



## تأثیر مجازی‌سازی ساختاری سازمان بر پایداری سازمانی با میانجیگری خود سازمانی و هم‌افزایی سرمایه نیروی انسانی (مطالعه موردی: سازمان ورزش شهرداری تهران)

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

تاریخ تصویب: ۹۹/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۱۵

### چکیده

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

**کلید واژه‌ها:** مجازی‌سازی، خود سازمانی، پایداری سازمانی، سبب‌سنجی سازمانی، شهرداری تهران.

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

۲. استاد دانشگاه علامه طباطبائی تهران\*

۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد

ملایر، ملایر، ایران

Email: davodnori2010@yahoo.com

Email: shabani1345@gmail.com

Email: mjd\_slymn@yahoo.com

## مقدمه

موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده و پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت است. پارادایم پایداری امروزه تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمان‌ها شده است و تقریباً اغلب سازمان‌ها به نوعی کسب موفقیت‌های پایدار را در نظام ارزشی خود تعریف می‌کنند. پایداری یک سازمان به توانایی آن در پایش محیط خارجی برای فرصت‌ها، تغییرات، روندها و ریسک‌ها مرتبط است. دستیابی به پایداری در گرو قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی می‌باشد. جهان رقابتی امروز سبب شده است سازمان‌ها دائماً به دنبال تغییر ساختار، کسب منابع جدید، افزایش قابلیت‌ها و دستیابی به مزیت‌های رقابتی متنوع و پایدار باشند و برای این کار از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند (مالتیک و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۲۴).

توجه به این نکته جالب است که وضعیت بحرانی غالباً نتیجه اعمالی است که در واکنش به آموزش‌های پیشین بروز می‌کند، نه در واکنش به ملاحظات جاری. اغلب سازمان‌ها به این امر واقف نمی‌باشند که چگونه برای مواجهه با یک موقعیت اضطراری آمادگی داشته باشند. وقتی واقعه ناگواری خطور می‌کند، تفاوت بین تأثیرات خرد و کلان عملکرد سازمان و جامعه با شاخص آمادگی معین می‌گردد. وجه تمایز سازمان‌ها در میزان آمادگی مورد نیاز است که بتواند به‌طور جامعی برای طیف گسترده‌ای از هماهنگی سازمان با محیط وجود ندارد، و سنج‌های آمادگی مورد نیاز است که بتواند به‌طور جامعی برای طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها به کار برده شود. این‌گونه سنج‌ها باید ظرفیت پاسخگویی اضطراری را قبل از این که یک فاجعه رخ دهد، اندازه‌گیری نماید. مدیریت رویدادهای غیرمنتظره اغلب به معنای اینست که افراد باید پاسخ‌های قوی به علائم ضعیف داشته باشند. به‌طور طبیعی، ما پاسخ‌های ضعیفی به علائم ضعیف و پاسخ‌های قوی به علائم قوی می‌دهیم. اگر سازمان‌ها نسبت به موقعیت خود واقف بوده و به‌طور مناسبی اداره گردند، ممکن است از اثرات این‌گونه وقایع ناگوار جلوگیری شود. شالوده و زیربنای پایداری سازمانی<sup>۱</sup> یا به‌طور اخص پایداری ورزش شهرداری از نظر صاحب‌نظران پرداختن به علت شکست‌ها؛ اجتناب از ساده‌سازی بیش از حد رویدادها؛ حساس بودن نسبت به کیفیت اقداماتی که انجام می‌گیرد؛ انعطاف‌پذیری افراد و سازمان؛ وجود ساختارهای مسطح و منعطف؛ احترام به مهارت و خبرگی است. این فرایندها نقاط کور مقاومت و خودداری افراد برای پذیرش تغییرات را که به شکست اجازه می‌دهد تا پیامدهای فاجعه‌انگیز تولید نماید یا انباشته سازد، کاهش می‌دهد اگر یک مجموعه ورزشی با آمیزه‌ای از عوامل چون مربیان ضعیف، محیط نامناسب، کم‌اهمیتی به سازمان از جانب اعضاء، قابلیت سوددهی اقتصادی ضعیف، ناپیوستگی در مدیریت عالی سازمان، فعل و انفعالات پیش‌بینی نشده در میان تجهیزات، وجود اتصال و به هم پیوستگی سخت در میان بخش‌های آنان، مخدوش بودن تدابیر، تجهیزات معیوب و ناکارآمد نیمه استاندارد مواجه باشد، مسلماً یک اتفاق ناگوار در آن، رو به وقوع می‌باشد.

بسیاری از شکست‌های مصیبت‌بار در نتیجه مجموعه‌ای از ویژگی‌های مشابه تأسّف‌بار می‌باشد، که هر یک از این ویژگی‌ها به‌طور مستقل به‌عنوان مشارکت‌کننده برای عملکرد ضعیف شناخته شده‌اند. اگر یک سازمان ورزشی، باشگاه یا اداره تربیت بدنی دارای هر یک از ویژگی‌های عنوان شده باشد، مدیریت آن باید به بررسی آنها اقدام نماید. اگر چنین بررسی صورت نگیرد، مجموعه ورزشی در مخاطرات مفرط درگیر خواهد شد و پایداری آن رو به زوال خواهد گذاشت. سازمان‌ها و به‌طور ویژه سازمان‌های ورزشی باید از خطا یا شکست اجتناب ورزند زیرا هزینه‌های پنهانی شکست برای جامعه غیرقابل قبول می‌باشد. مدیران سازمان‌ها باید با هزینه‌های وقایع مصیبت‌بار مواجه گردند و سازمان خود را با هنجارهای قوی از فرهنگ‌های پایدار استحکام بخشند. این‌گونه فرهنگ‌ها شامل فرهنگ امنیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری می‌باشد (آراجو و دیویدس، ۲۰۱۶). نکته مهم در تئوری سازمانی این است که سازمان‌های پایدار فعالانه کوشش می‌کنند تا موفقیت بحرانی را پشت سر بگذارند، و این بدان معناست که آنها منابع مهمی از بینش درباره شرایطی هستند که تحت آن شرایط اینرسی و سکون یک وضعیت طبیعی برای سازمان محسوب نمی‌گردد. بنابراین سازمان‌های پایدار با مذاکرات متفکرانه و مدبرانه مستمر در مورد امور،

اطلاعات ارزشمندی را فراهم می‌آورند که آن اطلاعات درباره طریقی است که به‌وسیله آن سازمان‌ها معمولاً از تمایلشان به سمت اینرسی و سکون ممانعت به عمل آورده و این به‌وسیله مدیریت اثربخشی انجام می‌گیرد که تلاش می‌کند تا انطباق‌پذیری را ایجاد نماید (هریسون و چلیپ، ۲۰۰۵: ۳۰۳). سازمان در گذار به ساختارهای مجازی بسیاری از فعالیت‌های خود را از منابع خارجی تأمین می‌کند و ساختاری به‌وجود می‌آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار، انجام آن وظایف شوند. تعداد بسیار اندکی از سازمان‌ها می‌توانند تمامی خصوصیات یک سازمان مجازی را به‌طور کامل داشته باشند ولی در عوض بسیاری از آنها قسمتی از مشخصات یک سازمان مجازی را دارا هستند و با توجه به این موضوع، مفهوم مجازی شدن تدریجی مطرح می‌شود. این مفهوم بیان می‌کند هر سازمان می‌تواند درجه‌ای از مجازی شدن را روی پیوستاری که بین سازمان غیرمجازی و سازمان کاملاً مجازی وجود دارد اختیار کند. الگویی تکاملی را برای طی کردن مراحل مجازی شدن مطرح می‌سازند و این مسیر را به چهار سطح که از مجازی نشدن تا مجازی شدن به‌طور کامل ادامه می‌یابد تقسیم می‌کنند (شاهرخی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۶).

