

پیش بینی ابعاد چابکی سازمانی از طریق جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

غلامرضا شعبانی بهار^{۱*}، محمود گودرزی^۲، محسن لقمانی^۳

۱- استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا ۲- استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۳۱

Predicting the Organizational Agility Components through Organizational Climate of Iranian Sport and Youth Ministry Gholamreza Shabani bahar^{1*}, Mahmoud Goudarzi², Mohsen Loqmani³

1- Professor in Sport Management, Bualisina University 2- Professor in Sport Management, Tehran University

3- Ph. D. Student in Sport Management, Bualisina University

Received: (2015/03/30)

Accepted: (2015/07/22)

Abstract

The main purpose of present research was to predict the organizational agility components through organizational climate of Iranian sport and youth ministry. Numbers of 111 employees from eight sport and youth offices of Hamadan province selected by Morgan and Kerejci Table and responded to organizational climate (Haplin and Craft, 1963) and organizational agility (Spitzer, 2007) questionnaires. Face and content validity of instruments were confirmed by 17 sport management experts and the reliability of organizational climate and organizational agility . ueooooonassss weee cauutttd by Apphass Chronbach coefficient 0.90 and 0.95 respectively. Regarding to high Pearson association coefficient between organizational climate and organizational agility dimensions, the results of structural equation model showed that organizational climate can be predict the dimensions of leadership, and organizational change in sport and youth ministry. While the separate model of affecting organizational climate on organizational agility was more adequate than the total model of affecting, can be consequence that the research finding is extracted from attitude kind of employees in bureaucratic organizational environments. To this do, it expects that with group spirit and effective human relations can domain on this knnd of employeess attttude and move to organizational agility.

Keywords

Organizational Climate; Organizational Agility; Sport Ministry; Leadership; Technology

چکیده

هدف اصلی از پژوهش حاضر، پیش‌بینی ابعاد چابکی سازمانی از طریق جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. تعداد ۱۹۱ نفر از کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان به صورت تصادفی و بر اساس جدول کرجسی و همکاران (از یک جامعه ۵۰۰ نفری) در تحقیق حاضر شرکت کردند و به پرسشنامه‌های جو سازمانی (هالپین و کرافت، ۱۹۶۳) و چابکی سازمانی اسپیتزر (۲۰۰۷) پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها از طریق ۱۷ تن از اساتید و محققان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی پرسشنامه جو سازمانی و چابکی سازمانی از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب حدود ۰/۹۰ و ۰/۹۵ به دست آمد. با توجه به ضریب همبستگی بالای پیرسون میان ابعاد جو سازمانی و چابکی سازمانی، نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که جو سازمانی عمدتاً می‌تواند ابعاد رهبری، فناوری و تغییر سازمانی را در وزارت ورزش و جوانان پیش‌بینی نماید. از آن جایی که شاخص‌های برآزش مدل اثرگذاری جو سازمانی بر تک به تک ابعاد چابکی سازمانی بسیار مناسب‌تر از مدل اثرگذاری کلی بود، می‌توان استنتاج کرد که نتایج حاصل از تحقیق ریشه در نوع نگرش کارکنان در محیط سازمانی بوروکراتیک دارد. به همین دلیل انتظار می‌رود که با روحیه گروهی و روابط انسانی کارآمد بتوان بر این نوع نگرش در کارکنان غلبه کرد و به سمت سازمان چابک سوق یافت.

واژه‌های کلیدی

جو سازمانی؛ چابکی سازمانی؛ وزارت ورزش؛ رهبری؛ فناوری

مقدمه

امروزه موفقیت در ورزش در جریان محیط‌های سازمانی و تصمیمات استراتژیک پیرامون تمامی منابع سازمانی حاصل می‌شود (آدابی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۲). موقعیت‌های کنونی در سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی به‌مانند گذشته نیست و راهکارهای ثابتی برای واکنش به تغییرات محیطی وجود ندارد، بلکه باید با مکانیسم‌های منحصربه‌فردی بر پدیده عدم اطمینان در سازمان‌های ورزشی غلبه کرد (اسدی، ۱۳۹۳). در این زمینه، محققان در سال‌های اخیر توانستند رویکردهای متعددی را مورد بررسی قرار دهند و از زوایای مختلفی بر موفقیت ورزشی تأکید کنند. مثلاً عیدی (۲۰۱۵)، ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) و عیدی و همکاران (۱۳۹۳) بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی و لقمانی و داداش‌پور (۲۰۱۵) از طریق مدیریت کیفیت جامع نشان دادند که ابعاد سازمانی و فردی در موفقیت سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی مؤثر هستند (امامی و طالب‌پور، ۱۳۹۲: ۱۱۳؛ بخش چناری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۱؛ پاکنژاد و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۹؛ جعفری و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۲۱).

با این حال نباید از نقش رویکرد سیستمی و بازخورد از محیط در موفقیت ورزشی غافل بود. به همین دلیل محققانی از قبیل ویناند و همکاران^۱ (۲۰۱۴) و چلادورای^۲ (۲۰۱۳) با قاطعیت بیان کردند که رویکردهای ثابت و تک‌بعدی دیگر نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌های ورزشی باشد و باید با توانمندسازی منابع انسانی و محیط داخلی سازمان، موقعیت را تضمین کرد (حسینی و یمینی، ۱۳۹۲: ۱۳؛ حمیدی و آصفی، ۱۳۸۹: ۱۰۱). این شاخص‌ها همان پیش‌فرض‌هایی هستند که در مفهوم انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی می‌توان جستجو کرد. رشد و ارتقای سازمان‌ها و باشگاه‌های دولتی و خصوصی در ورزش آن‌چنان از سرعت‌بالای برخوردار است که سازمان‌های فاقد چابکی (عدم قدرت تصمیم‌گیری در بحران و زمان کم) نمی‌توانند در این رقابت باقی بمانند و به تدریج رو به انحلال می‌روند. مصداق این تئوری را می‌توان بر اساس پژوهش دی‌مینین و همکاران^۳ (۲۰۱۴) در باشگاه فوتبال اودینزه ایتالیا نشان داد. آن‌ها به‌صراحت بیان کردند که یکی از عوامل استعدادیابی در باشگاه، چابکی در تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی سازمان است (راسخ و مظفری، ۱۳۹۲: ۴۸).

