

## تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی سرمایه فکری

(مورد مطالعه: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور)

شهریار عباسیان<sup>۱</sup>، بهرام یوسفی<sup>۲\*</sup>، شیرین زردشتیان<sup>۳</sup>، حسین عیدی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه ۲- دانشیار دانشگاه رازی کرمانشاه ۳ و ۴- استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۳۱

## The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance of Employees with the Intermediate role of Intellectual Capital

(Case Study: Staff of Sports and Youth Departments of West Provinces of Iran)

Shahriar Abasian, Bahram Yousefi<sup>\*</sup>, Shirin Zardoshtian<sup>3</sup>, Hossein Eydi<sup>3</sup>

1- Ph.D. Student of Sport Management, Razi university 2- Associate Professor of Razi university

3 & 4- Assistant Professor of Razi university

Received: (2018/02/24)

Accepted: (2018/05/21)

### Abstract

The purpose of this research was to determine the effect of coaching behavior on self-efficacy and The purpose of this study was to investigate and evaluate the effect of organizational agility on organizational performance with the role of mediator of intellectual capital among employees of sport and youth departments in western provinces of Iran by presenting a model. The research method is descriptive and correlation based on the structural equation model. The statistical population of this study was all employees of sport and youth departments (453 people), using 284 people who were selected using Krejcie and Morgan tables. For collecting data, three standard questionnaires of Intellectual Capital (Bontis) (1996), organizational agility Sharifi and Zhang (2001) and organizational performance of Yang et al. (2004) were used. The validity of the questionnaires was confirmed by the sports management professors and their reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. The findings showed that organizational agility had a 59% positive and significant effect on organizational performance. Intellectual capital also had a 45% impact on performance as an intermediary variable, and the effect of organizational agility on intellectual capital was reported as 71%, which had the highest effect in the research model. The test results of the research model indices were fit for fit and the research model was confirmed. These findings suggest that, in sports and youth departments, senior managers can achieve better organizational performance by providing the necessary platforms for intellectual development and intellectual capital.

### Keywords

Organizational agility, Intellectual capital, Organizational performance, Sports departments and youth.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و ارزیابی تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور با ارائه یک مدل انجام گرفته است. روش تحقیق، توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان (کرمانشاه، کردستان، همدان، لرستان و ایلام) تشکیل دادند (۴۵۳ نفر) که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۲۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد سرمایه فکری بونتیس (۱۹۹۶)، چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) و عملکرد سازمانی یانگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید مدیریت ورزشی تأیید گردید و پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد. یافته‌ها نشان داد چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار ۵۹ درصدی بر عملکرد سازمانی داشت. سرمایه فکری نیز به عنوان متغیر میانجی تأثیر ۴۵ درصدی بر عملکرد داشت و میزان اثر چابکی سازمانی بر سرمایه فکری هم ۷۱ درصد گزارش گردید که بیشترین میزان اثر را در مدل پژوهش داشت. همچنین شاخص‌های مدل پژوهش نیز از برازش مناسب برخوردار بود و مدل پژوهش تأیید را کرد. این یافته‌ها بیان‌کننده این موضوع است که در ادارات ورزش و جوانان، مدیران ارشد می‌توانند با فراهم آوردن بستری لازم برای جریان چابک‌سازی و سرمایه فکری، عملکرد بهتری در سطح سازمانی به دست آورند.

### واژه‌های کلیدی

چابکی سازمانی، سرمایه فکری، عملکرد سازمانی، ادارات ورزش و جوانان.

## مقدمه

ورزش یکی از عوامل بسیار مهم و اساسی تأمین سلامت و نشاط جامعه می‌باشد که ادارات ورزش و جوانان کشور نقش چشم‌گیری در ارتقای مشارکت مردم در آن دارد. این سازمان، همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند عملکرد بالا، در تمام سطوح کاری سازمان هستند (۱۱). سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق توانایی، انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت مسنجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز خود دست می‌یابد (۱۵). در واقع عملکرد مفهوم کلی است که عملکرد کلی سازمان را از ابعاد مختلف مدنظر قرار می‌دهد (۶). عملکرد سازمانی، میزانی است که سازمان اهداف موردنظر خود را به انجام می‌رساند (۲۴). عملکرد سازمانی مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را سازمان تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود (۲۸). اما تغییر پیوسته یکی از مفاهیم اساسی و کارکردی در سازمان‌هایی است که در عصر کنونی فعالیت می‌کنند؛ سازمان‌هایی که در محیطی بسیار فعال و پویا در حال انجام فعالیت هستند و همواره با تهدیدهایی روبه‌رو می‌شوند که در صورت عدم پاسخگویی سریع به آن‌ها، از دایره فعالیت و بقاء باز خواهند ماند. در این راستا، بی‌شک می‌توان گفت، سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت دست یابند که از رویکردها و راهبردهای جدید همچون مفهوم چابکی استفاده می‌کنند (۱۷). چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. سازمانی را می‌توان سازمان چابک نامید که کارکنانش خود را مسئول همه اهداف سازمان بدانند و در مقابل همه بخش‌های سازمان مسئولیت‌پذیر بوده و با استفاده از مهارت، معلومات و تجارب خود سعی در رسیدن با سرعت به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند به عبارت دیگر به سازمانی می‌توان گفت سازمان چابک که کارمندان عملکردی پویا و چابک داشته

باشند و با سرعت و انعطاف در رسیدن به اهداف به سازمان کمک نمایند (۱۰). گلدمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵) چابکی را توانایی رشد در یک محیط رقابتی که مشخصه آن تغییرات دائم و غیرمنتظره است، تعریف می‌کنند (۱۷). چابکی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف اشاره‌شده باید مدنظر مدیران قرار گیرد. در واقع سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی‌های اشاره‌شده دست می‌یابد (۱۰).

از طرف دیگر، تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژیکی سال‌های اخیر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است و این تغییرات، سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه ساخته است. چالش‌ها به حدی است که حتی سازمان‌های موفق، دیگر نمی‌توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی، موفقیت را به‌آسانی تکرار کنند (۳). از این‌رو نیازمند استراتژی‌های جدیدی هستند تا علاوه بر اینکه بتوانند به چالش‌ها پاسخ مناسبی دهند، قادر به استفاده مطلوب از فرصت‌ها باشند (۱۸). یکی از مناسب‌ترین استراتژی‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند جهت دستیابی و حفظ مزیت رقابتی اتخاذ کنند، تمرکز بر سرمایه فکری کارکنان سازمان است (۱۹). دارایی‌های سازمان به دو دسته ملموس (مشهود) و ناملموس (نامشهود) تقسیم می‌شوند، که عموماً دارایی‌های نامشهود را سرمایه فکری می‌نامند و ارزیابی‌ها به سمت ارزیابی دارایی‌های نامشهود (سرمایه فکری) گرایش یافته است (۲۶). بنابراین، سرمایه فکری را می‌توان اساسی‌ترین دارایی یک سازمان دانست و سه جزء اصلی آن که اغلب محققین بر آن اتفاق نظر دارند، عبارت‌اند از سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری (۳۱). سرمایه فکری اغلب به عنوان عامل چهارم از تولید در کنار زمین، نیروی کار و سرمایه فکری در نظر گرفته شده است و مظهر پیش برنده ارزش نامشهود است که به‌طور فزاینده، نقش مهمی در دستیابی به عملکرد مناسب در کسب‌وکار دارد (۱۳). همچنین سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در محیط رقابتی و متغیر امروزی قادر به عمل بوده و اثربخش باشند، لازم است سطح سرمایه فکری خود را شناسایی، سنجش و ارزش‌گذاری نمایند (۲۰). بنابراین، سرمایه فکری زاده عرصه علم و دانش است و می‌تواند نقش بسیار مؤثری را در راستای موفقیت

