

## رابطه بین DNA سازمانی با هویت سازمانی و نقش آن بر چابکی سازمانی باشگاه‌های ورزشی دکتر رسول نظری\*<sup>۱</sup>، سمیه یزدخواستی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۵/۳۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۳/۱۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، رابطه بین DNA سازمانی با هویت سازمانی و نقش آن بر چابکی سازمانی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد ماهان سپاهان بود. پژوهش از نوع توصیفی، همبستگی بود که به روش میدانی انجام شد. جامعه و نمونه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران، کارمندان و مربیان باشگاه فولاد ماهان، برابر ۶۰ نفر شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های DNA سازمانی هنالد (۲۰۰۲)، هویت سازمانی چنی (۲۰۰۵) و چابکی سازمانی شریفی ژانگ (۲۰۱۰) استفاده شد. میزان پایایی ابزارهای پژوهش از طریق آزمون مجدد و با ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب: ۰/۹۲، ۰/۸۵ و ۰/۸۹ محاسبه شد. روایی صوری از سوی کارشناسان، سنجیده و روایی محتوایی پرسشنامه‌ها براساس دیدگاه ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی طبق ضریب توافق ۰/۸۶ تأیید شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین DNA سازمانی با هویت سازمانی رابطه معناداری وجود نداشت، اما بین هویت سازمانی و چابکی سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود داشته است. به علاوه، DNA سازمانی غالب باشگاه عین‌گرا و هویت سازمانی در مؤلفه توجه رسانه‌ها و نیز چابکی سازمانی در مؤلفه شایستگی دارای بالاترین میانگین بودند. به طور کلی به نظر می‌رسد توجه به سبک مدیریت و ارتباط با منابع انسانی باید در سرلوحه کار مدیران باشگاه قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** باشگاه فولاد ماهان، چابکی سازمانی، DNA سازمانی، ورزش، هویت سازمانی.

### مقدمه

به صاحب‌نظران و پژوهشگران کمک کند تا ابعاد و منظرهای جدیدی از سازمان‌ها را شناسایی و پیش‌بینی کنند (علی‌دادی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). با وجود این، به نظر می‌رسد، هیچ سازمانی بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد، رضایتمند و متعهد نمی‌تواند به اهداف خود نایل شود (دیپ‌هوس<sup>۵</sup> ۲۰۰۰). از این رو، دستیابی به اهداف سازمانی منوط به استفاده بهینه از منابع انسانی است که پویایی آن به عوامل مختلفی، از جمله افرادی متعهد که هویت خود را در محیط کاری به دست آورده باشند، بستگی دارد (مرادی و

سازمان، موجودیتی پیچیده و متشکل از وجوه متعدد و متنوع است و به مثابه سیستم اجتماعی، در شمار پیچیده‌ترین سیستم‌های شناخته شده قرار می‌گیرد. به همین دلیل به سازمان‌ها، استعارة «ارگانیزم زنده» اطلاق می‌شود (مرادی و موسوی حجازی، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد در حال حاضر، زندگی سازمانی بر پایه استعاره‌هایی است که ما را به دیدن و درک سازمان‌ها به یک روش مشخص رهنمون می‌سازد. توجه به نقش DNA<sup>۳</sup> در ارگانیزم زنده می‌تواند

\* ۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی - واحد خوراسگان (نویسنده مسئول)، nazarirasool@yahoo.com, nazari@khuif.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد اصفهان (خوراسگان)

3. Deoxyribonucleic Nucleic Acid

4. Alidadi, A.

5. Deephouse, D. L.

موسوی حجازی، ۲۰۰۸).

براساس مطالعات انجام شده، نمی‌توان انتظار داشت که دو مجموعه دارای DNA سازمانی<sup>۱</sup> غالب یکسانی باشند بنابراین، DNA غالب در سازمان، به‌طور اثربخش با انواع دیگر DNA ترکیب می‌شود و نکته مهم، این است که انواع DNA فرعی، حول DNA غالب باشند و این لازمه موفقیت عملکردهای سازمانی است؛ ضمن آنکه هویت سازمانی آنها نیز تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و نتایج حاصل از عملکرد آنها ممکن است، داشته باشد (هنالد و سیلورمن<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹).