به این ترتیب می‌توان استنتاج کرد که چابکی سازمانی در ورزش متضمن موفقیت و اثربخشی است، اما مکانیسم آن در سازمان‌های دولتی و غیردولتی می‌تواند متفاوت باشد. مثلاً در

سازمان‌های خصوصی ورزشی عمدتاً کسب درآمد برای چابکی حائز اهمیت است، به همین دلیل چابکی در این نوع از سازمان‌ها بر پایه شرایط علی، مقوله‌های محوری، اقدامات و راهبردها، عوامل مداخله‌گر و پیامدهای حاصل از چابکی استوار است (اسدی، ۱۳۹۳). در حالی که رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) منابع انسانی و تغییرات سازمانی را مهم‌ترین مؤلفه‌های چابکی سازمانی در محیط‌های دولتی معرفی کردند (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۸). باینکه تعاریف متعددی برای چابکی سازمانی وجود دارد، اما وجه تشابه تمامی این تعاریف هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های غیردولتی بر سرعت و انعطاف‌پذیری به‌مثابه دو عامل اساسی جهت دستیابی به چابکی تأکید می‌کنند (رضانیان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸۷).

باینکه تعریف چابکی سازمانی در هر نوع از سازمان‌های ورزشی تقریباً مشابه است، اما مکانیسم دقیق چابکی در سازمان‌های بزرگ دولتی هنوز با ابهام روبه‌رو است. در این‌که منظور از چابکی در سازمان‌های غیردولتی، سودآوری و کسب درآمد است هیچ شکی نیست، اما چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی که ویژگی‌های بوروکراتیک دارند، چه توجیهی دارد؟ این نوع سازمان‌ها در ورزش مانند وزارت ورزش و جوانان به دلیل پیچیدگی زیاد ناچارند تا رسمیت را در سازمان ارتقاء دهند و این امر موجب می‌شود تا کارکنان برای تصمیم‌گیری در شرایط ویژه از حداقل اختیار و آزادی عمل برخوردار باشند و نتوانند تصمیمات صحیحی اتخاذ نمایند. از این‌رو، چابکی در سازمان کاهش می‌یابد و متعاقب آن اثربخشی و موفقیت سازمان به خطر می‌افتد و نوعی تزلزل ناشی از بروکراسی در کارمندان اتفاق می‌افتد (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۵۷)؛ بنابراین چابکی در سازمان‌های دولتی به همان اندازه‌ای اهمیت دارد که برای یک سازمان تولیدی و سودآور ضروری است.

به همین دلیل محققان در سال‌های اخیر متغیرهایی را مورد بررسی قرار دادند که پیش‌بینی‌کننده چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی باشد. اخیراً محققانی مانند بخش چناری و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که چابکی سازمانی و ابعاد آن مخصوصاً بعد مدیریت عملکرد می‌تواند ۴۵ درصد از عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند (رضانی‌نژاد، ۱۳۹۱). علاوه بر این، چابکی سازمانی در وزارت ورزش می‌تواند زمینه‌های آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی را به‌خوبی فراهم کند (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱). باینکه اکثر مطالعات نقش عوامل سازمانی مانند کارآفرینی سازمانی، هوش سازمانی (شعبانی‌بهار،

کمتر مورد مطالعه و چالش قرار گرفته‌اند. قطع یقین نتایج این تحقیق می‌تواند گام بلندی در جهت توسعه عملکرد و چابکی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به حساب آید و از طرف دیگر زیربنایی برای تحقیقات آینده در این زمینه فراهم کند. از این رو، پژوهش حاضر با این هدف طراحی شده است تا به این سؤال اصلی پاسخ دهد که جو سازمانی چگونه و با چه مکانیسمی می‌تواند بر ابعاد چابکی سازمانی تأثیر بگذارد؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس روش توصیفی همبستگی و تحلیلی با استفاده از مدل معادلات ساختاری طراحی شده است. به همین منظور، تمامی مدیران و کارمندان ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در این تحقیق شرکت کردند. مطابق با آمار معاونت نیروی انسانی و اداری مالی وزارت ورزش و جوانان، تعداد کل کارمندان حدود ۵۰۰ نفر در دو ساختمان شماره یک و دو برآورد شد. به منظور تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و همکاران^۴ (۱۹۷۰) استفاده شد (کرجسی و مورگان^۵، ۱۹۷۰، ۱). مطابق با این جدول، برای جامعه ۵۰۰ نفر، تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه تعیین شده است. به منظور سنجش جو سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از پرسشنامه استاندارد جو سازمانی هالپین و کرافت^۶ (۱۹۶۳) استفاده شد. این پرسشنامه ابعاد مزاحمت (گویه‌های ۱ تا ۴)، روحیه گروهی (گویه‌های ۵ تا ۸)، صمیمیت (گویه‌های ۹ تا ۱۲)، علاقه‌مندی (گویه‌های ۱۳ تا ۱۶)، تأکید بر تولید (گویه‌های ۱۷ تا ۲۰)، مزاحمت (گویه‌های ۲۱ تا ۲۴)، فاصله‌گیری (گویه‌های ۲۵ تا ۲۸) و نفوذ و پویایی (گویه‌های ۲۹ تا ۳۲) می‌باشد. با اینکه این پرسشنامه در گذشته روی کارکنان وزارت و ادارات ورزش و جوانان مورد استفاده قرار گرفت (گرنیت و جویلرت^۷، ۲۰۱۰)، اما بار دیگر به منظور اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه در این دایره زمانی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد تا سؤالات و عامل‌های اصلی شناسایی شوند. نتایج روایی و پایایی این پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که به‌طور کلی ۲۴ گویه در قالب ۶ عامل دارای روایی بالایی هستند. با بررسی گویه‌های مرتبط با عامل‌های مستخرج مشخص شد که علاوه بر عامل‌های تأکید بر تولید ($r = 0.06$)، $r = 1.10$ ، $t = 6.31$ ، روحیه گروهی ($t = 1.48$ ، $R^2 = 0.10$)

