلی، با وجود دانش تولید شده در تحقیقات خارجی اما این اطلاعات به تنهایی برای تحلیل و مدیریت جنبه‌های ساختاری-عملکردی در سازمان‌های ورزشی کشور قابل اکتفا نیستند و لازم است تحقیقات بومی و تخصصی در این زمینه

موفق سازمان‌هایی بوده‌اند که از ارزش‌های مشترک قوی بین اعضای خود برخوردار بوده و از این فرهنگ به عنوان سازوکاری برای کنترل سود جستند. در حرکت به سوی مجازی شدن همچنین باید توجه داشت که اتکای صرف به فناوری - حتی اگر بسیار پیشرفته باشد - به هیچ وجه کارساز نخواهد بود مگر اینکه این زیرساختار تکنولوژیکی درون یک ساختار فرهنگی مناسب مستقر شده و به کارگرفته شود.

پایداری سازمانی مفهومی تنگاتنگ با مسوولیت سازمانی است که مسوولیت سازمان در قبال جامعه و محیط را در بلندمدت بیان می‌کند. پذیرش عملکرد پایدار در بلندمدت، منجر به بهبود عملکرد مالی، افزایش مزایای رقابتی و موفقیت بلندمدت سازمان می‌شود. به منظور نیل به اهداف فوق، ضروری است که سازمان‌ها مخصوصاً سازمان‌های ورزشی همچون سازمان ورزش شهرداری تهران با درک دقیق خواسته‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، در تصمیم‌گیری‌های خود منافع مختلف گروه‌های متعدد ذی‌نفعان را مورد توجه قرار دهند و در نتیجه کسب رضایت آنها، بقا و پایداری خود را در آینده تضمین کنند (قاسمی و کلانتر، ۱۳۹۵). گزارشگری پایداری با همه مزایایی که برای آن ذکر شد، سندی مبنی بر توجه سازمان‌ها به منافع ذی‌نفعان متعدد است که متأسفانه جایگاه این نوع گزارشگری در بین سازمان‌های ورزشی کشور خالی است. خرد سازمانی نیز یکی از مولفه‌های کلیدی سازمان‌های موفق امروزی است و تأثیر چشمگیری بر موفقیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دارد و نتایج فعالیت‌های مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد؛ هم‌چنین خرد سازمانی می‌تواند به عنوان ابزاری کارا برای پاسخگویی به محیط نامطمئن باشد. خرد سازمانی برای ارزش آفرینی سازمان اهمیت دارد و بنابراین سازمان‌هایی با سطوح بالای خرد سازمانی گزارش شده می‌توانند به نتایج بهتری دست پیدا کنند. خرد سازمانی شامل جمع‌آوری، انتقال و یکپارچه سازی خرد فردی و هم‌چنین استفاده از فرآیندهای نهادی و اجتماعی (از قبیل ساختار، فرهنگ و امور روزمره) برای ذخیره سازی است. این پژوهش با مطالعه ادبیات این حوزه و با روش کتابخانه‌ای به بررسی مدل‌های ارائه شده در زمینه خرد سازمانی می‌پردازد. به طور کلی درک بیشتر خرد و مفاهیم مربوطه مانند خرد سازمانی، خرد مدیریتی و مدیریت خرد می‌تواند زمینه ارزشمندی را ایجاد کند و منجر به بهبود تئوری و عمل مدیریت دانش شود. علاوه بر این می‌تواند در دستیابی به مجموعه‌ای از مزایای سازمانی که می‌تواند از عملکرد و موفقیت پشتیبانی کنند نقش داشته باشد. هم‌افزایی یا سینرژی سرمایه انسانی نیز جزو عوامل

صورت بگیرد. بدین منظور محقق باید ابتدا به ابعاد محتوایی سازمان‌های ورزشی؛ فلسفه پیدایش آن بپردازد و سپس بدنبال یافتن پاسخ سؤال تحقیق و یافتن رویکرد و تمهیدات ساختاری مناسب جهت تطبیق با شرایط متأثر از دگرذیسی و تغییرات شکلی و ماهیتی سازمان‌های موجود به سمت سازمان‌های مجازی و الکترونیکی و تأثیری که آنها بر متغیرهایی مانند خرد سازمانی، هم‌افزایی سرمایه انسانی و پایداری سازمانی باشد. از این رو هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مجازی‌سازی عملکردی بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران است. دلیل انتخاب این سازمان جهت مطالعه بزرگ بودن آن، دولتی بودن آن و وجود شواهد فراوان مبتنی بر تأثیرات متغیرهای مذکور در این سازمان است.

