

## Research Paper

**Designing a Model of Forerunners and Consequences of Strategic Agility in Sports Small and Medium-Sized Businesses (Forerunners and Consequences)****Hamzeh Esazadeh<sup>1</sup>, Ghodratollah Bagheri Ragheb<sup>2</sup>, Asadollah Kordnaeij<sup>3\*</sup>, Asef karimi<sup>4</sup>, Morteza Soltani<sup>5</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
2. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
3. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
4. Assistant Professor of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran
5. Assistant Professor of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

**Received:** 2020/01/02**Accepted:** 2020/07/27**Abstract**

The purpose of the present study is to design a model of forerunners and consequences of strategic agility in small and medium-sized sports businesses (forerunners and consequences). The present study is conducted in mixed (qualitative-quantitative) method. Its quantitative part is done in descriptive-field approach. In the first (qualitative) part of the field interview, the statistical population of the study was prominent sports management professors specializing in sports businesses and prominent owners of sports businesses. The purposeful and snowball sampling were employed for qualitative interviews. (14 interviews continued to theoretical saturation). And in the second (quantitative) part after collecting data from qualitative research, a questionnaire with 51 items in terms of three general components of forerunners of strategic agility, strategic agility and consequences of strategic agility consequences was made, and it was distributed among the owners of small and medium-sized sports businesses in Tehran (269 people). Kurtosis and skewness indices were recruited to evaluate the distribution of data

1. Email: Nahlenazari@gmail.com
2. Email: Ghodratoalahe\_bagheri@yahoo.com
3. Email: Asadoalahe\_kordenayeg@yahoo.com
4. Email: Ali\_saberi@yahoo.com
5. Email: Morteza\_soltani@yahoo.com



(normality or abnormality). Also, SPSS version 24, Smart PLS version 2.0 and MAXQDA Pro version soft wares were used to answer research questions and to draw up a measurement model and structural model using. The results showed that organizational culture, organizational structure and organizational agility are the main categories of strategic agility forerunners; vision clarity, core capabilities, selected strategic goals, shared responsibility and action, the key categories of strategic agility and ultimately financial performance, nonfinancial performance and competitive advantage are the main categories of strategic agility consequences. The results of structural equations verified the relations in the research model.

**Keywords:** Competitive Advantage, Financial Performance, Organizational Agility, Organizational Culture, Organizational Structure.

---

### Extended Abstract

#### Background and Purpose:

One of the topics tied to the entrepreneurship debate is the issue of small and medium-sized businesses (SMEs). And one area of activity in small and medium-sized businesses is sports. One of the ways to get out of small business problems is strategic agility. Therefore, the purpose of this study is to design a model of forerunners and consequences of strategic agility in sports small and medium-sized businesses (forerunners and consequences) (Abasi, 2017, 3). In 2008, sports-related activities directly supported more than 10,000 jobs in the local economy. These jobs have paid more than \$ 150 million to its employees, with an economic impact of more than \$ 300 million a year. In addition, the study found that in 2008, retail and sports-related businesses sold \$ 249 million (Corbin & et al, 2008). Therefore, the presence of small and medium-sized sports businesses can be a very good way out of a problem called unemployment of sports graduates. But in general, the performance of small and medium businesses in Iran has not been very satisfactory (Lewis & et al., 2014, 61).

#### Materials and Methods:

The present study is conducted in mixed (qualitative-quantitative) method which its quantitative part is done in descriptive-field approach. In the first (qualitative) part of the field interview, the statistical population of the study were prominent sports management professors specializing in sports businesses and prominent owners of sports businesses. The purposeful and snowball sampling were employed for qualitative interviews (14 interviews continued to theoretical saturation). And in the second (quantitative) part after collecting data from qualitative research, a questionnaire with 51 items in terms of three general components of forerunners of strategic agility, strategic agility and consequences



of strategic agility consequences was made and it was distributed among the owners of small and medium-sized sports businesses in Tehran (269 people). Kurtosis and skewness indices were recruited to evaluate the distribution of data (normality or abnormality). Also, SPSS version 24, Smart PLS version 2.0 and Max QDA Pro version soft wares were used to answer research questions and to draw up a measurement model and structural model using.

**Findings:**

The results showed that organizational culture, organizational structure and organizational agility are the main categories of strategic agility outcomes; Vision clarity, core competencies, selected strategic goals, shared responsibility and action are the main categories of strategic agility and finally financial performance, non-financial performance and gaining a competitive advantage are the main categories of strategic agility outcomes. The results of structural equations confirmed the relationships in the research model.

Therefore, considering the positive effects of strategic agility in small and medium-sized sports businesses, small and medium-sized sports business managers are advised to identify the strategic agility preconditions that govern their business and try to improve or reconsider it; develop and articulate their strategic vision through a high-quality dialogue process with internal stakeholders (employees or potential shareholders) and external stakeholders (customers and suppliers).

**Conclusion:**

In fact, conversations and discussions between senior management team members, internal and external stakeholders of the organization can help to flow thoughts and views about the future of the organization and the ideals of the organization. How to communicate can be face-to-face and virtual, which virtual social networks can play an important role; have the speed to take action to respond quickly to changing market demands by having the flexibility to reallocate and rearrange the organization's resources and build structure within the organization and the consequences of strategic agility in your business. Re-identify to motivate more action and use more strategic agility techniques.

**Keywords:** Competitive Advantage, Financial Performance, Organizational Agility, Organizational Culture, Organizational Structure.



**References**

1. Abasi, H. Fatahian, N. (2017). The impact of strategic learning on organizational performance with the mediating role of strategic agility (Case Study: Hamadan and Kermanshah Youth and Sport Offices). *Contemporary Research in Sport Management*. 8(15), 29-43. (in Persian)
2. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
3. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.