و یادگیری سازمانی (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۴) را در چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران مهم جلوه دادند، اما نباید فراموش کرد که در نهایت این کارکنان هستند که بر اساس نوع نگرش خود و احساسی که نسبت به سازمان دارند موجب ایجاد سازمان چابک می‌شوند (طالب پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۲). با توجه به مدل‌های موجود در زمینه موفقیت ورزشی می‌تواند بیان کرد که نگرش کارکنان و جو حاکم بر سازمان از عوامل کلیدی برای توسعه اثربخشی و چابکی در محیط‌های ورزشی است (عظیم زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۵). تحقیقات نشان داده‌اند که جو سازمانی^۱ ایده‌آل می‌تواند بر اساس مکانیسم‌های منحصر به فردی منجر به نوآوری در سازمان شود. جو سازمانی ویژگی نسبتاً بادوامی از سازمان است که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود و متضمن ادراک جمعی متجلی شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و پیوستگی، حمایت، هویت، شناسایی، ابداع و بی‌طرفی است و از طریق تعامل بین اعضا ایجاد می‌شود. این سازه سازمانی به‌مثابه مبنایی جهت تفسیر موفقیت مورد استفاده قرار می‌گیرد و منعکس‌کننده هنجارها، ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و نگرش‌ها از فرهنگ سازمانی است و منبعی مؤثر و بانفوذ جهت شکل‌دهی رفتار عمل می‌کند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۶۳). به عبارت بهتر، جو سازمانی حاصل احساسات کارکنان نسبت به جنبه‌های عینی و محسوس سازمان است. به همین دلیل هر زمان که جو حاکم در سازمان (احساسات مطلوب کارکنان نسبت به سازمان) به‌طور مطلوب و مثبتی افزایش یابد، نگرش‌های شغلی مانند رفتار شهروندی سازمانی (فرزی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۵)، رضایت شغلی (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۵) و دلبستگی شغلی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵) نیز تحصیل می‌شوند. محققان علاوه بر متغیرهای فردی در سطح متغیرهای سازمانی نشان دادند که جو سازمانی می‌تواند کارآفرینی سازمانی (ویسی، ۱۳۹۳)، انتشار فناوری اطلاعات (چلادرای^۲، ۲۰۱۳: ۲۲) و رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه (دی مینین^۳، ۲۰۱۴: ۳۱۹) را در سازمان‌های دولتی در ورزش ایجاد کند.

بنابراین در این تحقیقات مشخص شده است که متغیرهای سازمانی که بتوانند چابکی سازمانی را در سازمان‌های بزرگ ورزشی تحت تأثیر قرار دهند، حول محور شاخص‌های کلان قرار می‌گیرند. در حالی که جنبه‌های عینی‌تر مانند جو سازمانی

5 . Krejcie & Morgan
6. Halpin and Craft
7 . Grant & Juillierat

1. Organizational Climate
2 . Chelladurai
3 . Di Minin
4. Krejcie et al

شش‌گانه‌ای را در برمی‌گیرد که شامل رهبری (گویه‌های ۱ تا ۴)، تغییر سازمانی (گویه‌های ۵ تا ۱۰)، فناوری (گویه‌های ۱۱ تا ۱۶)، خدمت به مشتری (گویه‌های ۱۷ تا ۲۰)، فرهنگ و ارزش (گویه‌های ۲۱ تا ۲۴) و مدیریت عملکرد (گویه‌های ۲۵ تا ۳۰) می‌شوند. به‌منظور روایی سازه این پرسشنامه تحلیل عاملی اکتشافی مانند پرسشنامه قبل اجرا شد. پس از اجرای این تحلیل، مشخص شد که پرسشنامه ۳۰ سؤالی چابکی سازمانی باید به ۲۸ سؤال و ۵ عامل مدیریت عملکرد، تغییر سازمانی، فرهنگ ارزش‌ها و خدمت به مشتری، فناوری و رهبری تقلیل یابد. این نتایج در تحلیل عاملی تأییدی به اثبات رسید. ضمن ارائه جزئیات این نتایج و شاخص‌های برازش مدل در جدول شماره ۱، باید گزارش شود که پایایی درونی پرسشنامه چابکی سازمانی از طریق ضریب آلفای کرونباخ در یک جامعه ۳۰ نفری پیش از اجرای تحقیق به‌طور کلی حدود ۰/۹۰ به دست آمد.

ملاحظه‌گری ($R^2=1.22$)، $r=0.74$ ، $t=6.56$ ، $R^2=0.55$)، نفوذ و پویایی ($r=0.86$ ، $t=7.14$ ، $R^2=0.74$)، می‌توان چهار عامل دیگر را در دو عامل صمیمیت و علاقه‌مندی ($r=0.87$ ، $t=7.58$ ، $R^2=0.75$) و مزاحمت و فاصله‌گیری ($r=0.68$ ، $t=5.90$ ، $R^2=0.47$) ادغام کرد ($\lambda^2 / df=0.091$; RMSEA= 0.091; CFI= 0.95; NFI= 0.91; NNFI= 0.95). همچنین پایایی درونی گویه‌های پرسشنامه جوسازمانی از طریق ضریب آلفای کرونباخ در یک جامعه ۳۰ نفری پیش از اجرای تحقیق به‌طور کلی حدود ۰/۹۰ به دست آمد.