به طور مشخص پیرامون مساله و سوال اصلی پژوهش، سوالات تخصصی زیر مطرح می‌شود:

- وضعیت مجازی‌سازی عملکرد، هم‌افزایی سرمایه انسانی، خرد سازمانی و پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه است
- آیا مجازی‌سازی عملکرد با نقش میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی اثر معنی‌داری بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران دارد؟

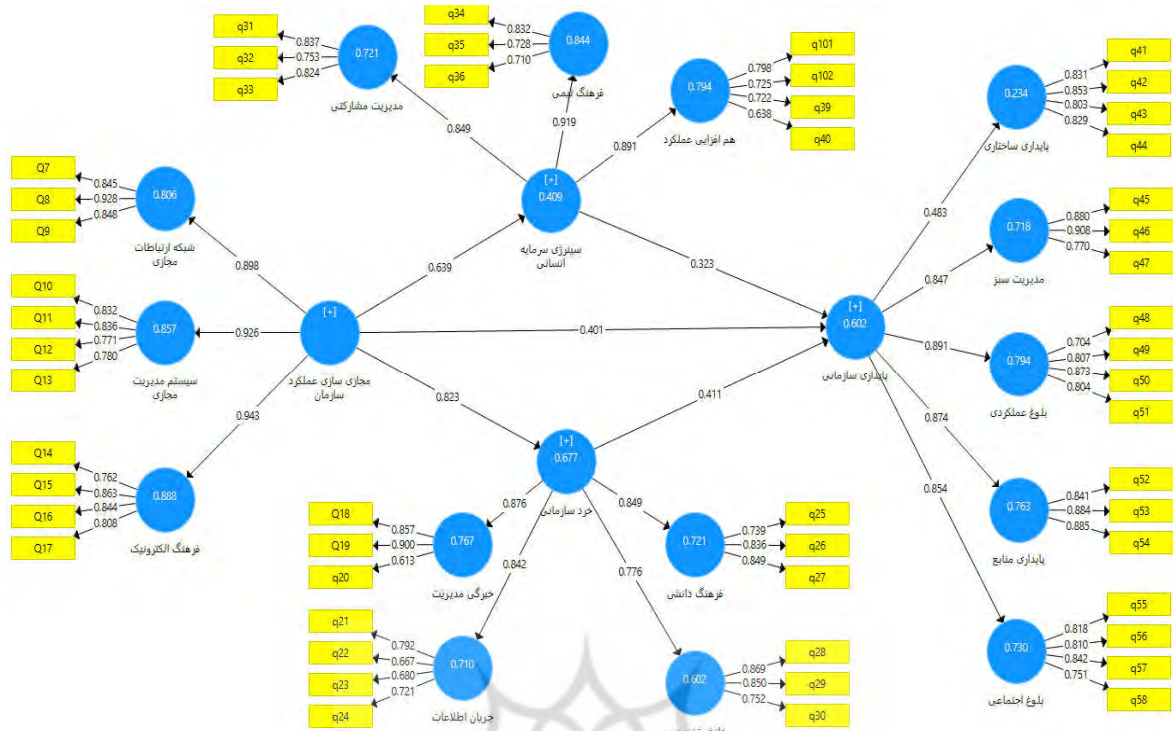
### روش تحقیق

از آنجایی که پژوهش حاضر به توصیف شرایط موجود و تأثیر متغیرهای مجازی‌سازی عملکردی سازمان بر پایداری سازمانی با میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران پرداخته است، لذا این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. همچنین از نظر هدف در زمره