عمده تفاوت بین عملکرد سازمان‌های موفق و ناموفق به‌واسطه روش‌های به‌کاربرده شده حاصل می‌شود. در این میان سازمان‌های ورزشی نیز محیط رقابتی و پویایی دارند و روش‌های مبتنی بر جنبه‌های ساختاری و رفتاری سازمان بیشتر از سایر جنبه‌های آن در کانون توجهات مدیران ورزشی قرار می‌گیرد (آیبیغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱۰). زیرا این دو بستگی مستقیمی با منابع انسانی به‌عنوان نقش‌های عملکردی زنده و فعال سازمان دارند. حال این پیش‌فرض‌ها در شرایطی مطرح می‌شود که امروزه به دلیل رشد سرسام‌آور فناوری اطلاعات و ارتباطات همه ابعاد سازمان‌ها و عملکرد آنها تحت الشعاع آن قرار گرفته است. بدون شک یکی از زمینه‌های پرچالش مدیریت ورزشی بسترسازی به منظور رفع مشکلات و موانع رشد سازمان‌های ورزشی برای نیل به اهداف ورزش قهرمانی و همگانی و همچنین ورزش حرفه‌ای می‌باشد. عموماً بنای ساختار اولیه سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که تغییر بنیادی به منظور تسهیل در روند رشد آنها مستلزم صرف هزینه‌ها و زمان قابل توجه می‌باشد. علت این امر فرض اولیه عدم لزوم تغییر ساختار سازمان در بدو شکل‌گیری بنیان‌های سازمانی می‌باشد. حال آن‌که دلایل متعدد از جمله تغییر نگرش‌ها و دگرگونی رفتار و روابط درون سازمانی، تغییر مداوم بسترهای اطلاعاتی و افزایش روز افزون حجم اطلاعاتی، طراحی ساختارهای پویای سازمانی را ضروری می‌نماید. تأثیر پیدایش و کارکرد ساختارهای مجازی، قابلیت‌های دوگانه، دانایی و فرهنگ کار به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها در عصر جدید با هم تعامل دارند (طباطبایی فر و همکاران، ۱۳۹۶). اما میزان و نحوه این تعامل بسته به سازمان‌های مختلف متفاوت است. در این پژوهش تعامل بین این عوامل در سازمان‌های ورزشی اجرایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

یکی از مفاهیمی جدیدی که در حوزه دانش سازمان تحت تأثیر فناوری اطلاعات مود توجه قرار گرفته مجازی‌سازی<sup>۱</sup> سازمان و سازمان‌های مجازی می‌باشد. هر چند تعریف یگانه‌ای که مورد قبول همه صاحب‌نظران باشد، تا به حال از مجازی‌سازی سازمان یا سازمان مجازی حاصل نشده است مجازی‌سازی عمدتاً مربوط به جنبه‌های ساختاری و عملکردی سازمان می‌باشد (دارسی هیچکاک و مارشا ویلارد، ۲۰۱۸). این مفهوم با توجه به نیاز سازمان‌های امروزی به پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای محیطی و رویارویی مؤثر با پدیده جهانی شدن پا به عرصه وجود گذاشته است. در ادبیات موضوع سازمان‌های مجازی چهار نوع رویکرد متفاوت در بیان مفهوم سازمان مجازی دیده می‌شود (هریسون و چلیپ، ۲۰۰۵: ۳۰۴). در رویکرد اول برخی سازمان مجازی را اساساً یک سازمان الکترونیکی یا روی خط می‌دانند. طرفداران این نظریه را به‌عنوان نمونه‌ای از این نوع سازمان‌ها معرفی می‌کنند که به منظور استفاده و بهره‌برداری از فرصت‌های فضای الکترونیکی نظیر ایجاد شده‌اند. در رویکرد دوم سازمان‌های مجازی را ساختارهای سازمانی می‌دانند که بر مبنای همکاری‌های دوجانبه و به جهت تسهیم توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و منابع یکدیگر یا به منظور تولید کالا یا خدماتی خاص با بهره‌برداری از فرصتی ویژه گرد هم آمده‌اند. در این سازمان‌ها به جای آنکه IT و ارتباطات از دور یک ویژگی سازمانی باشند یک مؤلفه اساسی سازمانی هستند. در رویکرد سوم

شاید بیشتر از بقیه موجب نوعی سردرگمی گردد (مالتیک و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۲۴). این رویکرد در واقع ملقمه‌ای از دو رویکرد قبلی است که در آن نویسندگان برای مفهوم سازمان مجازی، مفهوم سازمان الکترونیک و مفهوم شبکه‌ای موقت از افراد، عقاید، توانایی‌ها و منابع را که به منظور هدفی خاص فراهم می‌آیند به تنهایی یا به جای یکدیگر به کار می‌برند. در رویکرد چهارم دیدگاهی که بیشتر از بقیه مورد توجه قرار می‌گیرد عبارت است از نگرستن به سازمان مجازی به منزله شبکه موقتی از شرکت‌ها - تأمین کنندگان - مشتریان و رقبا که به کمک تکنولوژی اطلاعات IT با هم مرتبط بوده مهارت‌ها و هزینه‌ها و ریسک و منافع خود را تسهیم نموده و به بازار دسترسی پیدا می‌کنند. این گونه سازمانی به کمک تکنولوژی اطلاعات می‌تواند بر محدودیت‌های زمان، مکان و شکل‌های ثابت سازمانی غلبه کنند. در این نوع مخصوص از سازمان، هر شرکت قصد دارد مزیت اصلی رقابتی خود، مانند محصولات اصلی، فرایندهای اصلی، شایستگی‌های اصلی و غیره را در تصرف خویش داشته باشد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲۶).