به‌منظور سنجش چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از پرسشنامه چابکی سازمانی اسپایترز (۲۰۰۷) استفاده شد (اسپایترز، ۲۰۰۷: ۱). این پرسشنامه دارای ۳۰ سؤال در قالب طیف پنج-ارزشی لیکرت (۱= خیلی کم؛ ۲= کم؛ ۳= متوسط؛ ۴= زیاد؛ ۵= خیلی زیاد) است که ابعاد

جدول ۱. جزئیات نتایج روایی سازه پرسشنامه چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

عامل‌ها	بار عاملی	سطح معنی‌داری (t-value)	R ²	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ، ارزش‌ها و خدمت به مشتری	۰/۷۲	۸/۷۳	۰/۵۳	۰/۹۳
مدیریت عملکرد	۰/۷۴	۸/۶۴	۰/۵۵	۰/۷۴
تغییر سازمانی	۰/۸۰	۱۰/۱۲	۰/۶۴	۰/۸۶
فناوری	۰/۸۵	۹/۳۰	۰/۷۲	۰/۹۰
رهبری	۰/۸۹	۱۰/۱۸	۰/۸۰	۰/۸۹

RMSEA= 0.093; $\lambda^2 / df= 2.63$; IFI= 0.95; CFI= 0.95; NFI= 0.93; NNFI= 0.95

روش مدل معادلات ساختاری^۲ (SEM) و ضریب همبستگی اسپیرمن از طریق نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

نتایج توصیفی یافته‌های پژوهش نشان داد که آزمودنی‌های پژوهش عمدتاً دارای جنسیت مرد و در رشته غیر تربیت‌بدنی تحصیل کرده بودند. همچنین پست سازمانی اکثر آزمودنی‌های تحقیق در سطح کارشناس بود و قریب به حداکثر آن‌ها از تحصیلات تکمیلی کارشناسی ارشد و دکتری برخوردار بودند (جدول شماره ۲).

پس از نهایی کردن پرسشنامه‌های تحقیق و پس از هماهنگی‌ها با مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی (بر اساس نامه شماره ۱۹/۲۱۷۸/د) و اخذ مجوز توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در ساختمان شماره یک و دو وزارت ورزش و جوانان از طریق واحد حراست این سازمان (بر اساس نامه شماره ۲۴۵۳)، تمامی پرسشنامه‌ها در میان کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران توزیع و جمع‌آوری شد. پس‌از این مرحله به‌منظور تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های خام پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (مانند میانگین، انحراف استاندارد، دامنه تغییرات) و به‌منظور آزمون فرضیات تحقیق از

جدول ۲. جزئیات اطلاعات توصیفی آزمودنی‌های تحقیق

متغیرها	زیرمجموعه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۳	۵۹/۲
	زن	۷۸	۴۰/۸
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۲۴	۱۲/۶

۸۷/۴	۱۶۷	غیر تربیت بدنی
۶۷/۵	۱۲۹	کارشناس
۳۲/۵	۶۲	مدیران
۲۸/۸	۵۵	دیپلم و فوق دیپلم
۳۱/۹	۶۱	کارشناسی
۳۹/۳	۷۵	تحصیلات تکمیلی

سازمانی ابعاد چابکی سازمانی بودند که در میان آزمودنی‌های تحقیق دارای بالاترین میانگین بودند. جدول شماره ۳ جزئیات این یافته‌ها را به طور کامل نشان داده است.

علاوه بر این، سایر نتایج توصیفی حاصل از آن بود که از میان ابعاد جو سازمانی ابعاد نفوذ و پویایی و روحیه گروهی بالاترین میانگین را کسب کردند. همچنین مدیریت عملکرد و تغییر

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق

جو سازمانی	انحراف استاندارد \pm میانگین
روحیه گروهی	۳/۴۳ \pm ۰/۷۳
مزاحمت و فاصله‌گیری	۳/۳۴ \pm ۰/۷۱
ملاحظه‌گری	۳/۲۴ \pm ۰/۹۰
تأکید بر تولید	۲/۷۵ \pm ۰/۹۸
صمیمیت و علاقه‌مندی	۳/۲۶ \pm ۱/۰۰
نفوذ و پویایی	۴/۳۰ \pm ۰/۶۲
چابکی سازمانی	
فرهنگ، ارزش‌ها و خدمت به مشتری	۲/۷۹ \pm ۰/۹۳
مدیریت عملکرد	۳/۴۲ \pm ۰/۷۱
تغییر سازمانی	۳/۵۳ \pm ۰/۹۱
فناوری	۳/۲۳ \pm ۰/۹۷
رهبری	۳/۰۱ \pm ۱/۰۱

نشان داد که مدیریت عملکرد با فناوری ($r = 0.59$)، ملاحظه‌گری و رهبری ($r = 0.65$)، فناوری و ملاحظه‌گری ($r = 0.64$)، تغییر سازمانی و ملاحظه‌گری ($r = 0.62$) و رهبری و فناوری ($r = 0.68$) دارای بالاترین ضریب همبستگی درونی میان متغیرهای اصلی پژوهش بودند.

قبل از انجام مدل معادلات ساختاری برای اثر جو سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی، نیاز بود تا ضریب همبستگی میان تمامی متغیرهای پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. با توجه به غیرطبیعی بودن داده‌ها از طریق آزمون کالموگراف-اسمیرنوف، برای تعیین روابط درونی متغیرهای تحقیق از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد (جدول ۴). نتایج این آزمون