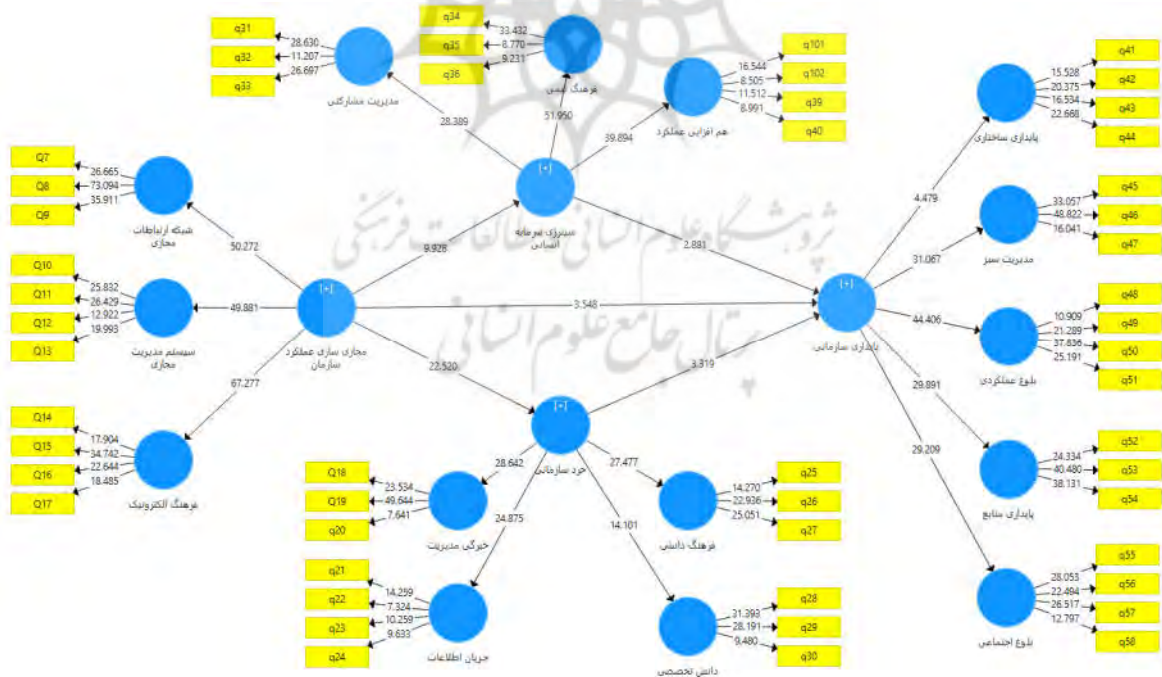
پژوهش‌های کاربردی بوده و نیز از لحاظ گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات کمی محسوب می‌شود. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات مقطعی است که در آن داده‌ها در خلال چند ماه جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارمندان سازمان ورزش شهرداری و ادارات مناطق واقع در شهر تهران که در زمستان سال ۱۳۹۸ مشغول به کار بودند تشکیل می‌دهد که کل جامعه آماری در این پژوهش (N=۴۸۰) می‌باشد. نمونه آماری این پژوهش با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان از بین کارمندان سازمان ورزش شهرداری شهر تهران و به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس تعداد ۲۱۴ نفر انتخاب شده‌اند. که از بین ۲۴۵ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۲۱۵ نفر به صورت کامل و صحیح به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند در نتیجه نمونه آماری ۲۱۵ نفر در نظر گرفته شد. همچنین پرسشنامه مجازی‌سازی سازمان (ویلیامیل استرید، ۲۰۰۷)، پرسشنامه خرد سازمانی (براون و گرین، ۲۰۰۶) و پرسشنامه هم‌افزایی سرمایه انسانی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶) و پرسشنامه پایداری سازمانی (دیک و همکاران، ۲۰۱۲) استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها به تایید هفت نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی همدان رسید و همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰٫۹۲، ۰٫۸۷، ۰٫۹۴ و ۰٫۸۹ به دست آمد. در این تحقیق نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف سوالات پرسشنامه پرداخته می‌شود و سپس در سطح استنباطی برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق





شکل ۱. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

جدول ۱. شاخص‌های روایی، پایایی

Cronbachs Alpha	CR	AVE	
-----------------	----	-----	--

۰/۸۲۰	۰/۸۸۱	۰/۶۵۰	بلوغ اجتماعی
۰/۸۰۹	۰/۸۷۶	۰/۶۳۹	بلوغ عملکردی
۰/۷۸۳	۰/۸۰۸	۰/۵۱۴	جریان اطلاعات
۰/۷۰۲	۰/۸۳۹	۰/۶۴۰	خبرگی مدیریت
۰/۸۸۶	۰/۹۰۵	۰/۶۱۴	خرد سازمانی
۰/۷۶۵	۰/۸۶۴	۰/۶۸۱	دانش تخصصی
۰/۸۱۹	۰/۸۸۰	۰/۶۴۸	سیستم مدیریت مجازی
۰/۸۶۰	۰/۸۸۹	۰/۵۷۶	هم افزایی سرمایه انسانی
۰/۸۴۵	۰/۹۰۷	۰/۷۶۵	شبکه ارتباطات مجازی
۰/۸۳۷	۰/۸۹۱	۰/۶۷۲	فرهنگ الکترونیک
۰/۸۳۵	۰/۸۰۲	۰/۵۷۵	فرهنگ تیمی
۰/۷۳۵	۰/۸۵۰	۰/۶۵۵	فرهنگ دانشی
۰/۹۲۹	۰/۹۴۰	۰/۵۸۷	مجازی سازی عملکرد سازمانی
۰/۸۱۳	۰/۸۹۰	۰/۷۳۰	مدیریت سبز
۰/۷۳۱	۰/۸۴۷	۰/۶۴۹	مدیریت مشارکتی
۰/۷۹۴	۰/۸۱۳	۰/۵۲۳	هم افزایی عملکرد
۰/۸۴۹	۰/۸۹۸	۰/۶۸۸	پایداری ساختاری
۰/۹۱۹	۰/۹۳۰	۰/۶۸۷	پایداری سازمانی
۰/۸۳۹	۰/۹۰۳	۰/۷۵۷	پایداری منابع

۴	۳	۲	۱	
			۰,۷۸۳	خرد سازمانی
		۰,۷۵۹	۰,۷۳۲	هم افزایی سرمایه انسانی
	۰,۸۳۰	۰,۶۳۹	۰,۸۲۳	مجازی سازی عملکرد سازمانی
۰,۸۲۸	۰,۶۵۷	۰,۶۹۵	۰,۷۴۰	پایداری سازمانی

### شاخص‌های روایی، پایایی

جدول ۱ شاخص‌های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد. روایی تشخیصی<sup>۳۳</sup> در تحقیق حاضر نیز مورد نظر است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسب به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری می‌باشند.