است (۲). بخشی چناری، عیدی و عباسی (۱۳۹۴) با تحلیل ارتباط بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود داشت. همچنین، نتایج رگرسیون نشان داد که چابکی سازمانی و ابعاد آن بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری داشتند (۴). از طرفی، جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) در تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و فراموشی هدفمند رابطه مثبت و معناداری وجود داشت و یادگیری سازمانی می‌تواند پیش‌بینی کننده خوبی برای چابکی سازمانی باشد (۱۶). احمدیان و قربانی (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی مورد مطالعه وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداختند. نتیجه آزمون فرضیات تحقیق به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده ارتباط معنادار مؤلفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی) با عملکرد سازمانی بود (۱).

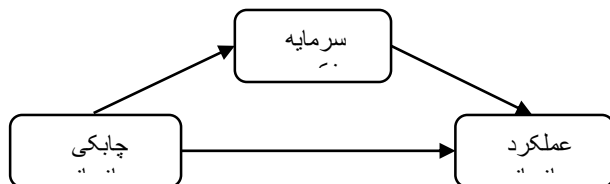
همچنین نتایج تحقیق ساجدی و طالبیان‌نیا (۲۰۱۵) با عنوان بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نشان داد که سرمایه فکری اثر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد. همچنین، ارتباط بین زیر اجزای سرمایه فکری با عملکرد سازمانی مثبت و معنادار بود (۲۹). هاشیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان اثر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی مالزی نشان دادند که سرمایه‌های فکری تأثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمانی در سازمان‌های مالزی دارد. همه ابعاد سرمایه فکری نیز پیش‌بینی کننده معناداری برای عملکرد سازمانی بودند (۱۴). رشید و همکاران (۲۰۱۳) با بررسی سرمایه فکری و عملکرد سازمانی گزارش کردند که رابطه معنادار مؤلفه های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی) با عملکرد سازمانی داشت (۲۵). نتایج تحقیق سگارا ناوارو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد شرکت با نقش میانجی چابکی سازمانی نشان داد که مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت می‌گذارد.

مستمر سازمان ایفا نماید (۳۰). جنبه نامشهود اقتصاد بر پایه سرمایه فکری بنیان نهاده شده و ماده نخستین و اصلی آن دانش و اطلاعات است. سازمان‌ها برای مشارکت در بازارهای امروز در هر شکل و نوع برای بهبود عملکرد خود به اطلاعات و دانش نیازمندند (۲۱). به همین دلیل است که سازمان‌های امروزی سرمایه فکری کارکنان خود را عاملی ضروری برای ثبات و موفقیت بلندمدت خود تلقی می‌کنند (۲۲).

با توجه به آنچه پیرامون ضرورت سرمایه فکری و چابکی در سازمان و تأثیر آن‌ها در سازمان بیان گردیده، این مهم است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند با بهره‌گیری توأمان آن‌ها در پیشبرد اهداف خود و افزایش عملکرد سازمان موفق گردند. در نتیجه، با توجه به مطالب پیش گفته و بررسی پیشینه تحقیق، مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) ارائه شد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، چابکی سازمانی به عنوان متغیر مستقل، سرمایه فکری به عنوان متغیر میانجی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

تحقیقات متعددی در داخل و خارج از کشور در حیطه تأثیر چابکی سازمانی و سرمایه فکری بر عملکرد سازمان‌ها صورت گرفته است. تحقیق ویسی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان ارائه مدل اثر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی نشان داد که، میزان چابکی سازمانی و ابعاد آن در شرکت‌های تولیدی ورزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد. همچنین، نتایج نشان داد چابکی سازمانی می‌تواند به‌طور مناسبی تغییرات عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی را پیش‌بینی نماید (۳۵). تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی؛ نقش میانجی‌گری چابکی سازمانی و مزیت رقابتی نشان داد که سرمایه فکری به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مزیت رقابتی و چابکی سازمانی نقش میانجی در رابطه میان سرمایه فکری و عملکرد سازمانی داشته‌اند (۲۷). عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی نقش تعدیلگری سرمایه فکری بر رابطه چابکی و عملکرد و سازمان که در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران پرداختند، نتایج حاکی از اثرگذاری مثبت و معنی‌دار سرمایه فکری بر رابطه چابکی و عملکرد سازمان به میزان و به‌طور مستقل بر چابکی سازمان و بر عملکرد سازمانی بود. همچنین نتایج اثر مثبت و معنی‌دار چابکی بر عملکرد سازمانی را نیز تأیید کرده

سطوح فوقانی ورزش کشور، مبنی بر چابک نمودن سازمان‌های ورزشی کشور و بهینه نمودن عملکرد این سازمان‌ها، پژوهش حاضر به دنبال تبیین مدل تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور با نقش میانجی سرمایه فکری می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر پیمایشی و با توجه به هدف از نوع کاربردی بود که روش جمع‌آوری اطلاعات آن به شکل میدانی انجام و با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، همدان، کردستان، لرستان و ایلام) بود، به صورتی که با پرسش از بخش معاونت فرهنگی پژوهش ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها اطلاعات مربوط به تعداد کارکنان برآورد شد. تعداد کارکنان ادارات منتخب ۴۵۳ نفر بود که بر اساس جدول مورگان و روش نمونه‌گیری ساده (۳۰۰ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شد. در نهایت با توجه به پرسشنامه‌های برگشتی تعداد ۲۸۴ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها علاوه بر بررسی کتابخانه‌ای جهت تکمیل بخش پیشینه، به منظور جمع‌آوری نظرات نمونه آماری از سه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه سرمایه فکری، شامل سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری توسط بونتیس<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) ساخته شد (۵). دارای ۴۸ گویه می‌باشد و جهت ارزش‌گذاری از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. همچنین از پرسشنامه چابکی سازمانی شریفی و ژانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) استفاده شد که دارای ۴ بعد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت است که در ۲۹ سؤال تدوین شده است و جهت ارزش‌گذاری از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است (۳۲). پرسشنامه عملکرد سازمانی که توسط یانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) تدوین شده است، دارای ۸ گویه می‌باشد، که به صورت کلی عملکرد سازمانی را