بر اساس مبانی علم مدیریت هم‌افزایی یا سینرژی<sup>۱</sup> سرمایه انسانی یکی از الزامات پیاده‌سازی ساختارهای مجازی و پایداری سازمانی است (فیتزگرالد و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۰۳). وقتی می‌گوییم سینرژی ایجاد شده است، منظورمان این است که چند منبع یا چند ظرفیت در کنار هم قرار گرفته‌اند و منبع جدید یا ظرفیت جدیدی ایجاد شده است که فراتر از حاصل جمع آن منابع یا ظرفیت‌هاست. همکاری مجازی چند عامل به‌طوری که تأثیر کلی آنها از جمع تأثیرات آنها که به‌صورت مستقل به‌دست می‌آید بیشتر باشد. به‌طور کلی هم‌افزایی پدیده‌ای است که باعث تشدید تأثیر یا فعالیت می‌شود و در حوزه مطالعات مدیریت برای بیان تأثیر فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی از این واژه استفاده می‌شود. توان افزایش علاوه بر سازمان و مدیریت، در حوزه سیاست (مانند بهبود بخشیدن به فعالیت احزاب و مطبوعات برای ایجاد تعادل و توازن در نحوه توزیع و کاربرد قدرت) و حوزه اجتماع (مانند بهبود بخشیدن به فعالیت سازمان‌های غیر دولتی مانند مؤسسات خیریه، عام‌المنفعه و سازمان‌های حمایتی مانند بهزیستی و توانبخشی) نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما آنچه موضوع بحث ما در این نوشتار می‌باشد توان افزایش منابع انسانی در سازمان است (فرج وند، ۱۳۹۶: ۵۲). سینرژی یا هم‌افزایی دلالت بر آن دارد که برآیند کار جمعی، بسیار فراتر از برآیند کار تک تک افراد یا به عبارتی روشن‌تر «کل بزرگ‌تر از جمع اجزاست». بر اساس این مفهوم، نوآوری‌های تک تک کارکنان در بستر ارتباطات و گفتمان جمعی خاصیت سینرژیک می‌یابد و به نوآوری‌های فزاینده می‌انجامد و مدیریت ارشد سازمان باید بسترهای لازم را جهت هم‌افزایی نوآوری‌ها و نبوغ کارکنان برای مواجهه با شرایط نوین محیط کسب فراهم نماید. اگر پیش از این سازمان‌ها برای استفاده بهینه از نیروی بازوی کارکنان برنامه‌ریزی می‌کردند امروزه باید به فکر استفاده بهینه از نبوغ انسان‌ها باشند؛ چرا که به جز شایستگی‌های محوری یعنی نیروی تفکر، نبوغ، ابداع و نوآوری انسان‌ها، روبات و ماشین بر انسان برتری دارد (سولانسکی، ۲۰۱۷: ۴۰). اگر وظیفه مدیر تاکنون تبدیل انرژی‌ها به سینرژی بود، امروزه مهم‌ترین مأموریت مدیر تبدیل نوآوری‌های فردی به نوآوری‌های سازمانی است. اگر تا پیش از نیمه دوم قرن بیستم شاخص کارایی به‌عنوان وجه تمایز شرکت‌ها محسوب می‌شد امروزه خلاقیت و نوآوری و ایده‌های جدید است که مزیت رقابتی را به همراه دارد (عسگری انارکی و همکاران، ۱۳۹۴).

با بروز تغییر سرسام‌آور محیطی در عصر حاضر مباحث مدیریت دانش در سازمان‌ها ارتقا پیدا کرد و مفهوم خرد سازمانی<sup>۲</sup> به‌عنوان بالاترین سطح دانایی در سازمان مورد بحث و توجه قرار گرفت. خرد تا دو دهه گذشته سازه مبهم و فریبنده پژوهش‌های علمی بوده است که تا حد زیادی به دلیل توجه محققان رشد انسان نمایان شده است. اگر چه ظاهراً اجماع مشخصی درباره آن یعنی معنا و نحوه توسعه آن وجود ندارد اما مفاهیم و کاربردهای متفاوتی برای خرد پیشنهاد شده است (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۱). خرد، قدرت برتر و مظهر برتری انسان و یکی از قدرت‌های شخصیتی مهم شناسایی شده توسط جنبش روانشناسی مثبت است. اگرچه، مفهوم خرد سازمانی خرد را از سطح فردی به سطح سازمانی می‌کشاند (طباطبایی فر و همکاران، ۱۳۹۶). در این سطح، سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند که چگونه از افرادی که در موضوعات مختلف و از جنبه‌های مختلف توصیه

1. Synergy

2. Organizational wisdom

می‌دهند، تفکر سازنده و گروهی را تقویت می‌کنند، منافع شخصی را به خاطر منافع سازمانی فدا می‌کنند و در تفکر خلاقانه در مسائل راهبردی پیشرو هستند، استفاده کنند (مالتیچ و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۲۵). تربیت ظهور خرد در سازمان را می‌توان به صورت زیر توصیف کرد: داده، اطلاعات، دانش و خرد. بداده‌ها، حقایق و اعدادی هستند که از آنها اطلاعات به دست می‌آید. زمانی که داده‌ها به منظور خاصی به شکلی منطقی، سازماندهی می‌شوند به اطلاعات تبدیل می‌گردند. دانش نیز تجزیه و تحلیل و نمادسازی اطلاعات ایجاد شده است و هنگامی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود، به خرد تبدیل می‌شود (فیتزگرالد و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۰۴).

جهت بررسی بهتر متغیرهای پژوهش ابتدا لازم است که تحقیقات پیشین در این زمینه مرور شوند. قلی‌پور و امیری (۱۳۸۸) در بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی و بررسی چالش‌های هویتی در بخش‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم نشان داد که بین هویت سازمانی در تیم‌های مجازی با ابعاد منظور شده رفتار سازمانی نظیر رضایت شغلی؛ رفتار سازمانی شهروندی و تعهد سازمانی رابطه علی قوی وجود دارد به استناد این تحقیق هر چه درجه مجازی شدن سازمان بالاتر رود سازمان مجازی با چالش هویت سازمانی مواجه خواهد شد (قلی‌پور و امیری، ۱۳۸۸). عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹) در بررسی رابطه‌ی بین درجه مجازیت سازمان و تعهد سازمانی نتیجه گرفت که بین درجه مجازی شدن سازمان و تعهد سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۵). جوشی و اسلام<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در طراحی مدل بلوغ مدیریت فناوری برای خدمات دولتی پایدار از منظر کشورهای در حال توسعه گزارش کردند که نشان داد که بین سطح بلوغ مدیریت فناوری و میزان افزایش پایداری کیفیت خدمات تناسب وجود دارد (جوشی و اسلام، ۲۰۱۸، ۲۰۱۷). مالتیچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی آنالیز تعامل بین پایداری سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری باز گزارش کرد که تجارب شرکتی در اتخاذ پایداری سازمانی استراتژیک را با استفاده از مدیریت دانش و نوآوری باز به منظور ترویج نوآوری‌های پایدار مطابق با مدل سازمانی برای همکاری‌های اقتصادی و توسعه برای نوآوری‌های زیست محیطی به عنوان محرکی برای تغییرات چشم‌گیر در فرهنگ ثبات سازمانی را عمیقاً مورد بررسی قرار داده است (مالتیچ و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۰۱۷). لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در بررسی رابطه بین توسعه مدیریت فناوری و پایداری محیطی در مورد کشورهای کوچک نشان داد که رابطه معنی‌داری بین این دو مؤلفه وجود دارد اما متغیرهای میانجی تا حد زیادی می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند (لی، ۲۰۱۷: ۲۳۳). وانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی نقش مدیریت پروژه در رشد پایدار سازمانی شرکت‌های مبتنی بر فناوری نشان داد که مدیریت پروژه در سطوح فردی، تیمی و سازمانی بر رشد پایدار سازمانی اثرگذار است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲۶).