### محاسبه اعتبار واگرا و ضریب همبستگی

جدول ۲ به بررسی ضرایب همبستگی و روایی واگرا می‌پردازد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. لازمه تایید روایی واگرا بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. به عنوان مثال ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر خرد سازمانی (۰/۷۸۳) شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. همان طور که در جدول مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده، برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها می‌باشد. پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده

جدول ۲. ضرایب همبستگی و شاخص روایی منفک

بنابراین فرضیه دوم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

با ضریب مسیر  $0/323$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $2/881$  بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره  $t$  بیشتر از  $2/57$  می‌باشد) هم‌افزایی سرمایه انسانی بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

با ضریب مسیر  $0/823$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $22/520$  بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره  $t$  بیشتر از  $2/57$  می‌باشد) مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

با ضریب مسیر  $0/639$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $9/928$  بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره  $t$  بیشتر از  $2/57$  می‌باشد) مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر هم‌افزایی سرمایه انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

**به منظور بررسی فرضیات ۶ و ۷ که دارای متغیر میانجی بودند، از آزمون سوبل به شرح زیر استفاده گردید:**

بطور کلی در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می‌توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره  $Z$  برابر است با نسبت  $ab$  به خطای استاندارد آن. به عبارت دیگر مقدار  $Z$ -Value را از رابطه زیر بدست می‌آید:

۶. مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.

شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه‌ی مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر می‌باشد. تمامی ضرایب در سطح خطای کمتر از  $0/05$  معنادار می‌باشد.

### فرضیات تحقیق

۱. مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.
۲. خرد سازمانی بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.
۳. هم‌افزایی سرمایه انسانی بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.
۴. مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.
۵. مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر هم‌افزایی سرمایه انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.

### جدول ۳. ضرایب مسیر و آماره‌ی $t$

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$
فرضیه ۱	$0/401$	$3/548^{**}$
فرضیه ۲	$0/411$	$3/319^{**}$
فرضیه ۳	$0/323$	$2/881^{**}$
فرضیه ۴	$0/823$	$22/520^{**}$
فرضیه ۵	$0/639$	$9/928^{**}$

$** p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

با ضریب مسیر  $0/401$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $3/548$  بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره  $t$  بیشتر از  $2/57$  می‌باشد) مجازی‌سازی عملکرد سازمان بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

با ضریب مسیر  $0/411$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $3/319$  بدست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به اینکه آماره  $t$  بیشتر از  $2/57$  می‌باشد) خرد سازمانی بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛

۰/۶۴۰	۰/۷۶۷	خبرگی مدیریت
۰/۶۱۴	۰/۶۷۷	خرد سازمانی
۰/۶۸۱	۰/۶۰۲	دانش تخصصی
۰/۶۴۸	۰/۸۵۷	سیستم مدیریت مجازی
۰/۵۷۶	۰/۴۰۹	هم افزایی سرمایه انسانی
۰/۷۶۵	۰/۸۰۶	شبکه ارتباطات مجازی
۰/۶۷۲	۰/۸۸۸	فرهنگ الکترونیک
۰/۵۷۵	۰/۸۴۴	فرهنگ تیمی
۰/۶۵۵	۰/۷۲۱	فرهنگ دانشی
۰/۵۸۷	-	مجازی سازی عملکرد سازمانی
۰/۷۳۰	۰/۷۱۸	مدیریت سبز
۰/۶۴۹	۰/۷۲۱	مدیریت مشارکتی
۰/۵۲۳	۰/۷۹۴	هم افزایی عملکرد
۰/۶۸۸	۰/۲۳۴	پایداری ساختاری
۰/۶۸۷	۰/۶۰۲	پایداری سازمانی
۰/۷۵۷	۰/۷۶۳	پایداری منابع
۰/۶۴۴	۰/۷۰۲	GOF
۰/۶۷۲		

$$Z - \text{Vlue} =$$

$$\frac{0823*0.411}{\sqrt{(0.411^2*0.038^2)+(0.823^2*0.126^2)+(0.038^2*0.126^2)}} = 3.225$$

با توجه به اینکه مقدار بدست آمده آزمون سو بل بیشتر از ۱/۹۶ (مقدار ۳/۲۲۵) می باشد می توان گفت مجازی سازی عملکرد سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر معناداری دارد.