## طراحی مدل پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی

حمزه عیسی‌زاده<sup>۱</sup>، قدرت‌الله باقری راغب<sup>۲</sup>، اسداله کرد نائج<sup>۳\*</sup>، آصف کریمی<sup>۴</sup>،  
مرتضی سلطانی<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۴. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۵. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۲

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی انجام شد. پژوهش به صورت آمیخته (کیفی-کمی) بود که بخش کمی آن از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. در بخش اول (کیفی) برای اجرای مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش، اساتید برجسته در حوزه مدیریت ورزشی و متخصص در کسب‌وکارهای ورزشی و صاحبان برجسته کسب‌وکارهای ورزشی بودند که این افراد در دو فاز اولیه و ثانویه به ترتیب به صورت هدفمند و گلوله‌برفی برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند (۱۴ مصاحبه و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). در بخش دوم یعنی بخش کمی، بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، پرسشنامه‌ای با ۵۱ گویه و در قالب سه مؤلفه پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک، چابکی استراتژیک و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک ساخته شد و در بین صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی شهر تهران توزیع شد (۲۶۹ نفر). از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی یا غیرطبیعی بودن) استفاده شد و برای

1. Email: Nahlenazari@gmail.com
2. Email: Ghodratoalahe\_bagheri@yahoo.com
3. Email: Asadoalahe\_kordenayeg@yahoo.com
4. Email: Ali\_saberi@yahoo.com
5. Email: Morteza\_soltani@yahoo.com



بررسی و پاسخ به سؤال‌های پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم‌افزارهای اسپاس نسخه ۲۴، پی‌ال‌اس نسخه ۲۰ و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه پرو استفاده شد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از مقوله‌های اصلی پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک، همچنین وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف استراتژیک منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام از مقوله‌های اصلی چابکی استراتژیک و در نهایت عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقوله‌های اصلی پس‌آیندهای چابکی استراتژیک بودند. نتایج معادلات ساختاری روابط موجود در مدل پژوهش را تأیید کرد.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، ساختار سازمانی، عملکرد مالی، فرهنگ سازمانی، مزیت رقابتی.

## مقدمه

یکی از موضوعاتی که با کارآفرینی گره خورده است، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط<sup>۱</sup> است. امروزه شرکت‌های کوچک و متوسط عامل عمده رشد ساختار صنعتی بسیاری از کشورها محسوب می‌شوند. این صنایع برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که در صدد احیای ساختار اقتصادی خود هستند، بسیار حائز اهمیت‌اند. این بنگاه‌های اقتصادی با آنکه به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری دارند و در اشتغال‌زایی، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها نقش مهمی دارند. آمارهای مختلف نشان داده‌اند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط سهم زیادی از تولید ناخالص ملی کشورهای مختلف را بر عهده دارند؛ برای مثال، در کشور آلمان، بیش از ۹۹ درصد از شرکت‌ها را کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند و ۵۲ درصد ارزش افزوده و ۶۱ درصد از اشتغال صنعتی نیز در این حوزه ایجاد می‌شود. در کشور مالزی بیش از ۹۹/۲ درصد از شرکت‌ها را کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند و ۳۲ درصد از تولید ناخالص داخلی، ۵۶ درصد از اشتغال صنعتی و ۱۹ درصد از کل صادرات نیز در این حوزه ایجاد می‌شود. به‌طور متوسط در کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، بنگاه‌های کوچک و متوسط ۶۰ درصد از گردش مالی (حجم معاملات) کل کشورها و در اقتصادهای کوچک‌تر (مانند لوکزامبورگ، استونی و لتونی) حدود ۸۰ درصد از گردش مالی را تشکیل می‌دهند (گزارش سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). صنایع کوچک در ایران شاید از نظر تعداد با کشورهای دیگر تا حدودی برابری کنند، اما از نظر میزان بازدهی فاصله زیادی با کشورهای پیشرفته دارند؛ به‌طوری‌که صنایع کوچک با وجود سهم ۹۲ درصدی در صنعت تنها ۲۴ درصد از سرمایه‌گذاری‌های بخش صنعت را به خود اختصاص داده‌اند؛ بنابراین کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از اهمیت بسیاری برخوردار هستند (عباسی، ۲۰۱۷، ۳۰).

1. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)
2. Organisation for Economic Co-Operation and Development



ورزش، یکی از حوزه‌های فعالیت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. در واقع، امروزه گذران اوقات فراغت با تکیه بر ورزش در حال گسترش است و این روند می‌تواند در ایجاد شغل‌های جدید ورزشی مفید باشد؛ به‌عنوان مثال، در این زمینه می‌توان به پژوهش کمیته المپیک پورتوریکو اشاره کرد که بیان کرده است، تقاضاهای مرتبط با فعالیت‌های ورزشی سالانه ۷۰۰ میلیون دلار است. در سال ۲۰۰۸ فعالیت‌های مرتبط با ورزش بالغ بر ۱۰۰۰۰ شغل را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در اقتصاد محلی حمایت کردند. این شغل‌ها بیش از ۱۵۰ میلیون دلار به کارکنانش پرداخت کردند که تأثیر اقتصادی آن بیش از ۳۰۰ میلیون دلار در سال بوده است. به‌علاوه، این پژوهش نشان داد که در سال ۲۰۰۸ خرده‌فروشی و فعالیت‌های تجاری مرتبط ورزشی، ۲۴۹ میلیون دلار فروش داشته‌اند (کاریبین بیزینس، ۲۰۱۰)؛ بنابراین حضور کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌تواند راهکار بسیار مناسبی برای برون‌رفت از معضلی به نام بیکاری دانش‌آموختگان ورزشی باشد، اما به‌صورت کلی، عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران چندان رضایت‌بخش نبوده است (منوریان، مائیان، موحدی و اکبری، ۲۰۱۴، ۱۵۰). براساس گزارش مرکز ملی آمار ایران (۲۰۱۵)، متوسط هزینه ورزش افراد ورزشکار ایرانی در نقاط شهری حدود ۳۱۱۹۰ تومان در ماه است؛ بنابراین با فرض هجده میلیون نفر ورزشکار براساس داده‌های مرکز آمار ایران، گردش مالی ایجادشده در این حوزه حدود هفت هزار میلیارد تومان است. به استناد گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۲۰۱۶)، این رقم توان اشتغال‌زایی بیش از ۳۰۰ هزار شغل را دارد که این امر در کشور تاکنون محقق نشده است؛ بنابراین بررسی راهکارهای برون‌رفت از وضعیت حاضر در کسب‌وکارهای کوچک با توجه به وضعیت بیکاری و وضعیت اقتصادی حاکم بر جامعه ضروری است. یکی از روش‌هایی که برای برون‌رفت از مشکلات حاکم بر کسب‌وکارهای کوچک می‌توان معرفی کرد، چابکی استراتژیک<sup>۲</sup> است.