با وجود تحقیقات ذکر شده اما در حوزه ورزش کشور تاکنون تحقیقات قابل توجهی بر روی این متغیرها انجام نشده است. در یکی از تحقیقات تخصصی آبیایی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷)، در بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز در پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی نشان داد که فعالیت‌های انجام‌شده در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی به عنوان نمونه موردی، بیشترین همسویی را با استانداردهای مدیریت منابع انسانی سبز به میزان ۶۳ درصد دارند. آگاهی از استانداردهای منابع انسانی سبز در سطح کمتر از میانگین قرار دارد. براساس نتایج معادلات ساختاری می‌توان مشاهده نمود که استانداردهای منابع انسانی سبز بر پایداری به میزان ۰/۸۹ در این سازمان مؤثر است. در تحقیقات ورزشی خارجی هم این متغیرها به صورت محدودی مورد توجه بوده‌اند (آبیایی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱۰). ولف و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، در بررسی سینرژی ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان‌های ورزشی گزارش کرد که هم‌افزایی بین این دو جنبه سازمان بستگی به مقوله رهبری دارد (ولف و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۸۳). هرسیون و چیلیپ (۲۰۰۵) و زیاکس و کاستا<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در ارزیابی سینرژی بین ابعاد مختلف در بازاریابی گردشگری ورزشی نشان دادند که بیشترین سینرژی بین ویژگی‌های

1. Joshi & Islam
2. Maletič, M.,
3. Lee
4. Wang, N.,
5. Wolfe, R. A.,
6. Ziakas, V., & Costa, C. A

مقصد و فضاهای اجتماعی وجود دارد. جکسون و همکاران (۲۰۱۴)، در بررسی سینرژي در تیم‌های ورزشی نشان داد که روابط مربی و ورزشکار بیشترین سینرژي را به خود اختصاص می‌دهد (جکسون و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۳). فیتزگرالد و همکاران (۲۰۱۴)، در بررسی خرد شغلی مدیران ورزشی نشان دادند یک الگوی پنج موقعیتی براساس دو رویکرد دانش و تجارب و قابلیت ذهنی و خلاقیت ارائه داد و نشان داد مدیران جوان و مدیران زن موقعیت‌های مشابه بیشتری دارند (فیتزگرالد و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۰۴). هانگ و شائو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در بررسی چالش‌های مجازی‌سازی در سازمان‌های ورزشی و نقش سرمایه انسانی گزارش کرد که هدف اصلی سازمان‌های ورزشی از مجازی‌سازی ارتقای خود مختاری و خودمراقبتی است. تفاوت نقش بین تعامل و مشارکت آنلاین و آفلاین منابع انسانی معنی‌دار بود.

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

شواهد مختلف نشان می‌دهد که مدیریت شهرداری‌ها با چالش‌های فراوانی روبه‌رو است و رفتارهای سیاسی و مخرب در این سازمان سبب مشکلات فراوانی در خدمات شهری شده است. سازمان ورزش شهرداری نیز هر چند چالش‌های سیاسی و اداری کمتری نسبت به برخی زمینه‌های دیگر شهرداری‌ها دارد اما حساسیت عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی آن به دلیل ویژگی‌های ورزش شهروندی و لزوم جذب مردم به ورزش از اهمیت بالایی برخوردار است. این سازمان بزرگ جهت انجام رسالت خود، نیازمند سیستم کارآمد می‌باشد و مانند سازمان‌های دیگر، بخش قابلیت‌های عملکردی در این سازمان نقش محوری در دستیابی به عملکرد مناسب دارد. با وجود آگهی عمومی از این بایدها اما براساس شواهد مختلف سازمانی و رسانه‌ای سیستم اداری و مدیریت عملکرد در این سازمان مانند اکثر سازمان‌های ورزشی دیگر در کشور از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و چالش‌های زیادی در این سازمان‌ها وجود دارد. سازمان ورزش شهرداری تهران نیز باید به یک سیستم کارآمد به آموزش منابع انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی خود بپردازد تا بتوانند هم به خوبی مشکلات را رفع نماید و هم از منابع و قابلیت‌های خود به‌طور مناسب استفاده کند. برای تحلیل شرایط این سازمان‌ها می‌توان به بررسی برخی مؤلفه‌ها و عوامل کلیدی پرداخت. مجازی‌سازی ساختار یکی از رویکردهای نوظهور اما فراگیر که پرداختن به آن هم در محافل علمی و هم در جلسات اجرایی حوزه ورزش ضروری است. زیرا رشد سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات پایه‌های فنی جهانی‌سازی را به‌وجود آورده و موجب تمرکز زدایی در انجام امور از نقطه نظر مکانی و زمانی می‌گردد. لذا به‌صورت روزافزون شاهد طراحی مجدد سازمان‌های سنتی در قالب سازمان‌های پویا و منعطف بر مبنای شاکله سازمان‌های مجازی در جهان اطراف خویش می‌باشیم. نیاز به انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و توسعه روزافزون به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در طراحی سازمان‌های با ساختار مجازی به شمار می‌آیند (دارسی و مارشا، ۲۰۱۸).