۷. مجازی سازی عملکرد سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم افزایی سرمایه انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر دارد.

$$Z - \text{Vlue} =$$

$$\frac{0639*0.323}{\sqrt{(0.323^2*0.064^2)+(0.639^2*0.110^2)+(0.064^2*0.110^2)}} = 2.817$$

با توجه به اینکه مقدار بدست آمده آزمون سو بل بیشتر از ۱/۹۶ (مقدار ۲/۸۱۷) می باشد می توان گفت مجازی سازی عملکرد سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم افزایی سرمایه انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر معناداری دارد.

### معیار نیکویی برازش GOF

معیار GOF منوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران<sup>۲۴</sup> در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است: برای این شاخص برازش مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است.

$$GOF =$$

$$\sqrt{R^2 * COMMUNALITY}$$

### جدول ۴. نتایج $R^2$ و COMMUNALITY

COMMUNALITY	$R^2$	
۰/۶۵۰	۰/۷۳۰	بلوغ اجتماعی
۰/۶۳۹	۰/۷۹۴	بلوغ عملکردی
۰/۵۱۴	۰/۷۱۰	جریان اطلاعات

با توجه به اینکه مقدار بدست آمده شاخص نیکویی برازش ۰/۶۷۲ (بیشتر از ۰/۳۶) می باشد، می توان گفت مدل از برازش قوی برخوردار می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

سرعت شاید مهمترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد. برای کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف پذیری، باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان به وجود آید. سازمان های مجازی که امروزه با سرعت بالایی در حال شکل گیری هستند، می توانند پاسخی به این نیازهای جدید باشند. تحولات الکترونیکی به طرق مختلف روش های کسب و کار را تغییر داده است، ساختارهای سازمانی سنتی، دیگر نمی تواند با این تحولات سازگار باشند. سرعت روز افزون جهانی سازی و تغییرات شدید، نیازمندی به ساختار جدیدی از کسب و کار را که بتواند این شرایط را به بهترین وجه به کار گیرد، حیاتی ساخته است. محیط جدید کسب و کار نیازمند سازگاری مداوم و واکنش های فوری است. سرعت هم کنون یک مزیت رقابتی محسوب می شود و در نتیجه مدل های قدیمی و کلاسیک کسب

همکاران (۱۳۹۶)، موسوی و همکاران (۱۳۹۲)، شاهرخی و همکاران (۱۳۹۴)، رفیقی (۱۳۹۴)، شولز (۲۰۰۶)، بایر و کوزگی (۲۰۱۳)، یوهیونگ شین (۲۰۱۴)، مالتیک و همکاران (۲۰۱۸)، لی (۲۰۱۷)، سوک او، کیم و لی (۲۰۱۴)، هم خوانی دارد. سازمان‌های مجازی یک ماهیت نوآورانه، همکارانه، هم‌افزاینده و پویا در قالب عملیات شبکه‌ای در میان اعضا دارد که به صورت فرهنگ سازمانی مشخص نیز در عملکرد کلیت سازمان بروز می‌کند در سازمان مجازی یک دیدگاه مدیریت مشترک و تسهیم فعالیت مدیریتی، رهبری، مالکیت تسهیم‌شده، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جمعی، توافقی، عملکرد بر مبنای اعتماد، هم‌سرنوشتی و ریسک‌پذیری گروهی وجود دارد. سازمان مجازی بر روی بستر فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی بنیان گذاشته شده و از سوی دیگر فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل پویا و سازنده سازمان و تناسب با سطوح مختلف تصمیم‌گیری عملیاتی، فعالیت اساسی سازمان و نیز حاصل عملکرد قابل قبول آن است که نهایتاً در شکل دانش سازمانی مدیریت شده متبلور می‌شود. در سازمان مجازی گرایش کلی به سوی از بین رفتن سلسله مراتب عرضی و نیز کاهش نیاز به عملیات و ساختارهای فیزیکی است تا بدین وسیله بهره‌وری بیشتری میان اعضای شبکه به وجود آید. امکان پراکندگی جغرافیایی اعضا و وابستگی نمودار سازمانی و شکل روابط به شرایط تشکیل شبکه با توجه به اهمیت ارتقای اثربخشی عملیات آن از ویژگی‌های ساختاری این گونه سازمان‌هاست. در این تحقیق، به مدیریت و سازمان از دیدگاهی جدید نگریسته شد. نگاهی که به نظر میرسد ابعاد کاملی از سازمان را در بر بگیرد. خرد که سازهای جدید در حوزه مدیریت و سازمان است، می‌تواند تا حد زیادی به مدیران و سازمان، یاری برساند. در این تحقیق، خرد مدیریتی و سازمانی، نوعی از یک رفتار تعریف شده است که بر پنج پایه منطق، اخلاق، زیبایی‌شناسی، شناخت‌شناسی و متافیزیک استوار است. از طرفی نیز، حوزه مطالعات سازمانی و مدیریتی، بیانگر مجموعه اندیشه‌هایی است که کارکرد مدیریت سیستم‌های اجتماعی را هم در سطح خرد و هم در سطح کلان تحلیل می‌کند. اما نگاه و توجه به سطح کلان و داشتن دیدگاه سیستمی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یعنی پیش از آنکه فرد در اولویت باشد، سازمان در اولویت است. امروزه سازمان‌ها در شرایط مملو از اطلاعات به سر می‌برند و عدم قطعیت‌های محیطی، موجب شده تا سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی تمام تلاش خود را برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار انجام دهند. خرد سازمانی همچنین، عامل مهمی است که بر خودآگاهی و کنترل هیجانات اعضای سازمان خدماتی نیز اثرگذار است. اگر به صورت سیستمی نیز به