چابکی استراتژیک (راهبردی) با عنوان‌های گوناگون بیان شده است؛ از انتهای دهه ۹۰ میلادی، چابکی استراتژیک به معنی توانایی اصلاح، نوسازی و بازآفرینی سازمان، مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی‌هایش منطبق بر تغییرات محیطی ذکر شده است. این موضوع از طریق پیش‌بینی مستمر و انطباق با روندها و نیازهای مشتریان بدون رهاکردن چشم‌انداز سازمان امکان‌پذیر است (روث<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ۳۵). می‌توان گفت که چابکی استراتژیک روشی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده، مدیریت بر ریسک‌های سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی است (مورگان و پیچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۱۵۶).

1. Carribbean Business
2. Strategic Agility
3. Roth
4. Morgan & Page



چابکی استراتژیک توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارایی‌ها و روابط به‌منظور تصاحب این فرصت‌هاست (ستیا<sup>۱</sup>، سامباتوری و کلاس، ۲۰۰۸، ۱۰). چابکی استراتژیک، توانایی شناسایی فرصت‌های نوآورانه و کسب فرصت‌های بازار رقابتی از طریق فراهم کردن دارایی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناپیوسته است (سمبرسی<sup>۲</sup>، بهارواج و گروور، ۲۰۰۳، ۲۴۰). همچنین توانایی پاسخ به تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر و توانایی اقدام پیش‌کنشی در رابطه با تغییر است (اجها<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ۲۰). درواقع، چابکی استراتژیک بر مفهوم توسعه و اجرای هم‌زمان و مشترک استراتژی و نه تفکیک و جدایی آن‌ها تأکید دارد (داز و کاسنن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ۳۷۵).

چابکی استراتژیک در پنج توانایی که مکمل یکدیگر هستند، آشکار می‌شود: وضوح چشم‌انداز<sup>۵</sup>، درک قابلیت‌های اصلی<sup>۶</sup>، اهداف استراتژیک منتخب<sup>۷</sup>، مسئولیت مشترک<sup>۸</sup> و اقدام<sup>۹</sup> (روث<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۶، ۳۳). وضوح چشم‌انداز، چشم‌اندازی واضح و قوی را نشان می‌دهد که سازمان در تلاش است در نهایت به آن برسد و انواع روابط و نتایجی را نشان می‌دهد که سازمان امیدوار است آن‌ها را به وجود آورد. قابلیت‌های اصلی، نشان‌دهنده آگاهی سازمان از قابلیت‌هایش است و اینکه چگونه این قابلیت‌ها می‌توانند به کار روند تا برای مشتریان ارزش خلق کنند. اهداف استراتژیک منتخب به آگاهی سازمان اشاره دارد درباره اینکه چگونه ارزش خلق کند و از این توانایی استفاده کند که مشتریانی را انتخاب کند تا آنچه را سازمان به بهترین وجه قادر است ارائه دهد، ارزش‌گذاری کنند. مسئولیت مشترک، نشان‌دهنده دخالت شرکای زنجیره ارزش با پاسخگویی مشترک برای بازده است. اقدام، نشان‌دهنده این است که سازمان چگونه از توانایی‌های خود و توانایی‌های شرکای زنجیره ارزش را به‌صورت استراتژیک استفاده می‌کند تا نتایجی را کسب کند (روث، ۱۹۹۶، ۳۴).

1. Setia, Sambamurthy & Closs
2. Sambamurthy, Bharadwaj & Grover
3. Ojha
4. Doz & Kosonen
5. Clarity of Vision
6. Understanding Core Capabilities
7. Selecting Strategic Target
8. Shared Responsibility
9. Shared Action
10. Roth





درواقع، توانایی چابک‌شدن به‌طور مستقیم به عملکرد، فرایندها و تکنولوژی‌های سازمان مربوط می‌شود (الاعظم<sup>۱</sup>، ایرتامه و خدام، ۲۰۱۷، ۱۰). با توجه به نظر داز و کسنن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، چابکی استراتژیک می‌تواند از طریق حضور سه مهارت فراشناختی (حساسیت استراتژیک، اتحاد رهبری و جاری‌بودن منابع) اجرا شود که باعث می‌شود یک سازمان بتواند سریع‌تر عمل کند. علاوه بر این، چابکی استراتژیک مستلزم آن است که محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، درک، انعطاف‌پذیری و حساسیت استراتژیک را پیش‌بینی کند (کامکیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶، ۱۲۰). در پژوهش‌های گوناگون بر اهمیت و میزان تأثیری که چابکی استراتژیک بر موفقیت قابلیت‌های رقابتی (باوقار، ۲۰۱۸ و ابوردی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)، کارایی (بائی<sup>۵</sup>، کردانج و دل‌های ۲۰۱۶، ۴۵)، کسب مزیت رقابتی (کامکیل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) و بر عملکرد (کیل<sup>۷</sup>، کنار و باسا، ۲۰۱۹، تتو<sup>۸</sup>، لی و مائولو، ۲۰۱۷، شین<sup>۹</sup>، لی، کیم و رحم، ۲۰۱۵) دارد، تأکید شده است. تاکنون مؤلفه‌های تأثیرگذار بر چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی بررسی و شناسایی نشده‌اند؛ البته کوزه‌چیان، احسانی، عظیمی‌زاده و کرنایچ (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافته‌اند که هر سه عامل فردی، محیطی و سرمایه‌ای در ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی تأثیرگذار است، ولی این نوع پژوهش‌ها پاسخگوی سؤال اصلی پژوهش حاضر نیستند.

درواقع، افزایش دانش‌آموختگان دانشگاهی، تنوع نیازها و مناسب‌نبودن وضعیت کسب‌وکارهای امروزی باعث شده است که بسیاری از علاقه‌مندان این حوزه توان ورود به این بخش را نداشته باشند و حتی صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی به دلایل متعدد از قبیل تورم و رکود اقتصادی، داوطلبانه از محیط رقابتی خارج شوند؛ با این حال افرادی نیز هستند که استواری خود را با کسب موفقیت در محیط امروزی به نمایش می‌گذارند. با توجه به نیاز موجود، علاقه پژوهشگر و مشاهده‌نشدن پژوهشی در این زمینه، نتایج پژوهش حاضر برای موفقیت در حیطه کسب‌وکارهای ورزشی، انجام‌دادن پژوهش‌های جدید و ایجاد زمینه ارتباط علم با صنعت در ورزش می‌تواند مؤثر باشد. در این پژوهش، مدل چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی تحلیل شده است.