این پژوهش با مطالعه ادبیات این حوزه و با روش کتابخانه‌ای به بررسی مدل‌های ارائه شده در زمینه خرد سازمانی می‌پردازد. به‌طور کلی درک بیشتر خرد و مفاهیم مربوطه مانند خرد سازمانی، خرد مدیریتی و مدیریت خرد می‌تواند زمینه ارزشمندی را ایجاد کند و منجر به بهبود تئوری و عمل مدیریت دانش شود. علاوه بر این می‌تواند در دستیابی به مجموعه‌ای از مزایای سازمانی که می‌تواند از عملکرد و موفقیت پشتیبانی کنند نقش داشته باشد. هم‌افزایی یا سینرژی سرمایه انسانی نیز جزو عوامل کلیدی برای هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی حیاتی است زیرا: ۱- ایجاد هم‌افزایی در سازمان‌ها به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیت‌ها کمک می‌کند و تعادل سازمان را افزایش می‌دهد. ۲- هماهنگی فعالیت‌ها و عدم توزیع ناهمگون بار فعالیت‌ها بر دوش دیگر واحدها از دل‌زدگی اعضا و شکست فعالیت‌ها جلوگیری می‌کند. ۳- سینرژی مانع از بروز بحران در سازمان می‌شود. ۴- بحران‌های ایجاد شده در سازمان‌ها اغلب بر دوش بخشی خاص می‌باشد (بدون وجود هماهنگی و دید سیستمی) که تویخ یا تهدید بخشی خاص نه تنها سودی در بر ندارد، بلکه موجب کارکرد نامناسب‌تر آن قسمت نیز می‌شود. مدیر با ایجاد هماهنگی و یاری گرفتن از مزایای هم‌افزایی از بروز این بحران‌ها جلوگیری می‌کند. ۵- و در نهایت، نباید فراموش کنیم که افزایش بازده کلی، جلوگیری از پراکندگی بخش‌ها و افزایش توان سازمان در گرو هم‌افزایی می‌باشد. بر این اساس متغیرهای بحث شده نقش کلیدی در عملکرد سازمان‌های ورزشی در محیط امروزی دارند و با توجه به این که در تحقیقات قبلی هیچ‌کدام از این متغیرها در مطالعات مدیریت ورزشی داخل کشور مورد توجه نبوده‌اند ضرورت دارد مورد توجه محققان مدیریت ورزشی کشور قرار بگیرند و اطلاعات قابل اکتفایی در اختیار مدیران قرار دهند. سازمان ورزش شهرداری تهران یکی از بزرگترین سازمان‌های ورزشی کشور است که با توجه به اهمیت خدمات ورزش شهری نیازمند سیستم مدیریتی کارآمد و منطبق برای شرایط امروزی است. از این رو می‌توان با تحلیل وضعیت چهار متغیر مجازی‌سازی، خرد، سینرژی و پایداری در این سازمان می‌توان علاوه بر آسیب‌شناسی ابعاد تخصصی و کمتر آشکار آن به ارائه راهکارهای مناسب اقدام نمود. به‌صورت کلی تحقیقات نشان داده‌اند که مجازی‌سازی ساختار سازمان با عمده متغیرهای سازمانی مانند خرد، پایداری، سینرژی، و ... ارتباط دارد اما ماهیت و شدت ارتباط بر اساس شرایط مختلف تفاوت دارد. با وجود تحقیقات انجام شده در کشور، این متغیرها تاکنون در حد محدودی مورد توجه محققان داخلی قرار گرفته‌اند. از طرفی دیگر در تحقیقات سازمان‌های ورزشی به وضوح مورد توجه نبوده‌اند. علاوه بر این رابطه بین این متغیرها هنوز به‌طور مشخص در تحقیقات ورزشی مورد آزمون قرار نگرفته است. در کنار این خلاءهای ذکر شده در تحقیقات داخلی، با وجود دانش تولید شده در تحقیقات خارجی اما این اطلاعات به تنهایی برای تحلیل و مدیریت جنبه‌های ساختاری - عملکردی در سازمان‌های ورزشی کشور قابل اکتفا نیستند و لازم است تحقیقات بومی و تخصصی در این زمینه صورت بگیرد. بدین منظور محقق باید ابتدا به ابعاد محتوایی سازمان‌های ورزشی و فلسفه پیدایش آن پرداخته و سپس به دنبال یافتن پاسخ سؤال تحقیق و یافتن رویکرد و تمهیدات ساختاری مناسب جهت تطبیق با شرایط متأثر از دگرذیسی و تغییرات شکلی و ماهیتی سازمان‌های موجود، به سمت سازمان‌های مجازی و الکترونیکی و تأثیری که آنها بر متغیرهایی مانند خرد سازمانی، سینرژی سرمایه انسانی و پایداری سازمانی دارد، بپردازد. از این رو هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مجازی‌سازی ساختار بر پایداری سازمانی با نقش میانجی سینرژی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران است. دلیل انتخاب این سازمان جهت مطالعه بزرگ بودن آن، دولتی بودن آن و وجود شواهد فراوان مبتنی بر تأثیرات متغیرهای مذکور در این سازمان است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به توصیف شرایط موجود و تأثیر متغیرهای مجازی‌سازی سازمان بر پایداری سازمانی با میانجی سینرژی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران پرداخته است، لذا این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی بوده و نیز از لحاظ گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات کمی می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات مقطعی بوده که در آن داده‌ها در خلال چند ماه جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. جامعه آماری پژوهش

حاضر را کلیه کارمندان سازمان ورزش شهرداری و ادارات مناطق واقع در شهر تهران که در زمستان سال ۱۳۹۸ مشغول به کار بودند تشکیل می‌دهد که کل جامعه آماری در این پژوهش ( $N=480$ ) می‌باشد. نمونه آماری این پژوهش با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان از بین کارمندان سازمان ورزش شهرداری شهر تهران و به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس تعداد ۲۱۴ نفر انتخاب شده‌اند. که از بین ۲۶۰ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۲۱۵ نفر به صورت صحیح به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. همچنین از پرسشنامه‌های مجازی‌سازی سازمان (ویلیامیل استرید، ۲۰۰۷)، پرسشنامه خرد سازمانی (براون و گرین، ۲۰۰۶) و پرسشنامه سبزی سرمایه انسانی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶) و پرسشنامه پایداری سازمانی (دیک و همکاران، ۲۰۱۲) استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها به تأیید هفت نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی همدان رسید و همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۷، ۰/۹۴ و ۰/۸۹ به دست آمد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف سؤالات پرسشنامه پرداخته شد و سپس در سطح استنباطی برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### شاخص‌های روایی، پایایی

جدول ۱ شاخص‌های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد. روایی تشخیصی<sup>۱</sup> در تحقیق حاضر نیز مورد نظر است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند.

جدول ۱: شاخص‌های روایی، پایایی

Cronbachs Alpha	CR	AVE	
۰/۸۲۰	۰/۸۸۱	۰/۶۵۰	بلوغ اجتماعی
۰/۸۰۹	۰/۸۷۶	۰/۶۳۹	بلوغ عملکردی
۰/۶۸۳	۰/۸۰۸	۰/۵۱۴	جریان اطلاعات
۰/۷۰۲	۰/۸۳۹	۰/۶۴۰	خبرگی مدیریت
۰/۷۷۸	۰/۹۰۰	۰/۸۱۸	خدمات الکترونیک سازمان
۰/۸۸۶	۰/۹۰۵	۰/۶۱۴	خرد سازمانی
۰/۷۶۵	۰/۸۶۴	۰/۶۸۱	دانش تخصصی
۰/۸۸۰	۰/۹۱۷	۰/۷۳۵	زیرساخت ICT سازمان
۰/۸۶۰	۰/۸۸۹	۰/۵۷۶	سبزی سرمایه انسانی
۰/۸۳۵	۰/۸۰۲	۰/۵۷۵	فرهنگ تیمی
۰/۷۳۵	۰/۸۵۰	۰/۶۵۵	فرهنگ دانشی
۰/۹۰۹	۰/۹۲۹	۰/۷۶۲	مجازی‌سازی ساختار سازمانی
۰/۸۱۳	۰/۸۹۰	۰/۷۳۰	مدیریت سبز
۰/۷۳۱	۰/۸۴۷	۰/۶۴۹	مدیریت مشارکتی
۰/۷۹۴	۰/۸۱۳	۰/۵۲۳	هم‌افزایی عملکرد



۰/۸۴۹	۰/۸۹۸	۰/۶۸۸	پایداری ساختاری
۰/۹۱۹	۹۳۰۰	۰/۶۸۷	پایداری سازمانی
۰/۸۳۹	۰/۹۰۳	۰/۷۵۷	پایداری منابع

### محاسبه اعتبار واگرا و ضریب همبستگی

جدول شماره ۲ به بررسی ضرایب همبستگی و روایی واگرا می‌پردازد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. لازمه تأیید روایی واگرا بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. به عنوان مثال ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر خرد سازمانی (۰/۷۸۳) شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. همان‌طور که در جدول مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده، برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها می‌باشد. پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر می‌باشد. تمامی ضرایب در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار می‌باشد.