همچنین تأثیر نقش میانجی چابکی سازمانی در این رابطه تأیید شد (۷). نفی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز در تحقیقی با عنوان چابکی سازمانی: کلید بهبود عملکرد سازمانی در کشور مصر، نشان داد رابطه مثبت و معناداری میان این دو متغیر وجود دارد و چابکی سازمانی اثر مثبتی بر بهبود عملکرد سازمان می‌گذارد (۲۳). در تحقیق دیگری کلیری و کوین<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز در تحقیق دیگری به بررسی رابطه میان سرمایه فکری و عملکرد مالی سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که زیرساخت‌های حسابداری تأثیر مثبت و قابل‌توجهی را بر سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی می‌گذارد. در مورد سرمایه ساختاری، اگرچه مثبت است، رابطه از لحاظ آماری معنادار نیست (۹). تحقیق اوبان و جیوبرت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز با عنوان مطالعه چندبعدی از رابطه سرمایه فکری و عملکرد سازمانی، نشان داد رابطه معناداری میان این دو متغیر وجود دارد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان برای بهینه‌سازی بهره‌برداری از سرمایه انسانی خود به منظور بهینه‌سازی سرمایه ساختاری آن، که منجر به عملکرد بالاتر می‌شود، حیاتی است (۳۴).

با توجه به اهمیت و جایگاه ورزش و مسائل اجتماعی در جامعه، اداره کل ورزش و جوانان به‌مثابه متولی امور ورزش و جوانان در استان‌ها نقش بی‌بدیلی را عهده‌دار هستند. از طرف دیگر، ارزیابی عملکرد سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن در جهت تحقق اهداف ورزش کشور از اهمیت برخوردار است، بنابراین، توجه به عملکرد ادارات ورزش و جوانان در سطح استان‌ها می‌تواند چشم‌انداز مشخصی از روند پیاده‌سازی اهداف تدوین‌شده در وزارت ورزش و جوانان را نمایان سازد. هرچند تاکنون گام‌هایی در حوزه منابع انسانی، مدیریت دانش، آموزش و ساختار درون سازمانی در این ادارات برداشته شده است، اما به نظر نمی‌رسد که این اقدامات از انسجام کافی برخوردار بوده باشند. از طرف دیگر، موضوع سرمایه فکری در ادارات مذکور تا حد بسیار زیادی ناشناخته است و مدیران و کارکنان اطلاعات اندکی در این زمینه دارا هستند. با توجه به اهمیت دارایی‌های فکری و این واقعیت که سازمان‌هایی که از دارایی‌ها و سرمایه های فکری قویتری برخوردار هستند، سطوح بالاتری از رشد و توسعه را نشان می‌دهند و با توجه به تأکید مدیران و مسئولین

4. Bontis  
5. Sharifi & Zhang  
6. Yang

1. Nafei  
2. Cleary & Quinn  
3. Urban & Joubert

نرم‌افزار ۲۰ نسخه Spss و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق و مدل پیشنهادی از آزمون تحلیل معادلات ساختاری (SEM) به وسیله نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای بررسی پیش‌فرض نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره، از ضریب کشیدگی و چولگی، استفاده گردید. نتایج تست نرمال بودن متغیرهای آشکار نشان داد که مقادیر کشیدگی و چولگی کلیه متغیرهای آشکار در دامنه قابل قبولی قرار دارند (کشیدگی در دامنه  $\pm 5$ ؛ چولگی در دامنه  $\pm 3$ ). در خصوص چند متغیره‌ها نتایج نشان داد که کلیه متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند. همچنین شاخص نتایج جدول زیر نشان داد، توزیع متغیرها با چولگی بین مثبت و منفی ۳ و کشیدگی بین مثبت و منفی ۵ توزیعی نرمال است (جدول ۲).

**جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی نرمال بودن متغیرها**

متغیرها	کشیدگی C.I.	چولگی C.I.
چابکی سازمانی	۰/۵۲۸	۱/۳۴۴
سرمایه فکری	۰/۵۳۲	۱/۲۳۵
عملکردسازمانی	۰/۴۵۶	۱/۵۴۳

به منظور آزمون مدل پیشنهادی پژوهش از آزمون تحلیل مسیر استفاده گردید. نتایج تحلیل مسیر نشان داد چابکی سازمانی با میزان اثر ۵۹ درصد بر عملکرد سازمانی اثرگذار است؛ همچنین سرمایه فکری نیز ۴۵ درصد بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. میزان اثر چابکی سازمانی بر سرمایه فکری نیز بسیار بالا بد که اثر ۷۱ درصد را داشت (جدول ۳).

### جدول ۳. نتایج تحلیل معادلات ساختاری مدل پژوهش

فرضیه	Estimate	S.E.	C.R.	P
چابکی سازمانی <---	۰/۵۹	۰/۱۲۵	۴/۲۱۴	۰/۰۰۱
سرمایه فکری <---	۰/۴۵	۰/۲۱۶	۲/۷۲۵	۰/۰۰۶
چابکی سازمانی <---	۰/۷۱	۰/۱۱۱	۴/۳۶۶	۰/۰۰۱

خوبی برخوردار است (جدول ۴). همچنین مدل نهایی پژوهش در قالب نمودار (۲) ارائه شده است.

### جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	CFI	IFI	NFI	AGFI	GFI	CMIN/DF	RMSEA
---------	-----	-----	-----	------	-----	---------	-------

می‌سجد (۳۶). جهت ارزش‌گذاری از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برای تعیین روایی این پرسشنامه‌ها از روش وابسته به محتوی استفاده شد. یعنی اهداف پژوهش به همراه پرسشنامه در اختیار اساتید رشته مدیریت ورزشی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها اعمال شد. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها از روش باز آزمایی استفاده گردید. ابتدا پرسشنامه‌ها بین ۲۰ نفر از کارکنان توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد و در مرحله بعد به فاصله ۱۵ روز، مجدداً پرسشنامه‌ها در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت. ضریب باز آزمایی نشان داد پرسشنامه‌ها با گذشت زمان ثبات خود را حفظ نموده و دارای پایایی بوده‌اند، همچنین برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ به دست آمد. پایایی به‌دست‌آمده از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سرمایه فکری ۰/۹۱ و پرسشنامه عملکرد سازمانی ۰/۸۸ محاسبه گردید (جدول ۱).