جدول ۴. همبستگی درونی بین متغیرهای جو سازمانی و چابکی سازمانی

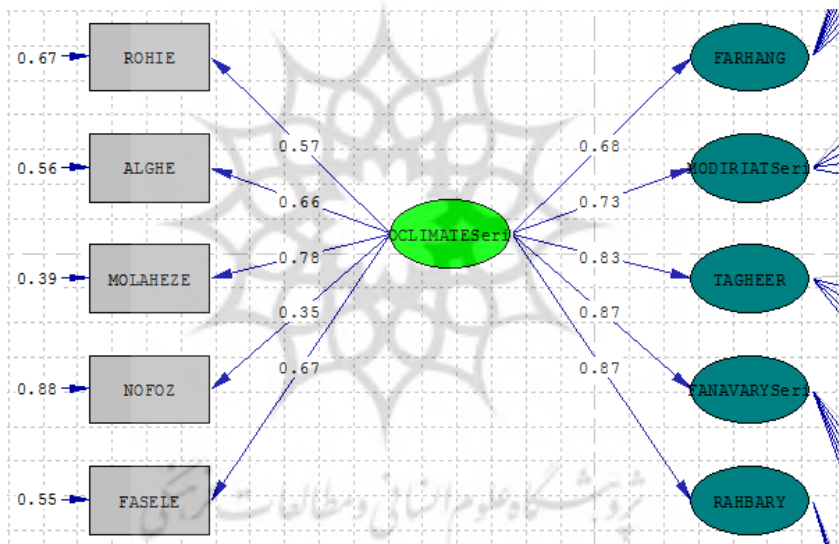
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. روحیه گروهی	۱/۰۰									
۲. صمیمیت و علاقه	۰/۵۸	۱/۰۰								
۳. ملاحظه‌گری	۰/۳۴	۰/۴۵	۱/۰۰							
۴. نفوذ و پویایی	۰/۰۸*	۰/۰۹*	۰/۳۰	۱/۰۰						
۵. مزاحمت و فاصله	۰/۳۳	۰/۳۰	۰/۶۳	۰/۴۷	۱/۰۰					

۰/۳۹	۰/۴۹	۰/۴۱	۰/۰۵*	۰/۳۱	۱/۰۰	۶.تأکید بر تولید
۰/۳۹	۰/۳۶	۰/۴۳	۰/۰۹*	۰/۳۱	۱/۰۰	۷.فرهنگ و خدمت به مشتری
۰/۵۶	۰/۴۳	۰/۳۸	۰/۱۷	۰/۴۲	۰/۵۵	۸.مدیریت عملکرد
۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۶۲	۰/۲۷	۰/۴۶	۰/۴۰	۹.تغییر سازمانی
۰/۳۸	۰/۶۱	۰/۶۴	۰/۲۷	۰/۵۷	۰/۵۲	۱۰.فناوری
۰/۴۲	۰/۴۸	۰/۶۵	۰/۱۹	۰/۵۷	۰/۳۶	۱۱.رهبری

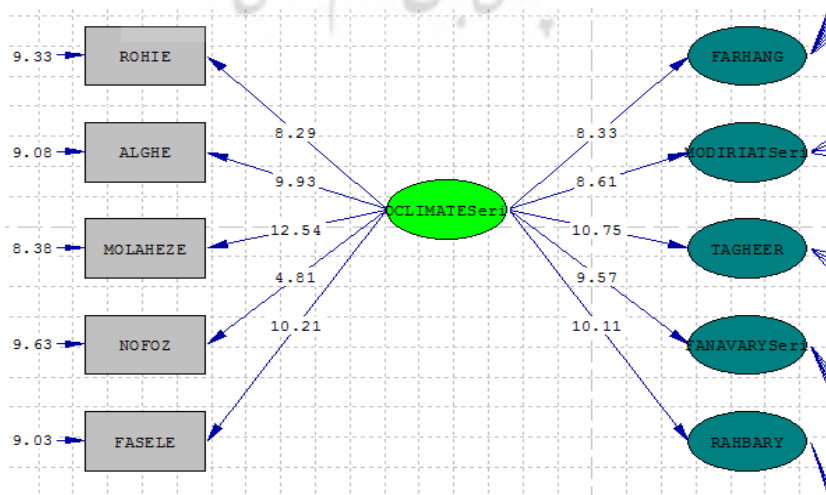
* عدم معنی داری در سطح ۰/۰۵

۱، مدل معادلات ساختاری این پژوهش را در حالت ضریب اثر یا بار عاملی و شکل شماره ۲، این مدل را در حالت سطح معنی داری نشان داده است. شاخص‌های برازش این مدل در جدول شماره ۶ آورده شده‌اند.

پس از اطمینان از همبستگی میان متغیرهای تحقیق، مدل معادلات ساختاری برای آزمون اثرگذاری جو سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی مورد اجرا درآمد. نتایج این مدل نشان داد که جو سازمانی عمدتاً بر ابعاد رهبری (۰/۸۷)، فناوری (۰/۸۷) و تغییر سازمانی (۰/۸۷) اثر مثبت و معنی داری دارد. شکل شماره



شکل ۱. مدل اثر جو سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان در حالت بار عاملی (Standard Solution)



شکل ۲. مدل اثر جو سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان در حالت سطح معنی داری (T-value)

ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران اثرات معنی‌داری بگذارد. بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۵، باید بیان کرد که ۷۶ درصد از تغییرات چابکی سازمانی در بخش رهبری و فناوری مربوط به تغییرات جو سازمانی است.

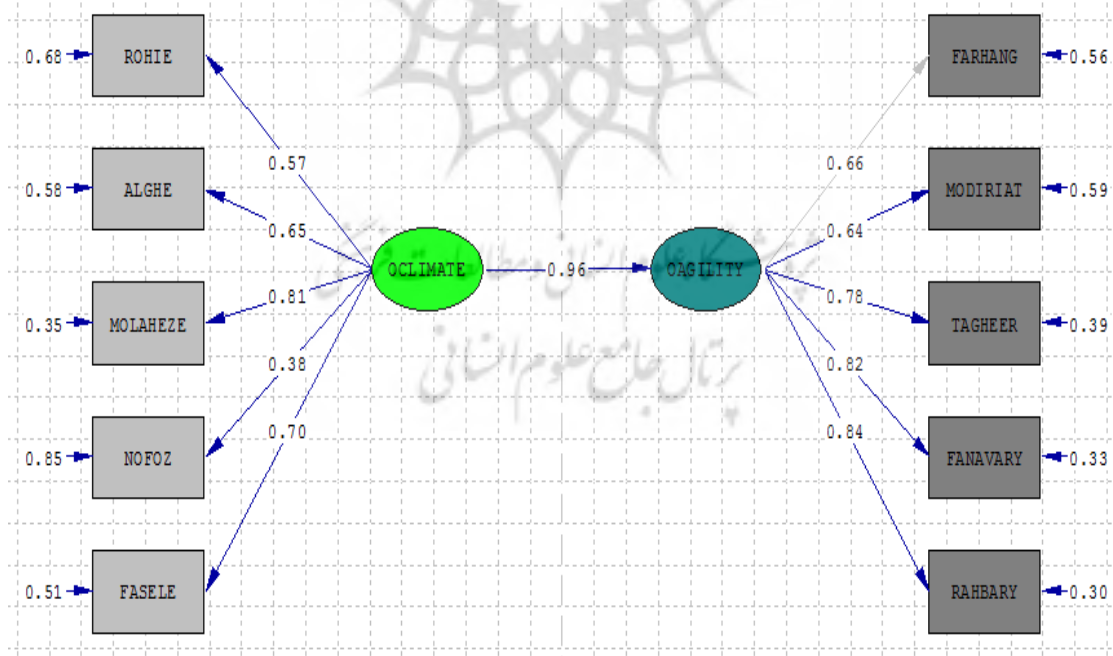
جزئیات نتایج معادلات ساختاری این مدل در جدول شماره ۵ مشخص شده است. این نتایج که متشکل از ضریب اثر، سطح معنی‌داری، خطای واریانس و ضریب پیش‌بینی است، نشان می‌دهد که تغییرات در جو سازمانی تا چه اندازه و با چه مکانیسمی می‌تواند بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی وزارت