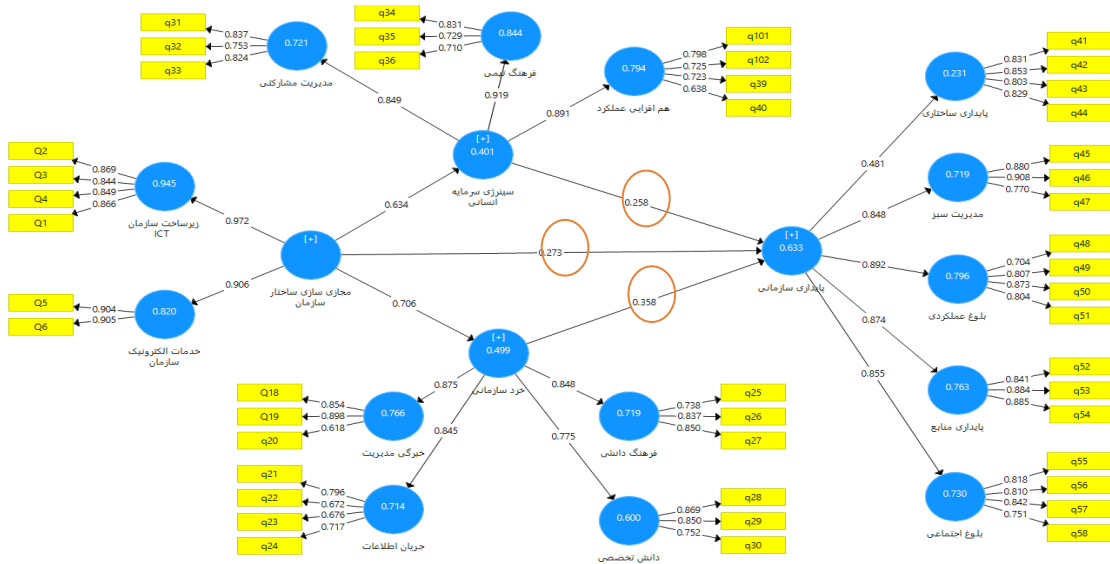
جدول ۲: ضرایب همبستگی و شاخص روایی منفک

۵	۳	۲	۱	
			۰/۷۸۳	۱- خرد سازمانی
		۰/۷۵۹	۰/۷۳۲	۲- سبزی سرمایه انسانی
	۰/۸۷۲	۰/۶۳۴	۰/۷۰۵	۳- مجازی سازی ساختار سازمانی
۰/۸۲۸	۰/۶۹۰	۰/۶۹۵	۰/۷۴۰	۵- پایداری سازمانی

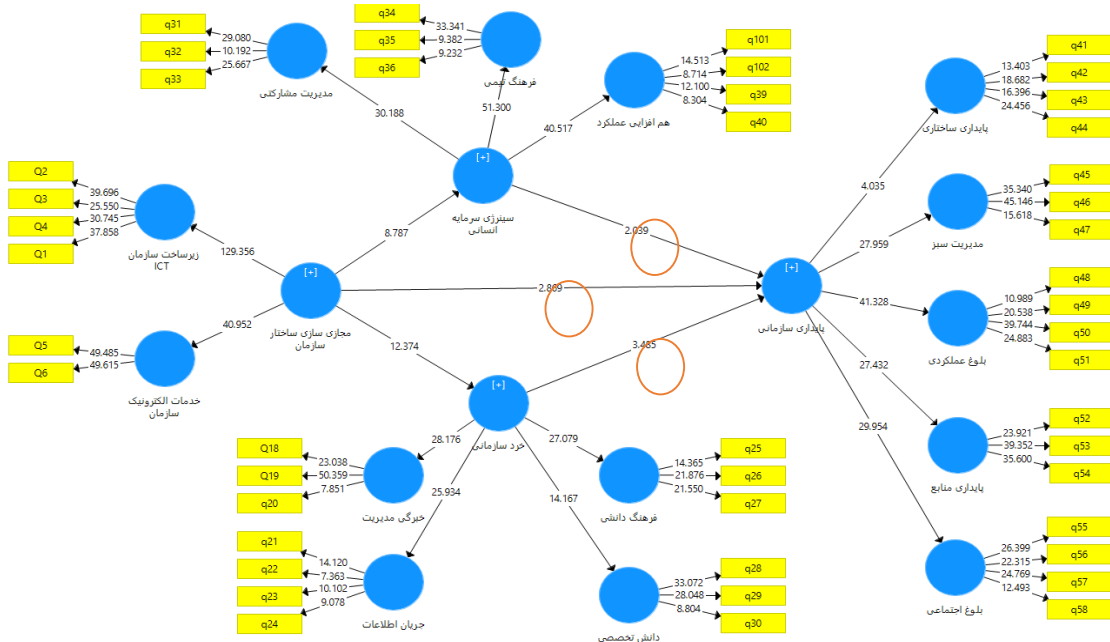
در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مبتنی بر واریانس و معادلات با یکی از روش‌های تحلیل آن که تحت عنوان حداقل مربعات جزئی (PLS) شناخته می‌شود استفاده شده است یک مدل حداقل مربعات جزئی همانند همه روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری شامل یک جزء ساختاریست که روابط میان متغیرهای پنهان و یک جزء اندازه‌گیری را که بیانگر چگونگی ارتباط متغیرهای پنهان و مؤلفه‌های آن است منعکس می‌کند این روش جزء سوم نیز دارد که عبارتست از روابط وزنی برای برآورد بارهای عاملی متغیرهای پنهان به کار می‌روند.

روش حداقل مربعات جزئی کارش را با محاسبه بارهای عاملی آغاز می‌کند به همین منظور روش حداقل مربعات جزئی متغیرهای مشاهده شده را به عنوان ترکیبات خطی دقیق مؤلفه‌های تجربی آنها برآورد کرده و یا این نمونه‌های برآورد شده به عنوان جانشین کامل متغیرهای پنهان رفتار می‌کند وزن‌های استفاده شده برای برآورد این بارهای عاملی به نحوی برآورد می‌شوند که بارهایی عاملی به دست آمده بیشتر واریانس متغیرهای مستقل را به دست آورند که این کار برای پیش‌بینی متغیر وابسته مفید است. با بکارگیری این وزن‌ها این امکان به وجود می‌آید که با محاسبه میانگین موزون مؤلفه‌های هر متغیر پنهان برای آن یک ارزش خاص برآورد شود. در واقع ایده اصلی روش حداقل مربعات جزئی این است که اول روابط وزنی را که مؤلفه‌های یک متغیر پنهان را به آن مربوط می‌کند برآورده کرده و سپس بارهای عاملی هر متغیر پنهان را با بکارگیری روابط وزنی و بر اساس میانگین موزون مؤلفه‌های آن محاسبه کرده و نهایتاً این بارهای عاملی را برای برآورد پارامترهایی برای روابط ساختاری در مجموعه‌های معادلات رگرسیون استفاده کند (چین، ۱۹۸۸).