1. Al-Azzam, Irtaimah & Khaddam
2. Doz & Kosonen
3. Kumkale
4. Abu-Radi
5. Baei, Kordnaeg & Dellhai
6. Kumkale
7. Kale, knar & Başa
8. Teoh, Lee & Muthuveloo
9. Shin, Lee & Kimm, Rhim



براساس مطالب ذکر شده، در پژوهش حاضر قصد بر آن است تا ضمن تبیین علمی مفهوم چابکی- استراتژیک و مؤلفه‌های آن و همچنین شناسایی مجموعه عوامل تأثیرگذار بر چابکی استراتژیک و نتایج بروز آن، مدل یکپارچه پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک طراحی و توسعه شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است که بخش کمی آن از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. در مرحله اول، برای ساخت الگو از روش کیفی تحلیل محتوا و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی بود؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی بود. ابزار استفاده شده در این پژوهش بعد از مطالعه مبانی نظری درباره چابکی استراتژیک، طراحی سؤالهای مصاحبه، انجام دادن مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری بود. پرسشنامه حاوی ۵۱ گویه در قالب سه مؤلفه کلی پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک، چابکی استراتژیک و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک بود که به صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = پنج امتیاز تا کاملاً مخالفم = یک امتیاز) تدوین شد.

در بخش اول (کیفی)، برای انجام دادن مصاحبه میدانی، اساتید برجسته در حوزه مدیریت ورزشی و متخصص در کسب و کارهای ورزشی و صاحبان برجسته کسب و کارهای ورزشی جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که این افراد در دو فاز اولیه و ثانویه به ترتیب به صورت هدفمند و گلوله‌برفی برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند (۱۴ نفر و مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت)؛ بدین صورت که ابتدا به صورت هدفمند پنج نمونه انتخاب شدند و سپس از آن‌ها برای انتخاب نمونه‌های بعدی کمک گرفته شد. در بخش دوم (کمی)، این پرسشنامه در بین صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی شهر تهران توزیع شد. از بین این شرکت‌ها، تولیدکننده‌ها و توزیع‌کننده‌های اقلام ورزشی مدنظر قرار گرفتند. از بین ۱۷۵۰ شرکت مدنظر، ۳۱۷ شرکت از طریق کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. از این تعداد ۲۶۹ پرسشنامه به صورت صحیح بازگشت داده شد.

در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توصیفی پژوهش استفاده شد. از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی یا غیرطبیعی بودن) استفاده



شد و برای بررسی و پاسخ به سؤال‌های پژوهش، ابتدا از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه پرو<sup>۱</sup> و در ادامه به‌منظور بررسی وضعیت جمعیت‌شناختی، رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری به‌ترتیب از نرم‌افزارهای اسپ‌اس‌اس<sup>۲</sup> نسخه ۲۴ و پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> نسخه ۲/۰ استفاده شد.

به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. برای سنجش روایی محتوا از فرم‌های روایی‌سنجی، شاخص روایی محتوایی<sup>۴</sup> و نسبت روایی محتوایی<sup>۵</sup> استفاده شد که مقدار نسبت روایی محتوایی با توجه به تعداد اساتید (هشت نفر)، ۰/۷۹ و مقدار شاخص روایی محتوایی بیشتر از ۰/۷۸ به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوای ابزار پژوهش حاضر تأیید شد. همچنین روایی واگرا و همگرا که به معادلات ساختاری مربوط است، سنجیده شد.

## نتایج

نتایج توصیفی حاصل از بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های بخش مصاحبه نشان داد که ۷/۱ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و ۹۲/۹ درصد مرد بودند. ۲۱/۴ درصد از نمونه‌ها دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال، ۵۰ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۸/۶ درصد بیشتر از ۲۰ سال داشتند. همچنین ۵۰ درصد از نمونه‌ها، اساتید دانشگاهی و بقیه صاحبان برجسته کسب‌وکارهای ورزشی بودند.

درگام اول کدگذاری‌ها، هریک از مقوله‌های اصلی مربوط به مدل چابکی استراتژیک، پیش‌آیندهای چابکی و پس‌آیندهای آن در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی استخراج شد که در قالب پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش انجام شد. آن، پاسخ به این سؤال بود که پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی کدام‌اند؟

بعد از اینکه کدها به کدهای اولیه براساس رویدادها و واقعیات برچسب زده شد، کدهای اولیه شکل گرفتند. سپس سه نفر از خبرگان، کدهای اولیه را بررسی کردند و براساس کدگذاری‌های خود روی اسناد، تغییر و تعدیل ایجاد کردند؛ بنابراین در بخش کیفیت‌سنجی کدهای اولیه از روش تثلیث

1. MAXQDA Pro Software
2. SPSS
3. PLS
4. CVI
5. CVR



یا مثلث‌سازی بهره گرفته شد. سپس براساس نظریه کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) ارتباط بین کدهای اولیه بررسی شد و دسته‌هایی ایجاد شدند که «مقوله» نامیده شدند.

کدگذاری محوری در طی فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرایند کدگذاری باز یک مقوله را به زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد و این کار از طریق عبارتهایی که روابط بین آن‌ها را تشریح می‌کند، انجام می‌دهد و شامل جست‌وجوی سرنخ‌هایی در داده‌هاست که نشان می‌دهند مقوله‌های اساسی چگونه با هم در ارتباطند (گلیسر و استراوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). فرایند کدگذاری محوری، داده‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این تکنیک داده‌ها را طبقه‌بندی می‌کند و بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. یک مقوله دسته‌بندی‌ای از ایده‌هاست که از راه تحلیل تطبیقی مستمر نمایان می‌شوند. کدگذاری محوری ایده‌ها را به مقوله‌های کمتری در مقایسه با آنچه در کدگذاری باز وجود دارد، گروه‌بندی می‌کند و چارچوب چکیده‌تری را ارائه می‌کند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸، ۳۵).