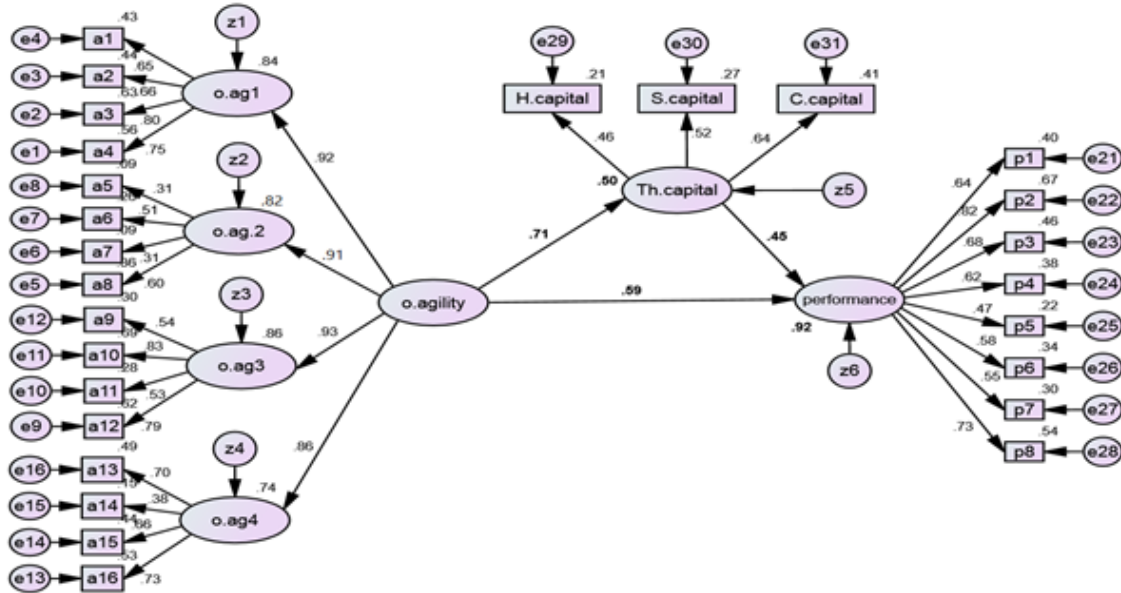
### جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	پایایی	پایایی کل
چابکی سازمانی	پاسخگویی	۰/۸۱	۰/۸۸
	شایستگی	۰/۸۵	
	انعطاف‌پذیری	۰/۸۹	
	سرعت	۰/۸۳	
سرمایه فکری	سرمایه انسانی	۰/۸۸	۰/۸۵
	سرمایه ساختاری	۰/۹۳	
	سرمایه مشتری	۰/۸۹	
عملکرد سازمانی	عملکرد سازمانی	۰/۷۴	۰/۸۱

برای انجام این پژوهش از آمار توصیفی (میانگین، جداول، همبستگی، تحلیل عاملی، آلفای کرونباخ و...) به کمک

همچنین در جدول (۴) و شکل (۲)، شاخص‌های برازش مدل مربوط به مدل پژوهش به همراه وزن رگرسیونی آن‌ها آمده است. نتایج برازش شاخص‌های مدل نشان می‌دهد که مدل از برازش

< ۰/۰۸	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۸۰	> ۰/۸۰	< ۳	حد مطلوب
۰/۰۶۳	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۹۲	۲/۱۳	برازش مدل نهایی



شکل ۲. خروجی نرم افزار ایموس برای آزمون تحلیل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت استاندارد

سودآوری و مشتری‌مداری است. به همین دلیل سازمان‌های موفق تلاش زیادی در راستای شناسایی عوامل موثر بر عملکرد سازمان خود می‌نمایند. اما امروزه تغییرات مداوم محیطی باعث شده است که نتوان یک راهکار مناسب را برای سازمان و کارکنان آن در نظر گرفت. برای افزایش عملکرد در این عصر، سازمان‌ها نیازمند پیش‌بینی و شناسایی آنچه در محیط اتفاق می‌افتد و کسب دانش مورد نیاز برای مقابله با آن هستند. به همین خاطر، سازمان‌های موفق راهکار چابکی سازمانی را پیش گرفته‌اند. همانگونه که اشاره شد، چابکی سازمانی نوعی قابلیت پویا است که سازمان‌ها را در پیکربندی مجدد، جمع‌آوری و یکپارچه سازی منابع اطلاعات، فرایندها و فناوری قادر می‌سازد. این توانایی سازمان‌ها را قادر به ایجاد هم افزایی و افزایش مزیت رقابتی می‌کند که سبب افزایش عملکرد سازمان می‌گردد (۸). از طرفی سرمایه فکری یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی است که می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای سبب ایجاد و خلق دانش باشد. این امر می‌تواند در بهبود شایستگی‌های کارکنان و افزایش سرعت در ارائه خدمات و انعطاف‌پذیری آنان مؤثر باشد (۱۲). به همین خاطر پژوهش حاضر با هدف ارزیابی میزان اثر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور انجام شده است.

در مورد تفسیر شاخص‌های برازشی کلی در مدل ساختاری به همان شیوه بیان شده برای مدل‌های اندازه‌گیری اقدام می‌شود. مطابق با جدول شماره ۴ و شکل شماره ۲، آزمون تحقیق مبنی بر تأثیر چابکی سازمانی بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور پذیرفته می‌شود ( $\beta=۰/۷۱$ )، همچنین نتایج تحقیق مبنی بر تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان ( $\beta=۰/۵۹$ )،  $p=۴/۲۱$  (value) و تأثیر عملکرد سازمانی بر سرمایه فکری کارکنان ( $\beta=۰/۴۵$ )،  $p=۲/۷۲$  نیز پذیرفته می‌شود. در خصوص نقش میانجی سرمایه فکری بین چابکی سازمانی و عملکرد سازمانی می‌توان گفت با توجه به اینکه مسیر مستقیم اثر چابکی سازمانی بر عملکرد و مسیرهای غیر مستقیم یعنی اثرات چابکی سازمانی بر سرمایه فکری و سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی معنادار شده اند پس می‌توان متغیر سرمایه فکری را یک متغیر میانجی محسوب کرد. همچنین مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان داد که متغیرهای چابکی سازمانی و سرمایه فکری حدود  $R^2=۰/۹۲$  از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. متغیر سرمایه فکری حدود  $R^2=۰/۵۰$  از تغییرات عملکرد سازمانی را به تنهایی پیش‌بینی می‌کند.

**بحث و نتیجه‌گیری**

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌ها است. عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت،

سرعت فزاینده‌های به سمت یادگیری و سازمان یادگیرنده در حال حرکت هستند، نخواهد بود.

دیگر یافته تحقیق مینی بر تأثیر بالای چابکی سازمانی بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور تأیید گردید. همچنین با توجه به ضریب تأثیر بالای ۷۱ درصد چابکی سازمانی بر سرمایه فکری، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد افزایش در چابکی سازمانی، ۷۱ درصد بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۵)، عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد (۲، ۲۷). که نشان از وضعیت بهتر سرمایه فکری در سازمان‌های چابک دارد. هدف از تمرکز بر سرمایه‌های فکری دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌باشد و این مهم تحقق نمی‌یابد مگر از طریق تمرکز هرچه بیشتر بر روی چابکی سازمانی؛ چراکه عرصه کسب و کار جهانی به شدت رقابتی شده و سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نیازمند همسویی هر چه بیشتر با تغییرات محیطی است.