و کار رنگ خواهند باخت. بدون شک یکی از زمینه‌های پرچالش مدیریت، بستر سازی به منظور رفع مشکلات و موانع رشد سازمان‌ها می‌باشد. عمدتاً بنای ساختار اولیه سازمان‌ها به گونه‌ای است که تغییر بنیادی به منظور تسهیل در روند رشد آنها مستلزم صرف هزینه‌ها و زمان قابل توجه می‌باشد. علت این امر فرض اولیه عدم لزوم تغییر ساختار سازمان در بدو شکل‌گیری بنیان‌های سازمان می‌باشد. حال آنکه دلایل متعدد از جمله تغییر نگرش‌ها و دگرگونی رفتار و روابط درون سازمانی، تغییر مداوم بسترهای اطلاعاتی و افزایش روزافزون حجم اطلاعاتی، طراحی ساختارهای پویای سازمانی را ضروری می‌نماید. از این رو در این مقاله سعی شده است که به سازمان‌های مجازی از منظر ساختار سازمانی و به ویژه ابعاد محتوایی آن نگریسته شود و راه کارهایی جهت استفاده از فرصت‌ها، چگونگی به کارگیری سازوکارهای جدید در حل بحران‌ها، بکارگیری شیوه‌ای نوین مدیریت و راه حل‌هایی جهت مقابله با مشکلات و مسایل مطرح گردد. عصر جدید با سازمان‌های پیچیده، پویا و متحول همراه خواهد بود. در این سازمان‌ها، مرزهای موجود از بین خواهد رفت، فرهنگ‌های مختلف در هم خواهند آمیخت و زیرپای فرهنگ‌های غنی‌تر ناپدید خواهند شد. بسیاری از مشاغل دربارۀ طراحی خواهند شد و ورود فناوری اطلاعات تغییراتی در ساختار سازمان به وجود خواهد آورد. از دیدگاه لپینک و استامپس (۱۹۹۷) چهار دوره بزرگ هر یک در زمان خود رهاوردی برای شکل‌های اجتماعی و سازمان‌ها در بر داشته است: رهاورد دوره اول: شکل‌گیری گروه‌های کوچک اجتماعی بوده است. در دوره دوم سنگ بنای شکل‌گیری سلسله مراتب در سازمان‌ها بنا نهاده شد و توسعه صنعت در دوره سوم، پیدایش بوروکراسی را در سازمان‌ها به دنبال داشت. دوره چهارم یا قرن اطلاعات نیز موجب توسعه مرزهای سازمان (مرزگستری)، ایجاد شبکه‌های گسترده کاری و ایجاد سازمان‌های مجازی گردید. لذا می‌توان رهاورد قرن اطلاعات به صورت اعم را ایجاد سازمان‌های مجازی و به صورت اخص توسعه فناوری اطلاعات ارتباطات (علوم کامپیوتر) دانست در این میان ساختارهایی در حال تشکیل است که پیش از این وجود نداشت. بسیاری از این تحولات و در حقیقت زیربنای اصلی تمامی این تغییرات، گرایش به ایجاد سیستم‌های یکپارچه رایانه‌ای است که با معرفی سخت‌افزارها و وسایل ارتباطی پیچیده در سطح دنیا توأم است. این یافته‌ها با یافته‌های جی و همکاران (۲۰۱۸)، جوشی و اسلام (۲۰۱۸)، سولانسکی (۲۰۱۷)، وانگ و همکاران (۲۰۱۷)، چاترجی و همکاران (۲۰۱۵)، فرج‌وند (۱۳۹۶)، رفیقی (۱۳۹۴)، افرازه و همکاران (۱۳۸۹)، اعظم صادق (۱۳۹۶)، عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹)، طباطبایی فر و