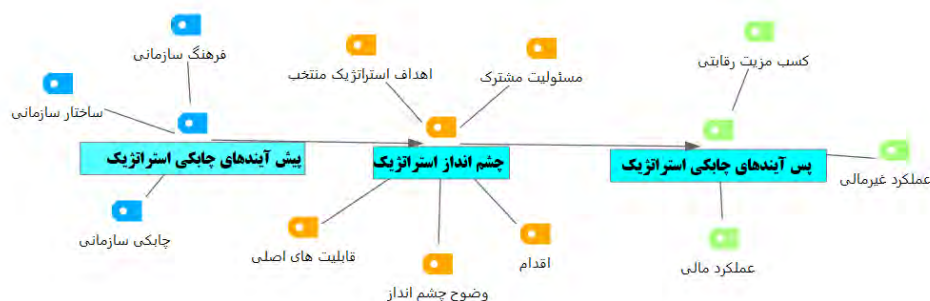
جدول ۱- کدگذاری باز و محوری مصاحبه شونده‌ها

Table 1- Open and Pivotal Coding of Interviewees

کد محوری Pivotal Cod	مقوله‌ها Categories	ویژگی‌های استخراج شده از گزاره‌های کلامی Concepts (مفاهیم)
پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک		فرهنگ سازمانی
		ساختار سازمانی
		چابکی سازمانی
چابکی استراتژیک		وضوح چشم‌انداز
		قابلیت‌های اصلی
		اهداف استراتژیک منتخب
		مسئولیت مشترک
پس‌آیندهای چابکی استراتژیک		اقدام
		عملکرد مالی
		عملکرد غیرمالی
		کسب مزیت رقابتی

1. Corbin & Strauss
2. Glaser & Strauss





شکل ۱- نمودار درختی مدل چابکی استراتژیک با استفاده از نرم افزار مکس کیودی ای نسخه پرو

Figure 1- Strategic Agility Model Tree Diagram Using MAXQDA Pro Software

بنابراین نتایج حاصل از ۱۴ مصاحبه انجام شده، از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری (با استفاده از نرم افزار مکس کیودی ای نسخه پرو) نشان داد که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از مقولات اصلی پیش آیندهای چابکی استراتژیک هستند. همچنین وضوح چشم انداز، قابلیت های اصلی، اهداف استراتژیک منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام از مقولات اصلی چابکی استراتژیک و در نهایت، عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقولات اصلی پس-آیندهای چابکی استراتژیک هستند. در ادامه با نرم افزار اس پی اس اس به تحلیل ویژگی های جمعیت-شناختی نمونه های پژوهش پرداخته شده است. سپس با تحلیل نتایج به سؤال های پژوهش پاسخ داده شده است.

نتایج توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های بخش کمی پژوهش نشان داد که ۱۱/۲ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش زن و ۸۸/۸ درصد مرد بودند. ۲۴/۵ درصد از نمونه ها دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال، ۳۸/۴ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۷/۱ درصد بیشتر از ۲۱ سال بودند. براساس نظر هیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، برای تعیین طبیعی بودن توزیع داده ها از چولگی و کشیدگی استفاده شد. نتایج نشان داد چولگی بین ۳ و ۳- و کشیدگی بین ۵ و ۵- قرار نداشت (مربوط به متغیر پس آیندهای چابکی استراتژیک) و تعداد نمونه های پژوهش نیز بیشتر از ۲۰۰ نفر بود و به ازای هر متغیر نیز سه گویه وجود داشت؛ با وجود این، جارویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) عنوان کردند که بهتر است برای پژوهش های اکتشافی و کیفی، ابتدا از نرم افزار پی ال اس برای بررسی سؤال های پژوهش استفاده شود؛ چراکه هنوز مدل پژوهش در مرحله بلوغ نیست و در صورتی که مدل پژوهش با نرم-

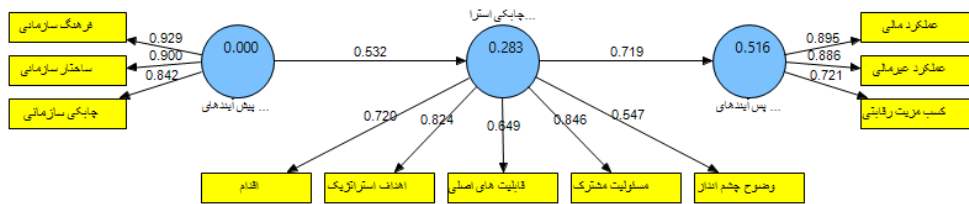
1. Hair
2. Jarvic



افزارهای واریانس‌محور (پی‌ال‌اس) تأیید شد، در پژوهش‌های بعدی از نرم‌افزارهای کواریانس‌محور استفاده شود. در این پژوهش نیز مدل پژوهش را مبانی نظری تأیید می‌کنند، اما به دلیل آنکه مدل جدیدی است و هنوز به بلوغ نرسیده است، از نرم‌افزارهای واریانس‌محور پی‌ال‌اس استفاده شده است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است و پایایی از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی صورت گرفته است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی  $0/4$  است. در این پژوهش برای تمامی سؤال‌ها ضرایب بارهای عاملی از  $0/4$  بیشتر است که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. در اینجا هیچ‌یک از سؤال‌ها حذف نشد. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر سه متغیر بیشتر از  $0/7$  است که حاکی از پایایی مناسب مدل است. در این پژوهش پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آنجاکه پایایی تأیید می‌شود، می‌توان به بررسی فرضیه‌ها توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه به کل جامعه مدنظر تعمیم‌یافتنی است. معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگراست که به بررسی همبستگی هر متغیر با سؤال‌های (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> که مقدار مناسب برای میانگین واریانس استخراج<sup>۲</sup> را  $0/4$  به بالا معرفی کرده‌اند. برای تمامی ۱۱ متغیر فرعی، مقدار میانگین واریانس استخراج بیشتر یا مساوی با  $0/4$  است. روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش هم در بخش روش اول (سؤال‌های هر متغیر با آن متغیر همبستگی بیشتری دارند تا در مقایسه با متغیرهای دیگر) و هم در بخش روش دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه یک متغیر با سؤال‌هایش در مقایسه با رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤال‌های خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد) تأیید شد. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که اشاره شد، بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری به سؤال‌ها (متغیرهای آشکار) نمی‌پردازد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود.