همچنین نتایج نشان داد که سرمایه فکری اثر مثبت و معنادار ۴۵ درصدی بر بهبود عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب کشور دارد. این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد افزایش در چابکی سازمانی، ۴۵ درصد بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۵)، عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴)، احمدیان و قربانی (۱۳۹۲)، ساجدی طالبیان‌نیا (۲۰۱۵)، هاشیم و همکاران (۲۰۱۵)، رشید و همکاران (۲۰۱۳)، کلیری و کوئین (۲۰۱۶) و اوربان و جیوبرت (۲۰۱۷) همسو است (۲، ۲۷، ۱، ۲۹، ۱۴، ۲۵، ۹، ۳۴). در تحلیل این یافته باید بیان شود که این گونه به نظر می‌رسد که هر فرآیندی که از قدرت بشری، دانش، اطلاعات، تجربه، نوآوری، توانایی یادگیری سازمانی، ارتباط با مشتریان و ساختار سازمانی ریشه می‌گیرد، می‌تواند به عنوان سرمایه فکری طبقه‌بندی شود، به شرط آن که بتواند دانش را در آینده ذخیره‌سازی یا ارزش‌گذاری نماید، یا دانش ضمنی کارکنان را به دانش صریح ترجمه کند. نکته اخیر به این موضوع اشاره دارد که سرمایه فکری حرکت از دانش به سمت استفاده از دانش است، یعنی روابط و فرآیندها برای اینکه به عنوان سرمایه فکری محسوب گردند، باید دانش را به محصول یا خدمتی تبدیل نمایند، که برای سازمان به عنوان عملکردی ارزشمند محسوب شود. این سرمایه نیروی محرکه اصلی و پایدار عملکرد سازمانی است، که بهتر از هر چیزی ارزش

نتایج آزمون تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که چابکی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد. با توجه به ضریب تأثیر ۵۹ درصد چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد افزایش در سکوت سازمانی کارکنان زن، ۵۹ درصد بر افزایش عملکرد کارکنان زن شاغل در ادارات ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این نتایج با یافته‌های ویسی و همکاران (۱۳۹۵)، صفری و همکاران (۱۳۹۵) و عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴)، بخشی چناری و همکاران (۱۳۹۴)، جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) و تحقیقات خارجی سگارا ناوارو و همکاران (۲۰۱۶) و نفی (۲۰۱۶) همخوانی دارد (۲، ۲۷، ۳۵، ۴، ۱۶، ۲۳، ۷). که این نتایج را می‌توان این گونه استنباط کرد که اگر سازمانی فعال و پویا باشد، این پویایی از عملکرد کارکنان نشأت گرفته به عبارت دیگر اگر کارکنان در فعالیت‌هایشان انعطاف و سرعت نداشته باشند، نمی‌توانند پذیرای تغییرات پیش‌بینی نشده باشند بنابراین چابکی سازمان بر عملکرد کارکنان اثرگذار خواهد بود. با ایجاد چابکی، سازمان‌ها قادر به تشخیص تغییرات غیر منتظره، فرصت‌ها، تهدیدات و در صورت ضرورت سازمان‌دهی مجدد، جمع‌آوری و بهره‌برداری از توانایی و منابع می‌شوند که سبب تأثیر بهتر بر عملکرد شرکت می‌گردد (۳۳). چن و چیانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز معتقدند سازمان‌های چابک، از طریق ایجاد هم افزایی و مزیت رقابتی بیشتر، به عملکرد بهتر دست می‌یابند (۸). اگر سازمان‌ها بتوانند با چابکی و دانش سازمانی سازوکارهای ایجاد تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند، دیگر نباید نگران آینده غیرقابل پیش‌بینی باشند. به عبارتی، سازمان‌ها باید سریعتر از رقیب، فرآیندها، فرآورده‌ها و خدمات خود را با استفاده از دانش تغییر دهند. درواقع سازمان‌های ورزشی عصر حاضر مانند وزارت ورزش و جوانان در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قراردارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی و سایر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی و مهمتر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای وزارت ورزش و جوانان و ادارات زیرمجموعه آن ایجاد کنند (۴). در چنین شرایطی، اگر کارکنان دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهند و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشند، احتمالاً جوابگوی محیط پرتلاطم داخلی و رقبای بیرونی که با

موفقیت تیم بکارگیرد. از سوی دیگر مربی با رفتارهای خود می-تواند شرایط مسابقه را به سمتی سوق دهد که ورزشکار فقط به فکر کسب امتیاز و پیروزی در مسابقه به هر طریقی باشد. چنین ورزشکاری نه تنها تمرکز خود بر مسابقه را از دست می‌دهد، بلکه همانطور که نتایج این پژوهش نیز نشان داد تمایل به انجام رفتارهای اخلاقی در وی کاهش می‌یابد و احتمالاً به سمت رفتارهای خشن و یا غیراخلاقی مثل دوپینگ گرایش می‌یابد.

حدود ۵۰ درصد بود. با وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی، اینگونه به نظر می‌رسد، که سرمایه فکری می‌تواند به عنوان یک متغیر تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی تعریف شود. نتایج حاصل از این یافته با پژوهش‌های صفری و همکاران (۱۳۹۵) و عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود (۲۷، ۲). این یافته بیان کننده این موضوع است که در ادارات ورزش و جوانان مورد مطالعه، مدیران ارشد می‌توانند با فراهم آوردن بسترهای لازم برای جریان چابک سازی و سرمایه فکری، عملکرد بهتری در سطح سازمانی به دست آورند. بر اساس نتایج این پژوهش، سرمایه فکری به عنوان متغیر مستقل می‌تواند سازمان‌های ورزشی را در رسیدن به چابکی سازمانی بیشتر یاری کند. لذا، در درجه اول به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که برای مساله چابک‌سازی سازمان‌های ورزشی تحت نظر خود اهمیت بیشتری قائل شوند و با ارائه راهکارهای لازم به سازمان‌های ورزشی، به آن‌ها در جهت چابک شدن کمک نمایند. همچنین جهت بالا بردن چابکی سازمانی امکانات سازمان را براساس فناوری‌های روز ارتقا داده و دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان برگزار کنند. همچنین کارکنانی که عملکرد خوبی دارند را تشویق نمایند.