باتوجه دقیق به امور روزانه سازمانی، نه‌تنها قادر خواهیم بود نوع DNA سازمان خود را تشخیص دهیم، بلکه می‌توانیم آن را به اثربخش‌ترین شیوه، بهبود بخشیم و توسعه دهیم. این کار را باید با استفاده از رهبری و مدیریت مناسب و بهره‌گیری از مشاوران شایسته انجام داد (علی‌دادی و همکاران، ۲۰۱۳).

در حال حاضر، این ادعا که هویت سازمانی به‌عنوان یک سرمایه، موجب افزایش ثروت سازمان می‌شود، ادعایی پذیرفته شده است و وجود هویت سازمانی قوی و مستحکم، منابع و مزایای زیادی برای سازمان به ارمغان خواهد آورد (بارتلز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). در این شرایط باید منتظر چالش‌های ناشی از این عدم تطابق بود؛ چون بی‌توجهی و فقدان هویت باعث سردرگمی در سازمان و عدم شناخت صحیح از خود، از دست رفتن مزیت‌های رقابتی سازمان، به خطر افتادن موجودیت سازمان در محیط پویا و رقابتی که سازمان‌های عصر حاضر، ناگزیر به فعالیت در آن هستند، خواهد شد. به‌علاوه، باعث بحران هویت، انحراف هویت و سقوط سازمان می‌شود؛ از این رو، بقای سازمان به خطر می‌افتد (ریبئی و مشبکی، ۱۳۸۸). به‌طور کلی، با عدم هویت‌یابی اعضا با سازمان خود روبه‌رو هستیم؛ تا جایی که اغلب به‌نظر می‌رسد، اعضا و کارکنان این سازمان‌ها به شغل خود، تنها به‌عنوان منبع درآمدی برای امرار معاش و گذراندن

زندگی می‌نگرند و ضمن عدم مشارکت در سازمان، دربرابر تلاش برای پیشبرد اهداف سازمانی که در آن عضو هستند نیز بی‌تفاوت‌اند (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۲). بدیهی است وجود چنین نگرشی درباره سازمان، کاهش تعهد اعضا و بروز اختلال در روند تحقق هرچه بیشتر اهداف آن را در پی خواهد داشت (ریبئی و مشبکی، ۱۳۸۸).

براساس نظر اکثر دانشمندان و متخصصان، هویت‌های «فردی، سازمانی و اجتماعی»، همگی ساخته می‌شوند و ساخته شدن هویت، فرایندی است که در دوران زندگی هر فرد، جامعه یا سازمان شکل می‌گیرد و پیوسته در حال تغییر است. پس اگر هویت‌ها ساخته می‌شوند باید مؤلفه‌هایی برای ساخت آنها وجود داشته باشد (کشتی‌دار و همکاران، ۱۳۸۹).

چابکی سازمانی، توانایی پاسخگویی و واکنش سریع به تغییرات محیطی است و در نیل به اهداف در سازمان‌ها مؤثر خواهد بود (ابراهیمیان و جلودار، ۱۳۹۰). سازمان چابک ایده‌آل را سازمانی دانسته‌اند که بتواند محصول مناسب را تا زمانی که پنجره فرصت تازه رو به سازمان باز می‌شود، به‌صورت کارآمد و با صرف اقتصادی آماده کند (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰). اساس و بنیان سازمان چابک، یکپارچه‌سازی سیستم، فناوری اطلاعات، کارکنان، فرایندهای تجاری و تجهیزات درون یک تشکیلات هماهنگ و انعطاف‌پذیر، برای پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیطی است (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۱). از چابکی به‌عنوان پارادایم تجاری قرن بیست‌ویکم طرفداری شده است و به‌عنوان یک استراتژی موفقیت‌آمیز و برنده در دوران کنونی، مطرح است (شهبائی، ۱۳۸۷).