1. Fornell-Larcker
2. Average Variance Extracted

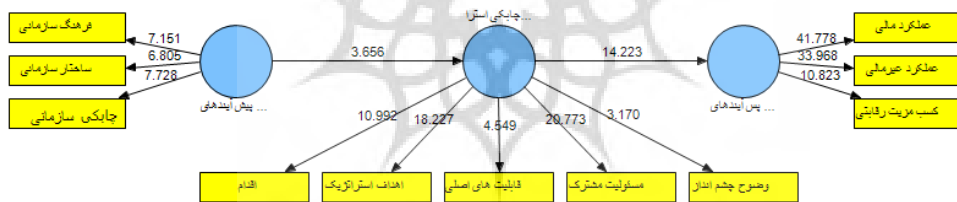




شکل ۲- مدل اندازه‌گیری

Figure 2- Measurement Model

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values است. اگر مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود، نشان‌دهنده صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان  $0/95$  است؛ البته باید توجه کرد اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۳- ضرایب معناداری  $T$  (T-Values)

Figure 3- Significance Coefficients T (T-Values)

مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برون‌زا یا مستقل برابر با صفر است. در این قسمت، مقدار  $R^2$  برای متغیر درون‌زای پس‌آیندها بیشتر از  $0/32$  و برابر با مقدار قوی و برای متغیر چابکی استراتژیک بیشتر از  $0/15$  و برابر با مقدار متوسط است. مقدار  $Q^2$  که این معیار برای هر دو متغیر درون‌زا بیشتر از  $0/15$  است و نشان می‌دهد متغیر برون‌زا (مستقل) در پیش‌بینی متغیر وابسته، متوسط است و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تاحدودی بار دیگر تأیید می‌کند (جدول شماره دو).



جدول ۲- مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$ Table 2- Values  $R^2$  and  $Q^2$ 

متغیرهای درون‌زا	$R^2$	$Q^2$
چابکی استراتژیک	0.283	0.265
پس‌آیندها	0.516	0.307

برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۱ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، در هر دو متغیر مقدار بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش کلی قوی مدل است. فرمول برازش مدل کلی (GOF):

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

$$GOF = \sqrt{0.283 * 0.686103} = 0.440$$

$$GOF = \sqrt{0.516 * 0.791935} = 0.638$$

جدول ۳- بررسی فرضیه‌های پژوهش

Table 3- Investigation of Research Hypotheses

نتیجه	مقدار T-Value	ضریب مسیر	فرضیه پژوهشی
تأیید	3.656	0.532	۱. پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک بر چابکی استراتژیک تأثیر معنادار دارد.
تأیید	14.223	0.719	۲. چابکی استراتژیک بر پس‌آیندهای چابکی استراتژیک تأثیر معنادار دارد.

با توجه به جدول شماره سه، مقدار T-value برای هر دو رابطه موجود در مدل پژوهش بیشتر از ۲/۵۸ است؛ بنابراین روابط موجود در مدل پژوهش در سطح ۰/۹۹ تأیید شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در هر کشوری، آثار درخور توجهی بر ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آن دارد. بیشتر پژوهشگران بر توسعه اقتصادی ناشی از کسب‌وکار توافق دارند و





اهمیت اقتصادی آن را قبل از هر مورد دیگری بیان می‌کنند. با توجه به تأثیر فراوان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی بر اقتصاد کشور و کاهش نرخ بیکاری، هدف از انجام دادن پژوهش حاضر، طراحی و تدوین مدل چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی (پیش‌آیندها و پس‌آیندها) بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از مقولات اصلی پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک هستند. همچنین وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف استراتژیک منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام از مقولات اصلی چابکی استراتژیک و درنهایت عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقولات اصلی پس‌آیندهای چابکی استراتژیک هستند. از دیگر نتایج پژوهش حاضر، تأیید روابط موجود در مدل پژوهش است که هم پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک بر چابکی استراتژیک و هم چابکی استراتژیک بر پس‌آیندهای چابکی استراتژیک تأثیر معنادار داشتند.

فرهنگ، الگویی از مفروض‌های اساسی مدنظر و توسعه‌یافته توسط گروهی معین است که حاصل آموخته‌هایشان برای مقابله با مسائل خارجی به‌علاوه حفظ انسجام داخلی‌شان است (سیدجوادین و زارعی، ۲۰۱۷)؛ از این‌رو فرهنگ سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک می‌تواند نقشی پررنگ در اهداف سازمانی این کسب‌وکارها داشته باشد. تا زمانی که فرهنگ حاکم بر سازمان مبتنی بر فرهنگ کار، کوشش و همکاری باشد، می‌توان انتظار کسب‌وکار چابک را داشت. در پژوهش گوپتا، جورج و ایکسیا (۲۰۱۹) مشخص شد که فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مناسبی در چابک‌سازی شرکت‌های مختلف داشته باشد. کسب‌وکارها به‌دلیل تازه‌تأسیس بودن با مشکلات بسیاری روبه‌رو هستند که می‌توان گفت در سایه فرهنگ سازمانی مناسب است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌توانند از پس مشکلات برآیند. از سوی دیگر، ساختار سازمانی عامل مهمی در چابکی استراتژیک است که در این پژوهش به‌عنوان پیش‌آیندهای چابکی استراتژیکی مطرح شده است. باترا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود ذکر کرد تناسب شغلی به‌عنوان یکی از اجزای ساختار سازمانی تأثیری مثبت بر چابک‌سازی سازمانی دارد. تا زمانی که ساختار سازمانی کسب‌وکارهای کوچک ورزشی ساختاری منعطف نداشته باشد، نمی‌توان انتظار چابکی استراتژیک را از آن‌ها داشت. این‌گونه کسب‌وکارها، دارای ساختار منعطف و باز هستند که در چارچوب بروکراسی‌های اداری و ساختار سخت قرار نمی‌گیرند. از سوی دیگر، چابکی سازمانی نیز از پیش‌آیندهاست که وضعیتی مشابه با چابکی استراتژیک دارد. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