جدول ۵. جزئیات نتایج معادلات ساختاری پیش‌بینی ابعاد چابکی سازمانی از طریق جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان

R ²	خطای واریانس	T-value	ضریب اثر	معادلات ساختاری برای پیش‌بینی
۰/۴۶	۰/۵۴	۸/۳۳	۰/۶۸	فرهنگ، ارزش‌ها و خدمت به مشتری
۰/۵۴	۰/۴۶	۸/۶۱	۰/۷۳	مدیریت عملکرد
۰/۶۸	۰/۳۲	۱۰/۷۵	۰/۸۳	تغییر سازمانی
۰/۷۶	۰/۲۴	۹/۵۷	۰/۸۷	فناوری
۰/۷۶	۲۴	۱۰/۱۱	۰/۸۷	رهبری
۰/۹۲	۰/۰۸	۹/۴۹	۰/۹۶	چابکی سازمانی

ساختاری این مدل نیز در جدول شماره ۵ آمده است و نتایج شاخص‌های برازش این مدل در جدول شماره ۶ مشخص شده است.

علاوه بر این، نقش کلی اثر جو سازمانی بر چابکی سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که جو سازمانی با اثرگذاری بالایی می‌تواند به طور معنی‌داری چابکی سازمانی را پیش‌بینی نماید (شکل شماره ۳). جزئیات نتایج معادلات



شکل ۳. مدل اثر کلی جو سازمانی بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان در حالت ضریب اثر (Standard Solution)

عبارت بهتر، زمانی که جو سازمانی به صورت تک به تک بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی اثر بگذارد، کارایی این اثرگذاری‌ها به مراتب بیشتر از زمانی است که به صورت کلی اثر می‌گذارد.

شاخص‌های برازش مندرج در جدول شماره ۶، نشان می‌دهد که مدل اثر جو سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی دارای برازش بهتری نسبت به مدل اثرگذاری کلی بین این دو متغیر است. به

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری فرضیه دوم پژوهش

مدل‌های معادلات ساختاری	RMSEA	χ^2	df	P-value	IFI	CFI	NFI	NNFI
جو سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی	۰/۰۹۸	۱۳۷۹/۸۶	۴۹۰	۰/۰۰۱	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۴
سازه کلی جو سازمانی بر چابکی سازمانی	۰/۱۹۳	۲۷۵/۰۸	۳۴	۰/۰۰۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۲

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد هدف از پژوهش حاضر تعیین اثرگذاری جو سازمانی بر چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. بر این اساس، نتایج مدل معادلات ساختاری حاصل از آن بود که جو سازمانی بیشترین اثر را بر ابعاد فناوری، رهبری و تغییر سازمانی می‌گذارد. این نتایج را می‌توان به‌نوعی به نتایج محمدی و همکاران (۱۳۹۱) تعمیم داد. این محققان نیز با بررسی نگرش، ساختار و جو سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب ایران نشان دادند که تغییرات در جو سازمانی و ساختار سازمانی می‌تواند موجب انتشار فناوری در سازمان‌ها شود.

وجه تشابه پژوهش حاضر با تحقیق محمدی و همکاران (۱۳۹۱) در آن است که جو سازمانی و فناوری در سازمان‌های ورزشی بزرگ و بوروکرات افزایش یافته است. به‌احتمال فراوان برجستگی یافته‌های این تحقیق در رابطه میان جو سازمانی و فناوری اطلاعات ریشه در نوع نگرش افراد و متصدیان مشاغل دارد. همان‌طور که در تعریف جو سازمانی برمی‌آید، نگرش و احساسات کارکنان نسبت به محیط کاری است که می‌تواند جو سازمانی را مورد نوسان قرار دهد.

علاوه بر محمدی و همکاران (۱۳۹۱)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳) نیز به‌صراحت نشان دادند که مهم‌ترین مانع به‌کارگیری فناوری اطلاعات در درس تربیت‌بدنی مدارس دوره ابتدایی، نوع نگرش معلمان تربیت‌بدنی است؛ بنابراین می‌توان استنتاج کرد که نگرش منابع انسانی یک عامل تعدیل‌کننده مهم برای رابطه میان جو سازمانی و گسترش فناوری اطلاعات است. به همین دلیل به مدیران سازمان‌های بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که به‌منظور ایجاد چابکی سازمانی در بعد فناوری اطلاعات، توجه زیادی به ابعاد روحیه گروهی، صمیمیت و علاقه‌مندی، پویایی و نفوذ داشته باشند.