روش چابکی، عبارت از روشی است که تمرکز آن بر کارکنان است. رابطه‌گرا - انعطاف‌پذیر (آمادگی برای سازگاری با تغییرات برنامه‌ریزی شده و نشده در هر زمان)، سریع (تشویق‌کننده توسعه سریع در محصول)، واکنشی (واکنش

1. Organizational DNA  
2. Honnold & Silverman  
3. Bartls, J.

داده‌اند و بهتر است با رویکرد و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند (لین چینگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ شریفی<sup>۴</sup> و ژانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). در نظام ارزشی جامعه ما ورزش به‌عنوان پدیده ارزشمند فرهنگی و اجتماعی، یکی از جنبه‌های مهم اجتماعی به‌شمار می‌رود (نظری و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اجرای ارتباط مدیران با کارکنان، یکی از عرصه‌های بااهمیت و تأثیرگذار تعامل سازمانی بر تولید و خدمات‌رسانی سازمانی است که انتقال دانش، به‌عنوان هدف اصلی سازمان، به‌شدت به وجود فضای ارتباطی خوب و مناسب بین سطوح مدیریتی وابستگی حیاتی دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

از همین رو، امروزه باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای برای رسیدن به اهداف خود، نیاز به خودشناسی دارند که این موضوع با شناخت و درک عمیق‌تر وجوه سازمان و مدیریت امکان‌پذیر است. از طرفی، مدیریت منابع انسانی از وظایف مهم و کلیدی مدیران است (نظری و همکاران، ۱۳۹۲). به‌نظر می‌رسد دغدغه امروز باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای برای رسیدن به اهداف، به‌اندازه‌ای است که مدیران این باشگاه‌ها را مجاب کند تا با شناخت سازمان، مسیر رسیدن به اهداف را پیدا کنند. باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد ماهان به‌عنوان یکی از باشگاه‌های خصوصی در سطح کشور شناخته شده است که با مدیریت مجرب در چندین رشته ورزشی در رده‌های سنی مختلف و سطوح رقابتی، نظیر لیگ برتر کشوری در حال فعالیت است. با توجه به اینکه هدف باشگاه فولاد ماهان به‌عنوان یک سازمان ورزشی، پرورش نیروی جسمانی، تقویت روحیه سالم در افراد، توسعه و تعمیم ورزش، هماهنگ‌ساختن فعالیت‌های تربیت بدنی و تفریحات سالم، توسعه و ترویج ورزش قهرمانی است؛ از این رو، هر مشکلی در این سازمان و یا پایین بودن بهره‌وری (اثربخشی و کارایی) این سازمان، باعث کاهش سطح عملکرد می‌شود. بنابراین، به‌نظر می‌رسد دستاوردهای این پژوهش

درست به تغییرات برنامه‌ریزی شده و نشده) و یادگیرنده (تمرکز بر اصلاح و بهبود در طول دوره توسعه محصول و نیز بعد از آن) است (ابراهیمیان و جلودار، ۱۳۹۰). برخلاف روش‌های سنتی، در روش‌های چابک، با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنها، با بی‌ثباتی‌ها مبارزه می‌شود، چراکه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه

معناداری وجود دارد. به‌علاوه، بین چابکی و مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی، میزان همبستگی بالایی مشاهده شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹).

چابکی، نتیجه هوشیاربودن نسبت به تغییرات، به‌صورتی همه‌جانبه (تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها)، هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است و باوجود قابلیت شایسته در استفاده از منابع برای پاسخگویی به این تغییرات در زمانی مناسب و به‌شکلی انعطاف‌پذیر و مربوط که سازمان نیز توانایی اجرای آن را داشته باشد، صورت مؤثری به خود می‌گیرد (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱)؛ از این رو، سازمان‌هایی که پیچیدگی کمتری در فرایندهایشان دارند، تغییر را راحت‌تر می‌پذیرند و بنابراین، چابک‌ترند و برعکس، ایجاد تغییر در سازمان‌هایی که فرایندهای پیچیده‌ای دارند، دشوارتر است و این سازمان‌ها کمتر چابک هستند (شهبائی، ۱۳۸۷). یانگ<sup>۱</sup> و گای<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) معتقدند چابکی، تمرکز روی منافع است و می‌تواند به‌عنوان توانایی برای لمس تغییرات بلندمدت که قدرت ابتکار و نوآوری را در سازمان به کار می‌گیرد، تعریف شود.

سازمان‌های امروزی در محیطی پرابهام، پویا و متحول کار می‌کنند (تجاری و شیخعلی‌زاده هریس، ۱۳۹۲). در دهه‌های گذشته، غالب سازمان‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند، اما اکنون دیگر رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست

1. Yang, S. B.  
2. Guy, M. E.  
3. Lin Ching, T.

4. Sharifi, H.  
5. Zhang, Z.

در پژوهش حاضر، برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی و آزمون F) استفاده شد. کلیه داده‌ها با استفاده از بسته نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی<sup>۱</sup>، نسخه ۱۹ تحلیل شد.