1. Gupta, George & Xia
2. Batra



ورزشی باید دارای چابکی سازمانی باشند تا شرایط لازم برای آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های ناگهانی وجود داشته باشد. در حال حاضر، دغدغه شرکت‌های مختلف تولیدی در صنایع مختلف استفاده از واقعیت مجازی (کوتج و ورابر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ پنتیلا<sup>۲</sup>، لایند، ریتیوا، لوهتاندر، کاه و واریس، ۲۰۱۹) و فناوری‌های دیجیتالی (بدر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) در تولید محصولات خود است که در حوزه ورزش نیز این موضوع حاکم است؛ بنابراین باید سازمان‌ها از چابکی لازم برای همگامی با تغییرات حال حاضر در تولید محصولات و ارائه خدمات برخوردار باشند. به‌صورت کلی برای دستیابی به چابکی استراتژیک لازم است پیش‌آیندهای آن یعنی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی استراتژیک به‌خوبی تدوین شده باشند، آموزش داده شوند و در نهایت ارزیابی شوند؛ به خصوص این امر برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی که جز کسب‌وکارهای نوپا هستند، بیشتر صادق است.

عملکرد مالی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی از اهمیت بسیاری برخوردار است. این کسب و کارها که عموماً نوپا هستند و سرمایه مالی کمتری دارند، در صورتی که از نظر مالی زیان‌ده شوند، باید ضرر بسیاری متحمل شوند؛ به‌ویژه با توجه به بازپرداخت وام‌هایی که به‌منظور راه‌اندازی آن گرفته‌اند؛ بنابراین توجه به وضعیت مالی این کسب‌وکارها اهمیت بسیار دارد. عملکرد غیرمالی نیز در کنار عملکرد مالی از اهمیت بسیاری برخوردار است. عملکرد غیرمالی نظیر رضایت مشتریان، رضایت نیروی انسانی، بهره‌وری، تعهد زیاد کارکنان و وفاداری مشتریان، از جمله مواردی هستند که شاید نتوان به‌صورت کمی برای آن‌ها قیمت‌گذاری کرد؛ بلکه به‌صورت غیرمستقیم از اهمیت بسیاری برخوردار هستند. تا زمانی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نتوانند مشتریان خود را راضی نگه دارند، امکان پیشرفت و فروش بیشتر برای آن‌ها نخواهد بود. از طرف دیگر، کسب مزیت رقابتی نیز اهمیت بسیار دارد. شهرت و اعتبار شرکت، ارائه خدمات با کیفیت و سرعت بالا، خلاقیت در ارائه خدمات، ارائه خدمات منحصر به فرد که دیگر شرکت‌ها قادر به ارائه آن نیستند، پاسخگویی خوب شرکت، برخورد کارکنان با مشتریان و ارائه باکیفیت‌ترین خدمات با کمترین هزینه، از جمله مزیت‌های رقابتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی هستند. برای مزایایی که کسب مزیت رقابتی را شامل می‌شود نیز نمی‌توان قیمتی تعیین کرد، ولی نداشتن مزیت رقابتی که امکان رقابت برای این کسب‌وکار را مهیا کند، موانع بسیاری را پیش روی این شرکت‌ها قرار می‌دهد.

1. Kutej & Vorraber
2. Penttilä, Lund, Ratava, Lohtander, Kah & Varis
3. Bader



در عصر اقتصاد نوآوری، ایجاد چابکی استراتژیک چالشی است که بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها در انجام‌دادن آن موفق نیستند و حتی برخی شرکت‌ها بعد از کسب آن نمی‌توانند آن را حفظ کنند؛ بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند که به‌طور مستمر از قابلیت چابکی استراتژیک خود به‌عنوان قابلیت پویا از طریق سنجش آن آگاه شوند (اوجا، ۲۰۰۸، ۱۵). این امر درباره کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نیز لازم است. همان‌گونه که ذکر شد، مشخص شد که مؤلفه‌های چابکی استراتژیک منتج از ادبیات پژوهش و تأیید صاحب‌نظران (به‌واسطه مصاحبه)، وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف استراتژیک منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام است. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش بندریان (۲۰۱۶) که وضوح چشم‌انداز را یکی از عوامل چابکی استراتژیک مطرح کرد و مطالعات برولر، کمیلا و دروری<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و لوپس، آندریپولیس و اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) که هر پنج عامل را از عوامل چابکی استراتژیک در نظر گرفته بودند، هم‌راستا است.

در پژوهش حاضر، تأثیر مثبت و معنادار پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک بر چابکی استراتژیک تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش باوقار (۲۰۱۸) همخوان است. درواقع، پیش‌آیندها یا پیش‌نیازهای چابکی استراتژیک، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی هستند. تا زمانی که فرهنگ سازمانی حاکم بر کسب‌وکار مبتنی بر همکاری و مشارکت در کارکنان و تیم‌های کاری، داشتن دید و چشم‌انداز مشترک و سازگاری و انعطاف نباشد و همچنین ساختار سازمانی، سخت و بوروکراسی اداری زیاد باشد و همه تصمیم‌ها از سوی مدیران ارشد به زیردستان منتقل شود و چابکی سازمانی که شامل سرعت کم پاسخگویی به نیازهای مشتریان، هزینه زیاد عملیات و ناتوانی در افزایش ظرفیت تولید و افزایش نیروی انسانی باشد، نمی‌توان انتظار چابک سازی استراتژیک را داشت.

همچنین مشخص شد چابکی استراتژیک بر پس‌آیندهای چابکی استراتژیک تأثیرگذار است. درواقع، چابکی استراتژیک به بهبود عملکرد مالی و غیرمالی و همچنین کسب مزیت رقابتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی منجر می‌شود. کیل و همکاران (۲۰۱۹) ذکر کردند چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های مختلف تأثیری مثبت دارد؛ بنابراین این نتیجه با نتایج پژوهش‌های کیل و همکاران (۲۰۱۹)، باوقار (۲۰۱۸)، ثنو و همکاران (۲۰۱۷)، بائی و همکاران (۲۰۱۶)، کامکیل<sup>۴</sup>

1. Ojha
2. Brueller, Carmeli & Drori
3. Lewis, Andriopoulos & Smith
4. Kumkale



(۲۰۱۶)، شین و همکاران (۲۰۱۵)، دی‌مینین<sup>۱</sup>، فراتیمیا، بیانچی، بورتولوزی و پیگالیکا (۲۰۱۴) و ابوردی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) هم‌راستا است. از آنجاکه در محیط‌های کسب‌وکار پویایی و تغییرات زیادی وجود دارد، چابکی استراتژیک و سرعت عکس‌العمل مناسب کمک زیادی به ارائه عملکرد مناسب‌تر کسب‌وکار می‌کند.