با کمی تأمل و تعمق بر این ابعاد جو سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که این ابعاد همان عوارضی هستند که ناشی از رسمیت بالا، تمرکز زیاد و تخصص‌گرایی وظیفه‌ای در سازمان‌های بوروکراتیک اتفاق می‌افتد. به‌این‌ترتیب و با استناد به یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان بیان کرد که جو سازمانی از طریق روحیه گروهی و روابط انسانی می‌تواند راهی برای تقویت و روزآمدی وزارت ورزش و جوانان باشد تا بر اساس رویکرد سیستمی بتوان با محیط پرتلاطم خود رقابت کند. سایر یافته‌های تحقیق در آزمون این فرضیه نشان داد که پیامد مثبت دیگر جو سازمانی، ایجاد چابکی سازمانی در حوزه تغییر سازمانی است.

بااینکه منابع مختلف نشان داده‌اند که کارکنان در مواجهه با پدیده تغییر سازمانی (به‌منظور بهبود موقعیت سازمان و نیل به توسعه پایدار) از خود مقاومت نشان می‌دهند، اما این تحقیق به‌صراحت نشان داد که با ایجاد محیط صمیمی و به‌دوراز مزاحمت و تنش (جو سازمانی مثبت) می‌توان نگرش کارکنان را برای تغییرات سازمانی در جهت مثبت سوق داد. البته در این بین، مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان به‌مثابه مدیران آب‌و‌آتش نقش مهمی را ایفا می‌کنند، چراکه بر اساس بهبود و تقویت مهارت‌های انسانی خود، وظیفه برقراری روابط اجتماعی مثبت و پویایی درون سازمان را نیز بر عهده‌دارند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود که مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان با برگزاری دوره‌های هم‌افزایی برای کارکنان و کارشناسان وزارتخانه بر اهمیت منابع انسانی اشاره کنند و حتی فراتر از این برنامه‌ها می‌توانند بر اساس مدیریت بر مبنای هدف، کارکنان را به‌منظور افزایش انگیزه در تصمیمات سازمان شریک کنند. در این زمینه، گرت و همکاران^۱ (۲۰۱۰) با طبقه‌بندی ویژگی‌های شغل نشان دادند که ویژگی‌های اجتماعی در شغل نیز راهی برای ایجاد روابط اجتماعی و روابط انسانی مثبت در کارکنان است که احتمالاً موجب جو سازمانی مثبت و پویا می‌شوند. این

به عبارت بهتر، زمانی که جو سازمانی بر سازه کلی چابکی سازمانی اثر گذاشت، این اثرگذاری به مراتب کمتر از رابطه جو سازمانی با تک‌تک ابعاد چابکی سازمانی بود. به همین دلیل انتظار می‌رود که جو سازمانی ایجادشده در وزارت ورزش و جوانان رویکرد تک‌بعدی در پیش‌بینی ابعاد چابکی سازمانی دارد. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که جو سازمانی که منعکس‌کننده احساسات و نگرش‌های کارکنان هستند، نقش مهمی در ایجاد چابکی سازمانی در ابعاد فناوری، رهبری و تغییر سازمانی ایفا می‌نمایند. به همین دلیل توصیه شده است که مدیران میانی نقش کلیدی در ایجاد روحیه گروهی، صمیمیت و علاقه‌مندی و پویایی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان دارند تا بر اساس مهارت‌های انسانی و طرح‌های شغلی مبتنی بر ویژگی‌های وظیفه‌ای و اجتماعی، متصدیان مشاغل ورزشی را بر اجرای دقیق و واکنش سریع در مواجهه با چالش‌های سازمانی برانگیخته کنند. البته رهبران و مدیران ارشد وزارتخانه نیز می‌توانند بر اساس ایجاد ساختارهای مناسب مانند بوروکراسی حرفه‌ای تا حدود زیادی رابطه میان جو سازمانی و چابکی سازمانی را با سرعت بیشتری تسهیل ببخشند. در تکمیل این بخش می‌توان پیشنهاد داد تا کارگروه‌های ویژه‌ای برای پرونده‌سازی مشاغل تک‌تک کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تشکیل شود تا افراد در محیط‌های سازمانی احساس امنیت کنند. این فرایند موجب می‌شوند تا در واکنش به تغییرات محیطی و تصمیم‌گیری‌های فوری بتوانند با اعتمادبه‌نفس و آرامش بیشتری وظایف خود را انجام دهند.

موضوع در ورزش نیز به وسیله محققان داخلی برای انواع منابع انسانی در ورزش مورد تأیید قرار گرفت؛ اما با توجه به این که کارهای عمده در حوزه اجرایی به وسیله کارکنان سطوح عملیاتی انجام می‌شوند، به نظر می‌رسد بیش از آن که ویژگی‌های اجتماعی برای آن‌ها برانگیخته باشند، طراحی مشاغل به صورت ویژگی‌های وظیفه‌ای مناسب‌تر است.

البته نباید فراموش کرد که رهبری بعد دیگری است که کارکنان برای پیامد جو سازمانی در ابعاد چابکی سازمانی به آن اشاره کردند. همان‌طور که راسخ و مظفری (۱۳۹۳) بیان کردند، عدالت و حمایت سازمانی می‌تواند جو سازمانی نوآورانه‌ای ایجاد کند و بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر باید بیان کرد که چنین جو سازمانی ایجادشده‌ای می‌تواند نگرش‌های مثبت به رهبری سازمانی را تقویت کند. ترکیب این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران سازمان‌های ورزشی بزرگ نقش مهمی در نگرش کارکنان به خودشان هستند. آن‌ها می‌توانند عدالت و حمایت سازمانی را ایجاد کنند تا از این طریق جو سازمانی ایجاد شود که مبتنی بر نگرش مثبت رهبری است.

بنابراین رهبران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با ایجاد مکانیسم‌های ساختاری مانند حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان‌های بوروکرات خود به‌مانند بوم‌رنگ عمل کنند تا پیامدهای مثبت از قبیل کاهش فراموشی سازمانی، افزایش فناوری سازمانی، کارآفرینی، مشارکت در تصمیم‌گیری حاصل از برنامه‌های کاری خودشان پس از طی مراحل دوباره به خودشان برگردند. البته این فرایند به صورت کلی نمی‌تواند همان نتایج اختصاصی را برآورد نماید.