شایان ذکر است که لازمه رسیدن سازمان‌های ورزشی به چابکی، مجهز شدن آن‌ها به عوامل توانمندساز می‌باشد که شامل: عوامل توانمندساز محتوایی و ساختاری هستند؛ لذا، به مدیران ورزشی تولیدی توصیه می‌شود که نسبت به پیاده سازی این عوامل توانمندساز در ادارات ورزش و جوانان اقدام نمایند. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر مشخص شد که سرمایه فکری نقش میانجی مهمی میان چابکی سازمانی و عملکرد سازمان ایفا می‌کند. بنابراین مدیران ورزش کشور می‌بایستی به اهمیت مدیریت سرمایه فکری پی ببرند تا از این طریق به عملکرد سازمانی مورد انتظارشان دست یابند. چراکه کارمندان کارآمد مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند، استفاده از سرمایه‌های فکری در زمینه اجرای راهبردهای سازمانی می‌تواند منجر به عملکرد سازمانی مناسبی برای ادارات

واقعی سازمان را منعکس می‌کند. همچنین، سرمایه فکری می‌تواند بر عملکرد سازمانی و نیل به اهداف سازمان تأثیر داشته باشد. از آنجایی که ادارات ورزش و جوانان به عنوان شریان‌های اصلی وزارت ورزش و جوانان در سطح استان‌ها شناخته می‌شوند، می‌توان با بررسی سرمایه فکری بر عملکرد آن‌ها به بهبود فضای این ادارات کمک نمود.

رفتارهای مثبت مربیان علاوه بر تأثیر بر منش ورزشی، بر سه بعد احترام به حریف، احترام به عرف و عدم رویکرد منفی نیز تأثیر مثبت و معناداری داشت. منظور از احترام به حریف مواردی از قبیل کمک به حریف آسیب دیده، گفتگو با داور در مواردی که داور به اشتباه امتیازی به ورزشکار داده باشد یا امتیازی را به اشتباه از حریف کسر کرده باشد و قرض دادن وسایل اضافی خود به حریف برای انجام رقابت است. احترام به عرف یا قراردادهای اجتماعی می‌تواند شامل مواردی چون دست دادن به حریف و تبریک به او به خاطر عملکرد خوبش پس از پایان مسابقه و یا دست دادن با مربیان حریف و داور باشد (۲۶). بالتر و کیپ (۲۰۱۶) با مروری بر پژوهش‌های پیشین دریافتند مربیانی که بر تلاش، یادگیری و بحث‌های اخلاقی تأکید می‌کنند می‌توانند رفتارهای ورزشی خوب را در میان ورزشکاران توسعه دهند (۴). بالتر و ویس (۲۰۱۳) نیز دریافتند مربیان با انجام شش رفتار می‌توانند بر منش ورزشی ورزشکاران خود تأثیرگذار باشند: (۱) انتظارات خود از منش ورزشی خوب را مشخص کنند، (۲) منش ورزشی خوب را تشویق کنند، (۳) منش ورزشی خوب را آموزش دهند، (۴) مربیان خود مدل‌های خوبی از منش ورزشی باشند، (۵) منش ورزشی ضعیف را تنبیه کنند و (۶) مشخص کنند منش ورزشی برای آن‌ها اولویت دارد یا برد در مسابقه (۳).

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش، تأثیر معکوس و معنادار رفتارهای منفی مربیان بر منش ورزشی بود. نتایج این پژوهش نشان داد، رفتارهای منفی مربیان می‌تواند ۲۷٪ از تغییرات منش ورزشی را تبیین کند. بارکوکیس و گوکیاردی (۲۰۱۷) نیز طی پژوهشی دریافتند رفتارهای کنترلی مربی پیش‌بینی کننده احساس ناامیدی در ورزشکاران است که آن نیز موجب کاهش عملکرد اخلاقی و تمایل به انجام دوپینگ در ورزشکاران می‌شود (۲۰). با توجه به نتیجه این پژوهش می‌توان گفت استرس، اضطراب، عصبانیت، رفتارهای حاشیه‌ای مثل اعتراض‌های متوالی به داور، فریادها و توهین‌های مربیان در حاشیه زمین مسابقه بر رفتار جوانمردانه ورزشکاران در زمین مسابقه تأثیرگذار است. مربی با رفتارهای خود می‌تواند شرایط مسابقه ورزشی را به سمتی سوق دهد که ورزشکار از مسابقه و عملکرد خود لذت برده و نهایت تلاش خود را در جهت بهبود عملکرد خویش و



باید سریعتر از رقبا، فرآیندها، فرآورده‌ها و خدمات خود را با استفاده از دانش تغییر دهند. در واقع سازمان‌های ورزشی عصر حاضر مانند وزارت ورزش و جوانان در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی و سایر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی و مهمتر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای وزارت ورزش و جوانان و ادارات زیرمجموعه آن ایجاد کنند (۴). در چنین شرایطی، اگر کارکنان دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهند و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشند، احتمالاً جوابگوی محیط پرتلاطم داخلی و رقابتی بیرونی که با سرعت فزاینده‌ای به سمت یادگیری و سازمان یادگیرنده در حال حرکت هستند، نخواهد بود.

دیگر یافته تحقیق مبنی بر تأثیر بالای چابکی سازمانی بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور تأیید گردید. همچنین با توجه به ضریب تأثیر بالای ۷۱ درصد چابکی سازمانی بر سرمایه فکری، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد افزایش در چابکی سازمانی، ۷۱ درصد بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۵)، عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد (۲۷، ۲). که نشان از وضعیت بهتر سرمایه فکری در سازمان‌های چابک دارد. هدف از تمرکز بر سرمایه‌های فکری دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌باشد و این مهم تحقق نمی‌یابد مگر از طریق تمرکز هرچه بیشتر بر روی چابکی سازمانی؛ چراکه عرصه کسب و کار جهانی به شدت رقابتی شده و سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نیازمند همسویی هر چه بیشتر با تغییرات محیطی است. همچنین نتایج نشان داد که سرمایه فکری اثر مثبت و معنادار ۴۵ درصدی بر بهبود عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب کشور دارد. این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد افزایش در چابکی سازمانی، ۴۵ درصد بر سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این یافته با نتایج تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۵)، عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴)، احمدیان و قربانی (۱۳۹۲)، ساجدی طالبیان‌نیا (۲۰۱۵)، هاشیم و همکاران (۲۰۱۵)، رشید و همکاران (۲۰۱۳)، کلیری و کوئین (۲۰۱۶) و اوربان و جیوبرت (۲۰۱۷)

و سازمان‌های ورزشی گردد. از جمله اقدامات لازم درباره توانایی کارکنان در خصوص سرمایه انسانی توصیه می‌شود که علیرغم حساسیت شرکت در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی، افراد در مشاغل مرتبط با مدرک تحصیلی‌شان به کار گرفته شوند و در حین جذب به توانایی فردی در شغل و حرفه مورد نظر نیز توجه گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی به شناسایی فرصت‌های موجود در محیط ورزش پردازد و این کار را با جذب متخصصان مستعد، به روز بودن سامانه آموزشی، رصد محیطی، برگزاری همایش‌های بین‌المللی و داشتن پیمان‌های همکاری داخلی و بین‌المللی به انجام رساند.

تا در نهایت از طریق سرمایه فکری سازمان به چابکی سازمان دست یافت و به هدف نهایی سازمان که عملکرد مطلوب است دست یابند.