### نتایج

براساس نتایج به‌دست‌آمده از آمار توصیفی توزیع جنسیت افراد، مردان حدود ۶۴ درصد از حجم نمونه و زنان حدود ۳۶ درصد از حجم نمونه را تشکیل دادند. بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه لیسانس، با حدود ۵۳ درصد و کمترین آن دکترا با حجم نمونه ۳ درصد بود. باتوجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از آمار توصیفی، از بین ابعاد DNA سازمانی، عین‌گرا با میانگین ۳/۵۴ بیشترین، فردگرا با میانگین ۳/۴۰ کمترین میانگین را داشتند؛ ضمن اینکه میانگین‌های معناگرا ۳/۵۱ و زمینه‌گرا ۳/۴۵ بود. از بین ابعاد هویت سازمانی، توجه رسانه‌ها به سازمان با میانگین ۴/۰۴ بیشترین و مدیریت منابع انسان با میانگین ۳/۱۵ کمترین بود. میانگین سایر مؤلفه‌ها شامل: اهمیت سازمانی ۳/۹۶، وجه بیرونی سازمان ۴/۰۲، رتبه‌بندی سازمان ۳/۸۱، عملکرد هیئت مدیره ۳/۶۷، عملکرد تیم مدیران سازمان ۳/۸۳، عملیات سازمان ۳/۶۲، ارتباطات خارجی ۳/۶۳ و ارتباطات داخلی سازمان ۳/۸۲ به‌دست آمد. به‌علاوه، از بین ابعاد چابکی سازمانی، شایستگی با میانگین ۳/۶۰ بیشترین و انعطاف‌پذیری با میانگین ۳/۴۲ کمترین بود. میانگین‌های سایر مؤلفه‌ها، شامل سرعت ۳/۵۰ و پاسخگویی ۳/۴۴ به‌دست آمد. در بخش آمار استنباطی: قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، ابتدا برای نرمال بودن نمونه از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد ( $P \leq 0.05$ ). براساس نتایج به‌دست‌آمده، نمونه آماری پژوهش از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و متغیرهای پژوهش دارای تجانس واریانس هستند.

می‌تواند مدیران باشگاه فولاد ماهان سپاهان را نسبت به این پرسش که آیا بین DNA، هویت و چابکی سازمانی حاکم در باشگاه ارتباط وجود دارد؟ آگاه سازد تا آنها با این شناخت با کاربست راهبردهای مقتضی باشگاه را به سمت چشم‌انداز مطلوب پیش ببرند. از این رو، پژوهشگر بر آن شد، باتوجه به اطلاعات به‌دست‌آمده، ارتباط بین DNA سازمانی و هویت سازمانی را با چابکی سازمانی در باشگاه فولاد ماهان سپاهان ارزیابی کند.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر، بادر نظر گرفتن ماهیت موضوع و از آنجا که وضع موجود در این پژوهش بررسی می‌شود؛ به‌علاوه، باتوجه به اهداف پژوهش، در قلمرو پژوهش‌های توصیفی همبستگی، و از نظر هدف نیز جزء پژوهش‌های کاربردی است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران، کارمندان و مربیان باشگاه فولاد ماهان، برابر ۶۰ نفر است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های DNA سازمانی هنالد (۲۰۰۲)، با چهار مؤلفه عین‌گرا، زمینه‌گرا، معنی‌گرا و فردگرا، در قالب ۷۹ گویه بود. پرسشنامه هویت سازمانی چنی (۲۰۰۵)، ۶۰ گویه، در قالب ۱۰ مؤلفه است. حیطه‌های پرسشنامه هویت سازمانی شامل: اهمیت سازمان، توجه رسانه‌ها به سازمان، وجه بیرونی سازمان، رتبه‌بندی سازمان، عملکرد هیئت مدیره سازمان، عملکرد مدیران سازمان، مدیریت منابع انسانی، عملیات سازمان، ارتباطات خارجی سازمان و ارتباطات داخلی سازمان است. پرسشنامه چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، شامل ۲۹ گویه، از جمله: سرعت، شایستگی، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری است. میزان پایایی ابزارهای پژوهش از طریق آزمون مجدد و با ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب: ۰/۹۲، ۰/۸۵ و ۰/۸۹ محاسبه شد. روایی صوری از سوی کارشناسان، سنجیده و روایی محتوایی پرسشنامه‌ها طبق نظریه ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی، براساس ضریب توافق ۰/۸۶ تأیید شد.