امروزه آن را رسالت و ماموریت رهبری سازمان می‌دانیم. در بسیاری از سازمان‌ها هنگامی که صحبت از مسائل ساختاری و بازطراحی یا بهینه‌سازی ساختار سازمان می‌شود، نگاه‌ها معطوف به واحد منابع انسانی و متخصصان یا مشاوران منابع انسانی می‌شود. روال معمول این است که متخصصان واحد منابع انسانی با مشارکت مشاورانی از همین حوزه به بررسی فرایندهای سازمان می‌پردازند، این فرایندها را در قالب وظایف شغلی دسته‌بندی می‌کنند و سپس گروه‌های همگن شغلی را به صورت واحدهای سازمانی تعریف می‌کنند. گام بعدی نیز اختصاص به تعریف شرح شغل، شرایط احراز آن و سازوکار هماهنگی افقی و عمودی میان شغل‌ها و واحدها دارد. حتی زمانی که سازمان در قالب ساختارهای مبتنی بر خدمات سازماندهی می‌شود، همین فرایند در سطح دوم و پس از تجزیه سازمان در قالب چند گروه عمده عملیاتی می‌شود. عمدتاً با این نگاه به ساختار مخالفم و معتقدم که مسائل ساختاری بیش از آنکه در حیطه موضوعات منابع انسانی باشد، به حوزه استراتژی مرتبط است و به همین دلیل تصمیم‌گیری درباره الگوهای ساختاری، بهینه‌سازی و بازطراحی ساختار باید به متخصصان استراتژی سپرده شود.

انسان نگاه کرده و او را به عنوان نوعی سیستم در نظر بگیریم، جز به این واقعیت نمی‌رسیم که یگانگی و یکپارچگی این سیستم هنگامی تحقق می‌یابد که تمامی اجزا و قوای آن در ارتباطی اندام با یکدیگر، هماهنگ و هم سو عمل کنند. این حقیقت نه تنها در مورد انسان بلکه در مورد اجتماع و تمامی واحدها و نهادهای تشکیل دهنده آن نیز صادق است. شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی و بنگاههای تجاری نیز سرشتی همچون انسان دارند. ضرورت تشکیل سازمانها در رشد و توسعه و تغییر آنها، تا کنون نهادهایی را در جامعه بشری پدید آورده است که در عین داشتن هویتی واحد از اجزا و واحدهای مختلفی تشکیل شده است. تولید، مهندسی، آموزش و فروش، بازاریابی، مالی، پرسنلی، خرید، تحقیق و توسعه و برنامه ریزی که هر سازمان بسته به اهداف تأسیس، کارکنان، نوع فرایند کاری و بسیاری عوامل دیگر، دارای واحدهایی نظیر آنهاست. این واحدهای سازمانی را به منزله اعضای آدمی و فرهنگ سازمانی و ارتباطی را میتوان به منزله قوای آدمی در نظر گرفت. سازمان موفق سازمانی است که بین واحدهای مجزا و مستقل خود هماهنگی و همکاری برقرار کند و روحیه بیگانه فرهنگ سازمانی را در تمامی آنها پدید آورد. این کار وظیفه و حتی هنری است که

## REFERENCES

- Abedi Jafari, Hassan; Jam Par Mi Mi Mona, Sadat, Beyhanieh. The Challenge of Human Resource Management in Virtual Organizations - Investigating the Relationship between Organizational Virtue and Organizational Commitment, Information Technology Management; 2010, 2 (5): 64-76, [Persian]
- Afrazeh Abbas, Mohammad Nabi Saviz, Mohammad Nabi Sina. Model for measuring and promoting the degree of organizational stability with knowledge management approach, Improvement and Transformation Management Studies, 2010; 20 (61): 37-63. [Persian]
- Ahnart Ina, Harry Wes, G. Zinc Class. Sustainability and Human Resource Management (Development of Sustainable Business Organizations), translated by Alireza Koushki-Jahromi, published in 2017, Tehran: Need for Knowledge. [Persian]
- Asgari Anaraki, Azadeh and Fatemeh Hashemi Fesharaki. Mechanisms to increase synergy (synergy) in holding organizations, International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran, Vira Capital Institute of Managers, 2015. [Persian]
- Araújo, D., & Davids, K. Team synergies in sport: theory and measures. *Frontiers in psychology*, 2016; 7: 1449.
- Aybaghi Esfahani, Saeed, Hassani, Ali Akbar, Hosseini Nia, Seyed Reza. Green human resource management; A model for sustainability in sports organizations (Case study: General Department of Sports and Youth of North Khorasan Province). *Human Resource Management in Sport*, 2018 5 (2): 309-328. [Persian]
- Azam Sadegh Pahlavan. The Structural Model of the Relationship between Professional Learning Society and Organizational Sustainability with the Mediating Role of Organizational Awareness: A Mixed Research in Higher Education System, *Management of Organizational Education*, 2017; 1: 144-103. [Persian]
- Darcy Hitchcock - Marsha Willard. Sustainability Guide for Business (Strategies and Application Tools for Organizations, 2018. [Persian]
- Chatterjee, S., Moody, G. D., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. Strategic Relevance of Organizational Virtues Enabled by Information Technology in Organizational