نتایج آزمون تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که چابکی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد. با توجه به ضریب تأثیر ۵۹ درصد چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی، این نتیجه بدین معناست که در شرایط فعلی حاکم، به ازای یک واحد افزایش در سکوت سازمانی کارکنان زن، ۵۹ درصد بر افزایش عملکرد کارکنان زن شاغل در ادارات ورزش و جوانان افزوده خواهد شد. این نتایج با یافته‌های ویسی و همکاران (۱۳۹۵)، صفری و همکاران (۱۳۹۵) و عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴)، بخشی چناری و همکاران (۱۳۹۴)، جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) و تحقیقات خارجی سگارا ناوارو و همکاران (۲۰۱۶) و نفی (۲۰۱۶) همخوانی دارد (۳۵، ۲۷، ۲، ۴، ۱۶، ۲۳، ۷). که این نتایج را می‌توان این‌گونه استنباط کرد که اگر سازمانی فعال و پویا باشد، این پویایی از عملکرد کارکنان نشأت گرفته به عبارت دیگر اگر کارکنان در فعالیت‌هایشان انعطاف و سرعت نداشته باشند، نمی‌توانند پذیرای تغییرات پیش‌بینی نشده باشند بنابراین چابکی سازمان بر عملکرد کارکنان اثرگذار خواهد بود. با ایجاد چابکی، سازمان‌ها قادر به تشخیص تغییرات غیر منتظره، فرصت‌ها، تهدیدات و در صورت ضرورت سازمان‌دهی مجدد، جمع‌آوری و بهره‌برداری از توانایی و منابع می‌شوند که سبب تأثیر بهتر بر عملکرد شرکت می‌گردد (۳۳). چن و چیانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز معتقدند سازمان‌های چابک، از طریق ایجاد هم‌افزایی و مزیت رقابتی بیشتر، به عملکرد بهتر دست می‌یابند (۸). اگر سازمان‌ها بتوانند با چابکی و دانش سازمانی سازوکارهای ایجاد تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند، دیگر نباید نگران آینده غیرقابل پیش‌بینی باشند. به عبارتی، سازمان‌ها

همسو است (۲۷، ۲، ۱، ۲۹، ۱۴، ۲۵، ۹، ۳۴). در تحلیل این یافته باید بیان شود که این گونه به نظر می‌رسد که هر فرآیندی که از قدرت بشری، دانش، اطلاعات، تجربه، نوآوری، توانایی یادگیری سازمانی، ارتباط با مشتریان و ساختار سازمانی ریشه می‌گیرد، می‌تواند به عنوان سرمایه فکری طبقه‌بندی شود، به شرط آن که بتواند دانش را در آینده ذخیره‌سازی یا ارزش‌گذاری نماید، یا دانش ضمنی کارکنان را به دانش صریح ترجمه کند. نکته اخیر به این موضوع اشاره دارد که سرمایه فکری حرکت از دانش به سمت استفاده از دانش است، یعنی روابط و فرآیندها برای اینکه به عنوان سرمایه فکری محسوب گردند، باید دانش را به محصول یا خدمتی تبدیل نمایند، که برای سازمان به عنوان عملکردی ارزشمند محسوب شود. این سرمایه نیروی محرکه اصلی و پایدار عملکرد سازمانی است، که بهتر از هر چیزی ارزش واقعی سازمان را منعکس می‌کند. همچنین، سرمایه فکری می‌تواند بر عملکرد سازمانی و نیل به اهداف سازمان تأثیر داشته باشد. از آنجایی که ادارات ورزش و جوانان به عنوان شریان‌های اصلی وزارت ورزش و جوانان در سطح استان‌ها شناخته می‌شوند، می‌توان با بررسی سرمایه فکری بر عملکرد آن‌ها به بهبود فضای این ادارات کمک نمود. نتیجه دیگر تحقیق نشان داد چابکی سازمانی در رابطه سرمایه فکری و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد به عبارت دیگر می‌توان گفت با توجه به اینکه مسیر مستقیم اثر چابکی سازمانی بر عملکرد و مسیرهای غیر مستقیم یعنی اثرات چابکی سازمانی بر سرمایه فکری و سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی معنادار بود، پس می‌توان متغیر سرمایه فکری را یک متغیر میانجی محسوب کرد. همچنین مقدار ضریب تعیین نشان داد که متغیرهای چابکی سازمانی و سرمایه فکری سهم زیادی از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کرد که در این بین سهم متغیر سرمایه فکری از تغییرات عملکرد سازمانی در حدود ۵۰ درصد بود. با وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی، اینگونه به نظر می‌رسد، که سرمایه فکری می‌تواند به عنوان یک متغیر تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی تعریف شود. نتایج حاصل از این یافته با پژوهش‌های صفری و همکاران (۱۳۹۵) و عزیزپور و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود (۲۷، ۲). این یافته بیان‌کننده این موضوع است که در ادارات ورزش و جوانان مورد مطالعه، مدیران ارشد می‌توانند با فراهم آوردن بسترهای لازم برای جریان چابک سازی و سرمایه فکری،

عملکرد بهتری در سطح سازمانی به دست آورند. بر اساس نتایج این پژوهش، سرمایه فکری به عنوان متغیر مستقل می‌تواند سازمان‌های ورزشی را در رسیدن به چابکی سازمانی بیشتر یاری کند. لذا، در درجه اول به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که برای مساله چابک‌سازی سازمان‌های ورزشی تحت نظر خود اهمیت بیشتری قائل شوند و با ارائه راهکارهای لازم به سازمان‌های ورزشی، به آن‌ها در جهت چابک شدن کمک نمایند. همچنین جهت بالا بردن چابکی سازمانی امکانات سازمان را براساس فناوری‌های روز ارتقا داده و دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان برگزار کنند. همچنین کارکنانی که عملکرد خوبی دارند را تشویق نمایند. شایان ذکر است که لازمه رسیدن سازمان‌های ورزشی به چابکی، مجهز شدن آن‌ها به عوامل توانمندساز می‌باشد که شامل: عوامل توانمندساز محتوایی و ساختاری هستند؛ لذا، به مدیران ورزشی تولیدی توصیه می‌شود که نسبت به پیاده سازی این عوامل توانمندساز در ادارات ورزش و جوانان اقدام نمایند. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر مشخص شد که سرمایه فکری نقش میانجی مهمی میان چابکی سازمانی و عملکرد سازمان ایفا می‌کند. بنابراین مدیران ورزش کشور می‌بایستی به اهمیت مدیریت سرمایه فکری پی ببرند تا از این طریق به عملکرد سازمانی مورد انتظارشان دست یابند. چراکه کارمندان کارآمد مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند، استفاده از سرمایه‌های فکری در زمینه اجرای راهبردهای سازمانی می‌تواند منجر به عملکرد سازمانی مناسبی برای ادارات و سازمان‌های ورزشی گردد. از جمله اقدامات لازم درباره توانایی کارکنان در خصوص سرمایه انسانی توصیه می‌شود که علیرغم حساسیت شرکت در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی، افراد در مشاغل مرتبط با مدرک تحصیلی‌شان به کار گرفته شوند و در حین جذب به توانایی فردی در شغل و حرفه مورد نظر نیز توجه گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی به شناسایی فرصت‌های موجود در محیط ورزش بپردازد و این کار را با جذب متخصصان مستعد، به روز بودن سامانه آموزشی، رصد محیطی، برگزاری همایش‌های بین‌المللی و داشتن پیمان‌های همکاری داخلی و بین‌المللی به انجام رساند. تا در نهایت از طریق سرمایه فکری سازمان به چابکی سازمان دست یافت و به هدف نهایی سازمان که عملکرد مطلوب است دست یابند.