### جدول ۱. آزمون پیرسون برای تعیین رابطه بین DNA سازمانی با هویت سازمانی و چابکی سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
DNA سازمانی با هویت سازمانی	۰/۱۲۵	-	۰/۲۵۳
DNA سازمانی با چابکی سازمانی	۰/۱۰۴	-	۰/۵۲۸

باتوجه به نتایج جدول ۱، ضریب همبستگی پیرسون برای این دو متغیر DNA سازمانی با هویت سازمانی ۰/۱۲۵، به علاوه، برای دو متغیر DNA سازمانی با چابکی سازمانی، مقدار عدد معنی داری مشاهده شده از سطح معنی داری استاندارد (۵٪ =  $\alpha$ ) بیشتر است. از این رو، بین این دو متغیر DNA سازمانی با هویت سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد.

### جدول ۲. آزمون پیرسون برای تعیین رابطه بین هویت سازمانی و چابکی سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
هویت سازمانی و چابکی سازمانی	۰/۵۸۹	۰/۳۴۶	۰/۰۱۶

با توجه به جدول ۲، ضریب همبستگی پیرسون برای این دو متغیر ۰/۵۸۹ است و مقدار عدد معنی داری مشاهده شده از سطح معنی داری استاندارد (۵٪ =  $\alpha$ ) کمتر است. بین این دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. باتوجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی مثبت است، می توان اذعان داشت رابطه بین آنها مستقیم است. یعنی با افزایش هویت سازمانی، میزان چابکی سازمانی نیز افزایش می یابد.

### ۳. آزمون آنوا برای تعیین تفاوت بین ابعاد DNA سازمانی

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F آماره	سطح معناداری
۰,۴۱۱	۳	۰,۱۳۷		
۶۸,۵۷۵	۱۰۸	۰,۶۵۹	۰,۲۰۸	۰,۸۹
۶۸,۹۸۶	۱۰۷			

باتوجه به جدول ۳، برای کارکنان فولاد ماهان، سطح معناداری به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نیست. یعنی بین ابعاد مختلف DNA سازمانی در این باشگاه تفاوت معناداری وجود ندارد. پس به نوعی می توان اذعان کرد، هر چهار نوع DNA سازمانی در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد سپاهان جریان دارد. ولی باتوجه به میانگین های محاسبه شده، از بین ابعاد DNA سازمانی عین گرا با میانگین ۳/۵۴ بیشترین، فردگرا با میانگین ۳/۴۰ کمترین میانگین را داشتند؛ ضمن اینکه میانگین های معناگرا ۳/۵۱ و زمینه گرا ۳/۴۵ بود، پس می توان عنوان کرد، DNA سازمانی غالب در باشگاه، DNA سازمانی عین گرا است.

### بحث و نتیجه گیری

باتوجه به نتایج به دست آمده در جدول ۱، بین دو متغیر DNA سازمانی با هویت سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد. بنابراین، می توان اظهار داشت، عوامل بیرونی و درونی متفاوت دیگری در شکل گیری هویت سازمانی در باشگاه فولاد ماهان سپاهان مؤثر بوده اند، اما باتوجه به اینکه DNA سازمانی را به عنوان روشی در بررسی، تفکر، تأمل و اندیشه درباره سازمان می شناسند و آن را عاملی برای تأثیر بر اعمال مدیریتی و نحوه رهبری و سایر مفاهیم مرتبط با سازمان می دانند و اینکه DNA سازمانی با بررسی کار تیمی و تصمیم سازی و توسعه و بهبود نیروی انسانی، موجب درک و شناخت سازمان می شود، ارتباط

اینکه برای هم‌راستایی مؤلفه‌های این دو متغیر، عوامل اجرایی آنها را در راستای نیل به اهداف سازمان با تغییرات مناسب رهنمون سازند. به نظر می‌رسد، این تغییرات در مؤلفه مدیریت منابع انسانی، نسبت به سایر مؤلفه‌ها، بیشتر مورد نیاز باشد.