منابع

- آدابی، حسن؛ یکتایار، مظفر (۱۳۹۴). «ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۴ (۱) پیاپی ۱۳: ۹۱-۸۱.
- اسدی، نفیسه (۱۳۹۳). تعیین رابطه چابکی سازمانی با اثربخشی سازمانی در اداره ورزش و جوانان شهر همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- امامی، فرشاد؛ طالب‌پور، مهدی (۱۳۹۲). «بررسی میزان دل‌بستگی شغلی مدیران، کارکنان و اعضای هیأت علمی و ارتباط آن با جو سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی سراسر کشور». *پژوهش در ورزش دانشگاهی*، ۲: ۱۲۸-۱۱۳.
- بخش چناری، امین؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون (۱۳۹۳). «تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)». *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، ۱ (۴): ۲۸-۲۱.
- پاک‌نژاد، احمد؛ کارگر، غلامعلی؛ هنری، حبیب (۱۳۹۰). «رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۲: ۱۶۸-۱۴۹.
- جعفری، نسربین؛ میرکمالی، سید محمد؛ صالح صدق‌پور، بهرام (۱۳۹۲). «تأثیر جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی‌گری سرمایه انسانی». *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۵ (۲): ۲۴۵-۲۲۱.
- حسینی، میرعماد؛ بمینی فیروز، مسعود (۱۳۹۲). «ارزیابی جو سازمانی ادارات ورزش و جوانان: مطالعه موردی شهرهای بابل، آمل و بابلسر». *نشریه مدیریت و فیزیولوژی ورزشی شمال*، ۱ (۱): ۲۲-۱۱.

- حمیدی، مهرزاد؛ آصفی، احمدعلی (۱۳۸۹). «بررسی جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران». *مدیریت ورزشی*، ۴: صص ۹۹-۱۱۸.
- راسخ، نازنین؛ مظفری، حسن (۱۳۹۲). «پیش‌بینی جو سازمانی نوآورانه بر اساس عدالت و حمایت سازمانی اداره ورزش و جوانان شهر مشهد». *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱۳۹۲، ۲ (۱): ۴۵-۵۵.
- رضوی، سید محمدحسین؛ لقمانی، محسن؛ رزاقی، محمدابراهیم؛ منوچهری‌نژاد، محسن (۱۳۹۳). «تحلیل عاملی موانع کاربرد فناوری اطلاعات در درس تربیت بدنی مدارس دوره ابتدایی». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۳ (۲): ۱۰-۱۱۵.
- رمضانیان، محمدرحیم؛ ملایی، مینا؛ آسلاان، شکوفه (۱۳۹۲). «بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۲۰: ۲۰۴-۱۸۵.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳). «مطالعه تجربی مدل ویژگی‌های شغل در ورزش: شواهدی از داوران فوتبال». *مدیریت ورزشی*، ۶ (۳): ۵۷۴-۵۵۹.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ ملایی، مینا؛ یوسفی، سید جلیل (۱۳۹۱). *کاربرد تئوری سازمان در ورزش*. تهران: انتشارات حتمی.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ هژبری، کاظم؛ عیدی، حسین؛ ریحانی، محمد؛ عسگری، بهمن (۱۳۹۴). *مدیریت ورزش نخبه: تجارب کشورهای موفق*. آمل: نشر شمال پایدار.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا (۱۳۹۲). *اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌های ورزشی*. همدان: انتشارات دانشگاه بوعلی سینا.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصرالله؛ عزیزی، احمدرضا (۱۳۹۲). «پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بر اساس هوش هیجانی مدیران ورزشی استان لرستان». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱ (۴): ۹۸-۹۳.
- طالب‌پور، مهدی؛ لقمانی، محسن؛ روحانی، میثم؛ ایرانی، وحید (۱۳۹۲). «طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱۳۹۲، ۲ (۲): ۷۹-۹۰.
- عظیم‌زاده، مرتضی؛ مرادی، محمد؛ اصغری، محمدمهدی (۱۳۹۴). «بررسی ارتباط جوسازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیل‌کننده متغیرهای جمعیت‌شناختی». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۷ (۳۰): ۱۳۸-۱۲۱.
- عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ عسگری، بهمن (۱۳۹۳). «تحلیل الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی». *مدیریت ورزشی*، ۶ (۲): ۳۸۰-۳۶۱.
- فرزی، حامد؛ عباسی، همایون؛ زردشتیان، شیرین (۱۳۹۴). رابطه بین چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۷ (۳۱): ۱۸۰-۱۶۵.
- کلانی، امین؛ ترخانی، عزت‌الله؛ محمدی شمس‌آبادی، امیرمسعود؛ طیبی، سجاد (۱۳۹۲). «رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران». *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱ (۱): ۸۷-۷۵.
- محمدی، سردار؛ مشرف‌جوادی، بتول؛ مظفری، سیرامیراحمد (۱۳۹۱). «ارتباط بین نگرش، ساختار سازمانی و جو سازمانی با انتشار فن‌آوری اطلاعات در سازمان‌های منتخب ورزشی ایران». *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۳۹۱، ۲ (۳): ۳۵-۱۵.
- ویسی، کوروش (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
- Chelladurai, P. (2013). "A personal journey in theorizing in sport management". *Sport Management Review*, 16: PP 22-28.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Bortoluzzi, G., Piccaluga, A. (2014). Undinese Calcio soccer football as a talent factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32 (2): PP 319-336.
- Eydi, H. (2015). "Analysis of Organizational effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field)". *International Journal of Management Science*, 22: 1-8.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). *Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives*. American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Washington D.C.: APA Books.
- Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*: 3.

- Loghmani, M., & Dadashpour, R. (2015). Investigating the Affecting Factors on Total Quality Management Case Study: National Olympic Academy. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (1): PP 722-726.
- Spitzer D. (2007). Transforming Performance Measurement Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. American Management Association-Web site: www.amacombooks.org. PP: 18-23.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. 1, Elsevier, Oxford, UK, PP: 20-36.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19 (2): PP 121-150.