- Innovation. *Journal of Management Information Systems*, Forthcoming, 2015.
- Farajvand Esfandiari. From Synergy or Creation, Management of Government Organizations, 2017; 6 (1): 51-62 [Persian]
  - Ahmadi, Sirous; Movahedi Behrooz, Roohullah; Sulimani, Ghasem (2014), A study of the parameters of organizational eminence model in the sports federations of Iran, *Advances in Environmental Biology*, 308-312.
  - Fitzgerald, M. P., Sagaria, M. A. D., & Nelson, B. Career patterns of athletic directors: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Sport Management*, . 2014; 8(1): 14-26.
  - Gholipour Arian, Amiri Behnam. Investigating the Impact of Information Technology on Organizational Behavior and Investigating Identity Challenges in Virtual Sections and Its Impact on the Behavior of Team Members, 2009. [Persian]
  - Harrison-Hill, T., & Chalip, L. Marketing sport tourism: Creating synergy between sport and destination. *Sport in Society*, 2005; 8(2): 302-320.
  - HUANG, Y. L., & SHAO, Y. J. Development of Network Sports Organization: Challenge of Virtualization and Reality. *Journal of Beijing Sport University*, 2015; 11: 001.
  - Jackson, B., Gucciardi, D. F., & Dimmock, J. A. Toward a multidimensional model of athletes' commitment to coach-athlete relationships and interdependent sport teams: A substantive-methodological synergy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2014; 36(1): 52-68.
  - Ji, W., Zhang, S., Yukawa, S., Onomura, S., Sasaki, T., Miyazawa, K. I., & Zhang, Y. Regulating Higher-Order Organization through the Synergy of Two Self-Sorted Assemblies. *Angewandte Chemie International Edition*, 2018; 57(14): 3636-3640.
  - Joshi, P. R., & Islam, S. E-Government Maturity Model for Sustainable E-Government Services from the Perspective of Developing Countries. *Sustainability*, 2018; 10(6): 2071-1050.
  - Lee, Y. Exploring the relationship between E-government development and environmental sustainability: A study of small island developing states. *Sustainability*, 2017; 9(5): 732.
  - Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 2017; 142: 476-488.
  - Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 2018; 171: 423-433.
  - Mousavi, Mohammad; Mohammad Ali Sarlak, Saeed Abbasi, Morteza Moradi. Assessment and evaluation of organizational and managerial wisdom at different levels of government organizations with an attitude to philosophical dimensions. *Management Improvement Quarterly*, 2013; 21: 127-141. [Persian]
  - Navidi Amir; Shoghi Behzad; Asgarani Morteza; Ranjbari Mohammad. The relationship between leadership styles and organizational wisdom of education staff in Markazi province, 2017; 11 (1): 149-162 [Persian]
  - Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 2015; 101: 165-181.
  - Shahrokhi Farzaneh; Navidi Amir; Shoghi Behzad. The effect of organizational wisdom on the effectiveness of education staff in Markazi province. *Journal of Educational Management Innovations*, 2015; 1 (41): 75-61. [Persian]
  - Solansky, S. T. To fear foolishness for the sake of wisdom: A message to leaders. *Journal of business ethics*, 2017; 122(1): 39-51.
  - Sook Eo, Yong, Young-Hae Kim, Nae-Young Le. Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness among Staff Nurses, *Asian Nursing Research*, 2014; 8(1): 42-48.
  - Rafiqhi, Mohammad. Synergy of Interactive Thermodynamic Patterns in the Quality of Human Capital Education, First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences, Sari, Ayandeh Saz Research and Consulting Company, Payame Noor Neka University, 2015. [Persian]
  - Rezaei Sufi, Morteza, Khodaparast, Siavash, Ghorbandoost, Mina. Developing a model for the impact of intellectual capital with the mediating role of knowledge management and cultural capital on the performance of employees of sports and youth departments in Guilan province. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2019; 7 (2): 41-50. [Persian]
  - Tabatabai Far Seyed Mohammad, Ahmadi Habib, Qaisari Alireza. The effect of virtualization of organizational structure on knowledge management of employees of the Export Development Bank of Iran. The third conference on management and accounting and

- economics of scholars with emphasis on resistance economics, 2017. [Persian]
- Wang, N., Yao, S., Wu, G., & Chen, X. The role of project management in organisational sustainable growth of technology-based firms. *Technology in Society*, 2017; 51: 124-132.
  - Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., & Jourdan, J. S. Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of management inquiry*, 2005; 14(2): 182-210.
  - Yahya Zadeh Far, Mahmoud; Abolhassan Hosseini and Abuzar Aghaei Kordshami. Analysis of Organizational, Individual and Social Factors Affecting Organizational Sustainability, National Conference on New Approaches in Business Management, Tabriz, Tabriz University and Industrial Management Organization, 2014. [Persian]
  - Yati, Behnam, Soleimani, Majid, Ahmadi, Sirus. The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy mediated by underemployment and social wear of employees (Case study of Tehran Municipality Sports Organization). *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2019; 6 (2): 85-99. [Persian]
  - Ziakas, V., & Costa, C. A. The use of an event portfolio in regional community and tourism development: Creating synergy between sport and cultural events. *Journal of Sport & Tourism*, 2011; 16(2): 149-175.