باتوجه به یافته‌های جدول ۲، بین دو متغیر هویت سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به اینکه مقدار ضریب همبستگی مثبت است، می‌توان بیان داشت، رابطه بین آنها مستقیم است. یعنی با افزایش هویت سازمانی، میزان چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. لازمه سازگاری با این جهان در حال تغییر، این است که انسان بتواند متناسب با آن، در خود تغییر ایجاد کند. پذیرش تغییرات لازمه نوآوری، اختراع و بهبود زندگی، بهبود سازمان و به طور کلی تکامل انسان می‌باشد. بنابراین پذیرش تغییرات لازمه زندگی رو به رشد انسان‌ها و جزء لاینفک هر سازمانی است و به‌عنوان پدیده‌ای پایدار و مستمر شناخته می‌شود. هویت سازمانی، موجب برانگیختن افراد در راستای اهداف سازمان و تلاش مضاعف آنها خواهد شد و درنهایت، چابکی سازمانی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. نتایج این پژوهش با پژوهش لین چینگ و همکاران (۲۰۰۶) که هویت سازمانی را یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های چابکی سازمانی قلمداد کردند، همسو است؛ از این رو، باتوجه به نتایج این دو پژوهش، می‌توان اذعان داشت، توجه به بعد نیروی انسانی در رسیدن به اهداف یک سازمان، می‌تواند حایز اهمیت باشد. باتوجه به نتیجه حاصل، به نظر می‌رسد که ممکن است مدیران سازمان‌های ورزشی، با ایجاد تغییرات اساسی در سازمان درباره کارکنان خود و نحوه مدیریت و رهبری آنها و با ارائه خدمات و اعمال شایسته‌سالاری، سریع‌تر بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند.

در پژوهش حاضر، براساس اطلاعات به‌دست‌آمده از جدول ۳، DNA غالب عین‌گرا است. به‌علاوه، در مؤلفه مأموریت و رسالت سازمان، معناگرا، در مؤلفه ساختار سازمان، معناگرا و در

نزدیک و قابل درکی با تعاریف و مفهوم هویت سازمانی دارد؛ زیرا افرادی که به هویت‌یابی از طریق سازمان علاقه‌مندند، تمایل بسیاری برای درک حس اعتماد گروهی و کار تیمی دارند. نتایج پژوهش علی‌دادی و همکاران (۲۰۱۳) که در آن DNA سازمانی عامل مهمی در هویت سازمانی باشگاه‌های سپاهان و ذوب آهن قلمداد شده، غیرهمسو است. به‌علاوه، بین دو متغیر DNA سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. شناخت DNA سازمان‌ها به ما کمک می‌کند تا برنامه‌های بهبود و توسعه و تحول در سازمان خود را به شکلی کارآمدتر رهبری کنیم و عدم هم‌راستایی زیرسیستم‌های سازمانی با DNA سازمانی را شناسایی کنیم و با حل آن، سازمان خود را به یک کل هم‌نوا که صداها گوشنواز از آن ساطع می‌شود، مبدل سازیم. از آنجا که شهائی (۱۳۸۷) اشاره دارد که در سازمان‌های چابک، هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار دارد، و این دو توأم با یکدیگر درصددند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند و ریشه‌ها و نوع تعاملات درونی و بیرونی سازمانی که در چابکی سازمان‌ها مؤثر است، غیرهمسو است. شاید بتوان غیرهمسویی را در نوبابودن باشگاه فولاد ماهان سپاهان و پایین‌بودن رنج سنی کارکنان باشگاه قلمداد کرد که هنوز با مأموریت‌ها و رسالت سازمانی به‌خوبی آشنایی ندارند. ضمن اینکه شاید نوع ارتباطات فAMILI که در باشگاه حاکم است را بتوان یکی از دلایل نبود ارتباط معنی‌دار بین DNA سازمانی با هویت چابکی سازمانی قلمداد کرد. از این رو، باتوجه به پژوهش موجود، به نظر می‌رسد، ارتباطات داخلی در این باشگاه تاحدودی نامناسب است و بر این اساس به مدیران باشگاه پیشنهاد می‌شود، با تشویق و تقویت انگیزه‌ها و تفکرات خلاق کارکنان و دریافت ایده‌ها و نظریات آنها در زمینه‌های مختلف سازمان و ارائه بازخورد، نسبت به تقویت ارتباطات داخلی سازمان بکوشند و نیز با ایجاد ارتباط با سایر سازمان‌ها و ادارات داخلی و خارجی، ارتباطات خارجی سازمان را تقویت کنند. ضمن