در شکل یک و دو به ترتیب مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر و مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب نشان داده شده است ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنادار و قابل تفسیر هستند که روابط و بخش مدل های اندازه گیری در حد قابل قبول باشند.



شکل ۱: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

## پایداری سازمانی

جدول ۳: ضرایب مسیر و آماره‌ی t (متغیر: پایداری سازمانی)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر (β)	آماره t
مجازی‌سازی ساختار سازمان	۰/۲۷۳	۲/۸۶۹***
خرد سازمانی	۰/۳۵۸	۳/۴۸۵***
سینرژی سرمایه انسانی	۰/۲۵۸	۲/۰۳۹*

\*\* p &lt; 0.01 \* p &lt; 0.05

با توجه به جدول شماره ۳ و همان‌گونه که در شکل یک و دو مشخص است ضریب مسیر ۰/۲۷۳ و همچنین آماره t به مقدار ۲/۸۶۹ به دست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به این که آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد) مجازی‌سازی ساختار سازمان بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به جدول شماره ۳ و همان‌گونه که در شکل یک و دو مشخص است ضریب مسیر ۰/۳۵۸ و همچنین آماره t به مقدار ۳/۴۸۵ به دست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به این که آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد) خرد سازمانی بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ با توجه به جدول شماره ۳ و همان‌گونه که در شکل یک و دو مشخص است ضریب مسیر ۰/۲۵۸ و همچنین آماره t به مقدار ۲/۰۳۹ به دست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به این که آماره t بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ می‌باشد) سینرژی سرمایه انسانی بر پایداری سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## خرد سازمانی

جدول ۴: ضرایب مسیر و آماره‌ی t (متغیر: خرد سازمانی)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر (β)	آماره t
مجازی‌سازی ساختار سازمان	۰/۳۳۸	۲/۷۸۹**

\*\* p &lt; 0.01 \* p &lt; 0.05

با ضریب مسیر ۰/۳۳۸ و همچنین آماره t به مقدار ۲/۷۸۹ به دست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به این که آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد) مجازی‌سازی ساختار سازمان بر خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## سینرژی سرمایه انسانی

جدول ۵: ضرایب مسیر و آماره‌ی t (متغیر: سینرژی سرمایه انسانی)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر (β)	آماره t
مجازی‌سازی ساختار سازمان	۰/۳۴۱	۲/۵۷۹**

\*\* p &lt; 0.01 \* p &lt; 0.05

با ضریب مسیر ۰/۳۴۱ و همچنین آماره t به مقدار ۲/۵۷۹ به دست آمده از روش حداقل مربعات جزئی می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به این که آماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد) مجازی‌سازی ساختار سازمان بر سینرژی سرمایه انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## نتایج آزمون سوبل

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

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

s<sub>a</sub>: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

s<sub>b</sub>: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

## میانجیگری خرد سازمانی

$$Z - \text{Value} = \frac{0.706 * 0.358}{\sqrt{(0.358^2 * 0.061^2) + (0.706^2 * 0.103^2) + (0.061^2 * 0.103^2)}} = 3.328$$

با توجه به این که مقدار به‌دست آمده آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ (مقدار ۳/۳۲۸) می‌باشد می‌توان گفت مجازی‌سازی ساختار سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر معناداری دارد.

## میانجیگری سبزی سرمایه انسانی

$$Z - \text{Value} = \frac{0.634 * 0.258}{\sqrt{(0.258^2 * 0.067^2) + (0.634^2 * 0.258^2) + (0.067^2 * 0.258^2)}} = 2.032$$

با توجه به این که مقدار به‌دست آمده آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ (مقدار ۲/۰۳۲) می‌باشد می‌توان گفت مجازی‌سازی ساختار سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی سبزی سرمایه انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیر معناداری دارد.

## معیار نیکویی برازش GOF

معیار GOF منوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (Tenenhaus et al) در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است: برای این شاخص برازش مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است.

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

جدول ۴: نتایج R<sup>2</sup> و COMMUNALITY

COMMUNALITY	R <sup>2</sup>	
۰/۶۵۰	۰/۷۳۰	بلوغ اجتماعی
۰/۶۳۹	۰/۷۹۶	بلوغ عملکردی
۰/۵۱۴	۰/۷۱۱	جریان اطلاعات
۰/۶۴۰	۰/۷۶۷	خبرگی مدیریت
۰/۸۱۸	۰/۸۲۰	خدمات الکترونیک سازمان
۰/۶۱۴	۰/۴۹۹	خرد سازمانی

۰/۶۸۱	۰/۶۰۰	دانش تخصصی
۰/۷۳۵	۰/۹۴۵	زیرساخت ICT سازمان
۰/۵۷۶	۰/۴۰۱	سینرژی سرمایه انسانی
۰/۵۷۵	۰/۸۴۴	فرهنگ تیمی
۰/۶۵۵	۰/۷۱۹	فرهنگ دانشی
۰/۷۶۲	-	مجازی سازی ساختار سازمانی
۰/۷۳۰	۰/۷۱۹	مدیریت سبز
۰/۶۴۹	۰/۷۲۱	مدیریت مشارکتی
۰/۵۲۳	۰/۷۹۴	هم‌افزایی عملکرد
۰/۶۸۸	۰/۲۳۱	پایداری ساختاری
۰/۶۸۷	۰/۶۳۵	پایداری سازمانی
۰/۷۵۷	۰/۷۶۳	پایداری منابع
۰/۶۶۰	۰/۶۸۷	GOF
۰/۶۷۳		