## منابع

1. Ahmadian, M, Ghorbani, R. The relationship between intellectual capital and organizational performance: The Case of the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Journal of Economic Affairs*, 2013, 12: 130-111. [Persian]
2. Azizpour, A; Tahmasebi, Ra; PiranNejad, A. Investigating the Moderating Role of Intellectual Capital on the Relationship between Agility and Performance and Organization (Case study: Tehran Education Directorate). *Social Capital Management*, 2015, 2 (2): 291-216. [Persian]
3. Azmi F.T. Mapping the Learn-Unlearn-Relearn Model Imperatives for Strategic Management., *Indian journal of training & development*, 2008; 20 (3):240-259.
4. Bakhsichnari, A, Eydi, H, Abbasi, H. Analyze Relationship between Organizational Forgetting and Agility with Organizational Performance (case study: Yoths and Sport Ministry), *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015, 2, 5, 11-20. [Persian]
5. Bontis, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and Models. *Management Decision*, 1998, 36 (2): 63-76.
6. Camisón, C., & Villar-López, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm
7. Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 2016, 69 (5): 1544-1549.
8. Chen, W.-H. Chiang, A.-H. Network agility as a trigger for enhancing firm performance: a case study of a high-tech firm implementing the mixed channel strategy. *Industrial Marketing Management*. 2011, 40 (4): 43-51.
9. Cleary, P., & Quinn, M. (2016). Intellectual capital and business performance: An exploratory study of the impact of cloud-based accounting and finance infrastructure. *Journal of Intellectual Capital*, 2016, 17 (2): 255-278.
10. Desouza, C., Roy, S. Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation*, 2010, 216: 2824-2836.
11. Eskandari, Isa. The relationship between organizational learning capabilities and organizational entrepreneurship in the northern provinces of Iran's physical education department. (Unpublished master thesis). Tehran University. 2011: 14. (Persian)
12. Ghafari, P.; Farhadi, A., & Mansouri, A. Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility with Mediatory Role of Employee Empowering in Service Sector (Case Study: Karafarin Insurance Company), *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2014, 3 (12): 11-15.
13. Gopal Maji, S., & Goswami, M. Intellectual capital and firm performance in India: a comparative study between original and modified value added intellectual coefficient model, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2017, 14(1), 76-89.

14. Hashim, M., Osman, I., Alhabshi, S.M. Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015: 207 -214.
15. Isa Khani, A. The Organizations with superior performance. *Journal of Tadbir*, 2008, 192 (19): 24-9. [Persian]
16. Jalali Farahani, M., Saberi, A, Heidari, M., Javid, M. Explaining the relationship between purposeful organizational forgetting and organizational learning with organizational agility in the General Office of Sports and Youth of Hamadan, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015, 2, 8, 35-44. [Persian]
17. Jorkesh, N., Shekarchizadeh, A.R., Sarjouei, S. Investigating the Effect of Organizational Agility on the Performance of the Employed Personnel: Zamzam Co. Isfahan. Second International Management and Economics Conference in the 21st Century, Tehran, 2016: 1-12. [Persian]
18. Ku T. H. How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower* 2011; 32(5): 581-60.
19. Lin C. Y., Kuo T. H. The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems* 2007;107 (7): 1066-1083.
20. Lopez, D.C. Intellectual capital in high-tech firms the case of Spain. *Journal of intellectual capital*, 2008, 9 (1): 25-36.
21. Melo, A. I., Sarrico, C. S. Performance Management Systems and their Influence on the Governance Structures of Portuguese Universities: A Case Study. In *Incentives and Performance*, Springer International Publishing, 2015: 413-430.
22. Moshabaki A., Andalib Ardakani N., Andalib Ardakani D. [The impact of leadership styles on Organizational forgetting: new approach in knowledge management]. *Journal of Health Administration*, 2011; 14 (44):41-54. [Persian]
23. Nafei, W. A. Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 2016, 9 (3): 97.
24. Neshkova, M. I., & Guo, H. Public participation and organizational performance: Evidence from state agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011, 22(2), 267-288.
25. Rashid, S., Sami, A., Lodhi, R.N., Iqbal, A. Intellectual Capital and Organizational Performance: An Empirical Study in Telecom Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 2013, 18 (4): 517-523.
26. Restogi, P. Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human Systems Management*, 2002, 21 (3): 229-40.
27. Safari, A.; Mosharef Javadi , M.H.; Mirzaiefar, M. The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance:The mediation Role of Organizational Agility and Competitive Advantage. *Executive Management Research Journal*, 2016, 9 (17): 149-168. [Persian]
28. Safarzadeh, H., Tadvin, A., & Hormohammdi, M. The effect of knowledge management strategies on innovation and organizational performance (study of health centers north of the Gulf). *Journal of School of Public Health Yazd*, 2012, 11 (1): 76-86. [Persian]

29. Sajedi, J., TalebianNia, H. The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth. *International Journal of Sport Studies*, 2015, 5 (1): 69-73. [Persian]
30. Seetharaman, A., Helmi Bin Zaini Sooria, H., & Saravanan, A. S. Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. *Journal of Intellectual capital*, 2002, 3(2): 128-148.
31. Sepahvand, R. Arefnezhad, M and Shariatnezhad, A. Impact of information technology on intellectual capital and knowledge management strategies moderating effect of organizational agility. *Human Resource Management preceding studies*, 2015, 5, 3: 96-71. [Persian]
32. Sharifi H., Zhang Z. Agile manufacturing in practice: Applica on of a methodology, *International Journal of Operations & Production Management*. 2001, 21 (6): 772-794.
33. Swink, M., & Song, M. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage, *Journal of Operations Management*, 2007, 25 (1): 203-217.
34. Urban, B., & Joubert, G. C. D. S. Multidimensional and comparative study on intellectual capital and organisational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 2017, 18 (1): 84-99.
35. Visie, k.; Kuzechian, H.; Ehsani, M.; Kashtidar, M. Modeling the Effects of Organizational Agility on Organizational Performance in Sports Manufacturing Corporations. *Sports Management Studies*, 2016, 39: 36-17. [Persian]
36. Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 2004, 15(1): 31-55.