ایده‌ها و نظریات آنها در زمینه‌های مختلف سازمان و ارائه بازخورد نسبت به تقویت ارتباطات داخلی سازمان تلاش کنند. ضمن اینکه مدیران باید در راستای بهبود آن به وسیله برقراری رابطه صمیمانه‌تر همراه با تشویق و ترغیب کارکنان بکوشند. برای هم‌راستایی مؤلفه‌های این دو متغیر، عوامل اجرایی آنها را برای رسیدن به اهداف سازمان با تغییرات مناسب رهنمون سازند. به نظر می‌رسد این تغییرات در مؤلفه مدیریت منابع انسانی نسبت به سایر مؤلفه‌ها بیشتر مورد نیاز باشد. آنچه مسلم است، باید در هم‌راستایی مؤلفه‌های سازمان در بخش مدیریت و رهبری حساسیت ایجاد شود. از این رو، توجه به نحوه مدیریت و منابع انسانی باید در سرلوحه کار مدیران قرار گیرد. چراکه مدیران سازمان‌های ورزشی بتوانند با ایجاد تغییرات اساسی در سازمان، درباره کارکنان خود و نحوه مدیریت و رهبری آنها و با ارائه خدمات و اعمال شایسته‌سالاری، سریع‌تر به اهداف مورد نظر دست یابند.

### کتابنامه

آذر، ع. و پیشدار، م. ۱۳۹۰. «شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، ش ۱۱، ص ۲۰-۵.

ابراهیمیان، م. و جلودار، ی. ۱۳۹۰. «چابکی سازمانی، سرعت پاسخگویی، انعطاف‌پذیری مدیریت»، توسعه انسانی پلیس ۱۲، ۳۴.

احمدی، علیرضا؛ صابونچی، رضا؛ سبحانی، یزدان؛ حاتمی، سعید. ۱۳۹۱. «رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه تحقیقات علوم ورزشی ۲(۸)، ۶۵-۷۷.

تجاری، ف. و شیخعلی‌زاده هریس، م. ۱۳۹۲. «تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی»، مجله مطالعات مدیریت ورزشی ۱۷، ۵۸-۴۳.

ربیعی، م. و مشبکی، ا. ۱۳۸۸. «فراموشی سازمانی هدمند(استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره سیزده، ش ۴، ص ۲۱۸-۱۹۴.

شهائی، ب. ۱۳۸۷. «پارادیم چابکی: تعریف‌ها، ویژگی‌ها و مضامین».

مؤلفه سبک رهبری نیز عین‌گرا است. از این رو، به نظر می‌رسد، سبک رهبری مدیران ارشد در باشگاه فولاد ماهان عین‌گرا است. واضح و روشن‌بودن مسائل، از جمله راه و روش‌های انجام فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، انتظارات از کارکنان و مدیران، معیار سنجش عملکرد کلیه کارکنان، میزان پاداش و ... از ویژگی‌های آن است. سبک رهبری عین‌گرا، به این مفهوم است که رهبر، مسئول شکل‌دهی و نظم‌دهی محیط کار است و با نظارت دقیق، بر اجرای قوانین و مقررات تأکید دارد. رهبر در این سازمان، پس از دریافت بازخورد از زیرگروه‌های مختلف، فرایند برنامه‌ریزی را هدایت و تصمیم‌نهایی را اتخاذ می‌کند. به عبارتی، در مؤلفه برنامه‌ریزی، فردگرا عمل می‌کند، در صورتی که در شیوه عین‌گرایی، بهتر است رهبران برنامه‌ریزی را به صورت منظم و تکراری انجام دهند. باتوجه به پژوهش انجام‌شده از سوی علیدادی و همکاران (۲۰۱۳) که DNA سازمانی غالب در دو باشگاه فولاد مبارکه سپاهان و ذوب آهن اصفهان را به ترتیب: همگرا و معناگرا ارزیابی کردند، به نظر می‌رسد در قسمت DNA غالب، سازمان باشگاه فولاد ماهان، سبک منحصر به فرد خود را دارد؛ از این رو، باتوجه به نتایج حاصل از این پژوهش که تفاوتی در بین DNA غالب سازمان مشاهده نشد و از آنجا که مطالعات هنالد (۲۰۱۰) نیز بر اهمیت عین‌گرا توصیه کرده است، باتوجه به میزان اهمیت هم‌راستایی مؤلفه‌های سازمان در بخش مدیریت و رهبری و حساسیت آن، شاید بتوان با اعمال تغییرات در تعاریف و عملکردهای مدیریتی سعی شود ویژگی‌های آنها را به سمت ویژگی‌های DNA غالب (عین‌گرا) نزدیک کرد؛ چراکه به نظر می‌آید هم‌راستایی مؤلفه‌های سازمان با DNA غالب سازمان، چه از دید مدیران و چه از لحاظ دستیابی به اهداف سازمان، می‌تواند تأثیرات سریع‌تر و شگرفی پدید آورد.