با توجه به آثار مثبت چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی توصیه می‌شود پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک حاکم بر کسب‌وکار خود را شناسایی کنند و برای بهبود یا تجدیدنظر در آن سعی کنند. همچنین چشم‌انداز استراتژیک خود را به‌واسطه گفت‌وگوی با کیفیت بالا با ذی‌نفعان درونی (کارکنان یا احتمالاً سهامداران) و ذی‌نفعان بیرونی (مشتریان و تأمین‌کنندگان) توسعه دهند. در واقع گفت‌وگو و مباحثه بین اعضای تیم مدیریت ارشد، ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان می‌تواند به جریان یافتن افکار و دیدگاه‌ها درباره آینده سازمان و آرمان‌های سازمان کمک کند. نحوه ارتباط‌گیری می‌تواند حضوری و مجازی باشد که شبکه‌های مجازی اجتماعی می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی توصیه می‌شود سرعت عمل خود را در انجام‌دادن اقدامات اجرایی برای نشان‌دادن واکنش سریع به تقاضاهای در حال تغییر بازار بار دیگر بررسی کنند تا انگیزه فعالیت بیشتر و استفاده بیشتر از تکنیک‌های چابکی استراتژیک را به دست آورند. همچنین مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی این امر را از طریق انعطاف‌پذیری در تخصیص و آرایش مجدد منابع سازمان و ایجاد ساختار در درون سازمان و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک در کسب‌وکار خود انجام دهند.

## تشکر و قدردانی

از همه همکارانی که در این پژوهش ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

## References

1. Abasi, H., & Fatahian, N. (2018). The effect of strategic learning on organizational performance with the mediating role of strategic agility (Case Study: Hamadan and Kermanshah Youth and Sport Offices). *Contemporary Research in Sport Management*. 8(15), 29-43. (in Persian).
2. Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University.

- 
1. Di Minin, Frattini, Bianchi, Bortoluzzi & Piccaluga
  2. Abu-Radi



3. Al-Azzam, Z. F., IRTAIMEH, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Introduction Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.
4. Bader, S., Barth, T., Krohn, P., Ruchser, R., Storch, L., Wagner, L., & Palm, D. (2019). Agile Shopfloor organization design for industry 4.0 manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 39, 756-764.
5. Baei, S., Kordnaeg, A., & Dellhai, G. (2016). The title of strategic agility in the Iranian banking industry and its impact on performance. *Business Strategies*, 13(8), 44-58. (in Persian).
6. Bandarian, R. (2016). Presenting a conceptual model of strategic agility in research and technology organizations. *Technology Growth*, 46, 9-14. (in Persian).
7. Batra, D. D. (2020). Job-work fit as a determinant of the Acceptance of Large-Scale Agile Methodology. *Journal of Systems and Software*, 168: 1-37.
8. Bavaghar, F. (2018). The Impact of strategic agility and innovative behavior on competitiveness (Unpublished master's thesis). Zanjan University, Zanjan. (in Persian).
9. Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39-57.
10. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research* (3<sup>rd</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
11. Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (p. 676). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
12. Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talent's factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*. 32(2), 319-336.
13. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
14. Gupta, M., George, J. F., & Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, 13-24.
15. Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*. 78, 276-283.
16. Kozechian, H., Ehsani, M., Azimzadeh, S. M., & Kordenaeg, A. (2014). A model for starting small and medium-sized sports businesses. *Sport management and development*, 3(1), 51-68. (in Persian).
17. Kumkale, I. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(03), 118-124.
18. Kutej, D., & Vorraber, W. (2019). Fostering additive manufacturing of special parts with augmented-reality on-site visualization. *Procedia Manufacturing*, 39, 13-21.



19. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
20. Monavarian, A., Manian, A., Movahidi, M., & Akbari, M. (2014). Investigating factors influencing e-commerce development (Case study: Small and medium enterprises of Iran). *Journal of Information Technology Management*, 1, 145-160. (in Persian).
21. Morgan, R. E., & Page, K. L., (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17(92), 155-168.
22. Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance (Doctoral dissertation, Clemson University).
23. Penttilä, S., Lund, H., Ratava, J., Lohtander, M., Kah, P., & Varis, J. (2019). Virtual reality enabled manufacturing of challenging workpieces. *Procedia Manufacturing*, 39, 22–31.
24. Roth, A. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30-36.
25. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V., (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
26. Setia, P., Sambamurthy, V., & Closs, D. J. (2008). Realizing business value of agile IT applications: antecedents in the supply chain networks. *Information Technology and Management*, 9(1), 5-19.
27. Seyed Javadin, S. R., Amoozad Mahdiraji, H., & Zarei, N. (2017). Analysing the effective factors on workforce agility upon a novel hybrid approach by factor analysis and VIKOR Method (A case study of MAPNA corporation). *Journal of Modern Management Studies*, 1(1), 19-45.
28. Shin, H., Lee, J. E., Kimm D. S., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*. 168, 181-196.
29. Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). The impact of enterprise risk management, strategic agility, and quality of internal audit function on firm performance. *International Review of Management and Marketing*. (1), 222-229.



## استناد به مقاله

عیسی‌زاده، حمزه؛ باقری راغب، قدرت‌الله؛ کرد نائیج، اسداله؛ کریمی، آصف؛ و سلطانی، مرتضی. (۱۴۰۰). طراحی مدل پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک در کسب-وکارهای کوچک و متوسط ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۷)، ۲۰۲-۲۲۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.8298.2844

Esazadeh, H., Bagheri Ragheb, Gh., Kordnaeij, A., karimi, A., & Soltani, M. (2021). Designing a Model of Forerunners and Consequences of Strategic Agility in Sports Small and Medium-Sized Businesses (Forerunners and Consequences). Sport Management Studies, 13(67), 202-224. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2020.8298.2844

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