به‌طور کلی، می‌توان اذعان کرد از آنجا که ارتباطات داخلی در این باشگاه تا حدودی نامناسب است، مدیران باشگاه باید با تشویق و تقویت انگیزه‌ها و تفکرات خلاق کارکنان و دریافت

- Alidadi, A.; Nazari, R.; Moshkelgosha, E. 2013. "An Analysis of Organizational DNA and Organizational Identification in Sepahan and Zobahan Sport Clubs", *Research in Sport Management* 2(2), 59-64.
- Bartls, J.; Rynke, D.; Menno de, J.; Ad, P. 2009. "Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived Extremely Prestige and Communication Climate", *Journal of Organizational Behavior* 28, 173-90.
- Deephouse, D. L. 2000. "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource – Based Theories", *Journal of management* 26(6), 1091-112.
- Lin Ching, T.; Chiu, H.; Tsen, Y. 2006. "Agility Evolution Using Fuzzy Logic", *Int. J. Production Economics* 101, 353-368.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. 2001. "Agile Manufacturing in Practice: Application of a Methodology", *International Journal of Operations & Production Management* 21(5), 772-794.
- Yang, S. B. & Guy, M. E. 2011. "The Effectiveness of Self-Managed Work Team in Government Organization", *Journal of Business and Psychology* 26(4), 531-541.
- مدیریت تدبیر ۱۹۴، ۱۸-۱۴.
- صادقیان، ر.؛ یعقوبی، ن.؛ اعزازی، م. ۱۳۹۱. «بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، ش ۱۷، ص ۱۲۰-۱۰۳.
- کشتی‌دار، محمد؛ جهانگیری، محمد؛ رحیمی، محمد. ۱۳۸۹. «نقش هدف‌گرایی و هویت اخلاقی در پیش‌بینی کارکردهای اخلاقی مثبت و منفی در فوتبال»، *مجله مدیریت ورزشی* (۴)، ۲۳-۵.
- مرادی، م. و موسوی حجازی، ب. ۲۰۰۸. «مفاهیم نوین در سازمان‌ها»، ماهنامه تدبیر ۱۹، ۲۵.
- ناظمی، م.؛ علیزاده گلریزی، ا.؛ کوزه‌چیان، ه. ۱۳۹۲. «تعیین رابطه بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل استان خراسان رضوی»، *مجله مطالعات مدیریت ورزشی* ۸، ۱۷۵-۱۸۸.
- نظری، ر.؛ احسانی، م.؛ اشرف گنجوی، ف.؛ قاسمی، ح. ۱۳۹۲. «مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین‌فردی و نقش آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران»، *مجله مدیریت ورزشی* ۴، ۸۲-۶۷.
- نیک‌پور، ا. و برکم، ی. ۱۳۹۱. «چابکی سازمانی و مدل دست‌یابی به یک سازمان چابک»، *اقتصاد، راهبرد توسعه* ۳، ۱۷۱-۱۵۱.
- نیک‌پور، ا. و سلاجقه، س. ۱۳۸۹. «بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان»، *پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، ش ۱۸۴-۱۶۹*.
- هنالد، ل. و سیلورمن، ر. ۱۳۸۹. DNA سازمانی. ترجمه اکبر اعتباریان. اصفهان: شهید حسین فهمیده. (ص ۳۷)