با توجه به این که مقدار به‌دست آمده شاخص نیکویی برازش ۰/۶۷۳ (بیشتر از ۰/۳۶) می‌باشد، می‌توان گفت مدل از برازش قوی برخوردار می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های مجازی به چیزی فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موفقیت ثابت به خاطر نوآوری و شایستگی‌های خود می‌باشند. یکی از ویژگی‌های محیطی برای سازمان‌ها مجازی عدم قطعیت است. بازارهای کار مجازی که در ابتدای راه توسعه هستند، شباهتی به بازارهای مجتمع و متمرکز ندارند. بلکه شبکه پیچیده‌ای از روابط بین کارکنانی هستند که از طریق کانال‌های شبکه‌های تماس شخصی و سازمانی به ارائه خدمات خود می‌پردازند. بنابراین دیدگاه سازمان‌هایی که متأثر از نیاز فزاینده به سازگاری هر چه سریع‌تر یا شرایط هر دم ناپایدارتر هستند، باید به نیروی کار انعطاف‌پذیرتری دسترسی داشته باشند. به‌گونه‌ای که بتوانند نیروی کار را به نرمی به جایی و زمانی که بیشترین بهره‌وری را به همراه دارد، منتقل کرد. نکته دیگری که در ارتباط با محیط باید مورد بررسی قرار گیرد مسئله تأمین منابع می‌باشد. وقتی که یک سازمان مجازی با چندین تأمین‌کننده شکل می‌گیرد، نمی‌تواند به دست‌اندرکاران خود به‌عنوان تأمین‌کننده نگاه کند. در عوض سازمان باید آنها را به‌عنوان شرکای خود در یک سازمان مجازی تلقی نماید که به سمت واحدی در حرکت هستند. برای ایجاد یک سازمان باید چند نکته را در نظر گرفت. منبع‌یابی بیرونی باید با نگاه درازمدت در نظر گرفته شود که به اشتراک گذاشتن منابع و استعداد مدیریتی در این مسیر راهگشا است. یک شرکت مجازی باید در عرصه رقابت با دیگر شرکت‌ها، از جذابیت کافی برای همکاران بالقوه خود برخوردار باشد. یکی از راهبردهای روشن سازمان ورزشی باید این باشد که به‌عنوان بهترین خدمت‌گیر شناخته شود، پرداخت‌های خود را به موقع انجام دهد (حتی به نشانه اعتماد پیش پرداخت کند) و به همکاران قدیمی، خدمات سخاوتمندانه‌ای ارائه دهد. اینها را می‌توان تلاش برای افزایش وفاداری آزادکاران با ارزش سازمان بدون ضربه‌زدن به انعطاف‌پذیری سازمان دانست. این یافته‌ها با یافته‌های جی و همکاران (۲۰۱۸)، جوشی و اسلام (۲۰۱۸)، سولانسکی (۲۰۱۷)، وانگ و همکاران (۲۰۱۷)، چاترجی و همکاران (۲۰۱۵)، فرج‌وند (۱۳۹۶)، رفیقی (۱۳۹۴)، افزاره و همکاران (۱۳۸۹)، اعظم صادق (۱۳۹۶)، عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹)، طباطبایی فر و همکاران (۱۳۹۶)، موسوی و همکاران (۱۳۹۲)، شاه‌رخ و همکاران (۱۳۹۴)، رفیقی

(۱۳۹۴)، شولز (۲۰۰۶)، بایر و کوزگی (۲۰۱۳)، یوهیونگ شین (۲۰۱۴)، مالتیک و همکاران (۲۰۱۸)، لی (۲۰۱۷)، سوک او، کیم و لی (۲۰۱۴)، همخوانی دارد.

### مجازی سازی سازمان و پایداری سازمان

سازمان‌های مجازی یک ماهیت نوآورانه، همکارانه، همفزاینده و پویا در قالب عملیات شبکه‌ای در میان اعضا دارد که به صورت فرهنگ سازمانی مشخص نیز در عملکرد کلیت سازمان بروز می‌کند در سازمان مجازی یک دیدگاه مدیریت مشترک و تسهیم فعالیت مدیریتی، رهبری، مالکیت تسهیم‌شده، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جمعی، توافقی، عملکرد بر مبنای اعتماد، هم‌سرنوشتی و ریسک‌پذیری گروهی وجود دارد. سازمان مجازی بر روی بستر فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی بنیان گذاشته شده و از سوی دیگر فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل پویا و سازنده سازمان و تناسب با سطوح مختلف تصمیم‌گیری عملیاتی، فعالیت اساسی سازمان و نیز حاصل عملکرد قابل قبول آن است که نهایتاً در شکل دانش سازمانی مدیریت شده متبلور می‌شود. در سازمان مجازی گرایش کلی به سوی از بین رفتن سلسله مراتب عرضی و نیز کاهش نیاز به عملیات و ساختارهای فیزیکی است تا بدین وسیله بهره‌وری بیشتری میان اعضای شبکه به‌وجود آید. با توجه به تأثیر مجازی‌سازی ساختار سازمانی بر پایداری سازمانی به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان ورزش شهرداری تهران (نتایج جدول شماره ۳) پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد امکانات مناسب سیستمی و سخت‌افزاری همچون رایانه، شبکه‌های مخابراتی و ... و نیز پیاده‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری مانند اینترنت، اپلیکیشن‌های اجتماعی، اتوماسیون اداری و ... در سازمان ورزش شهرداری تهران سعی در افزایش و بهبود مجازی سازی ساختاری خویش نمایند تا از این طریق هم با افزایش پایداری سازمانی شاهد افزایش عملکرد کارکنان و همچنین افزایش متغیرهایی مانند رضایت و وفاداری کارکنان خویش شوند. لازم به ذکر است که یکی دیگر از نتایج چنین عملکردی می‌تواند ارائه خدمات بهتر به شهروندان از طریق فضای الکترونیک باشد.

### خرد سازمانی و پایداری سازمان

با توجه به برخی روندهای موجود در قرن حاضر مانند: جهانی شدن، افزایش پیچیدگی فناوری، افزایش سریع رقابت و افزایش انتظارات ارباب رجوع با افزایش اهمیت کارکنان دانشی، مسئولیت سازمان‌ها، به منظور ایجاد تغییرات سازمانی پایدار، بیشتر شده است. لازم است که همه افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند، درک کنند که جهان به‌طور اساسی تغییر کرده است. بنابراین، یک ارزیابی مجدد اساسی در اهداف، عملیات و ادراکات، ضروری است. از این‌رو، بهبود مستمر سازمانی یک گزینه نیست، بلکه یک ضرورت است. در این زمینه، اقدامات و دیدگاه‌های عملیاتی و رهبری سازمانی گذشته به چالش کشیده شده است و لازم است سازمان‌ها مباحث و موضوعات متفاوتی را ارائه دهند. یکی از این مباحث که خیلی کم مورد توجه «خرد» است. تئوری سازمان برای این که به جلو پیش برود به خرد توجه کرده است. بیان شده است که رهبران و کارکنان فقط از طریق پرورش خرد می‌توانند دانش و مهارت‌های مرتبط را انتخاب کنند و یاد بگیرند که چگونه آنها را در یک راه خلاقانه و جدید به کار ببرند. خرد، بیشتر از دانش، تفکری است که ظرفیت لازم، تشویق و ویژگی‌های مورد نیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت سازمان‌ها را ارائه می‌دهد. بدین ترتیب، این‌گونه استدلال می‌شود که امروزه، خرد و نه دانش، اولویت اصلی سازمان‌ها باشد. خرد سازمانی، نه تنها توانایی انتخاب مؤثر و بکارگیری دانش مناسب در یک موقعیت خاص را بیان می‌کند، بلکه توانایی جمع‌آوری، یکی کردن و ارتباط این دانش با ابزارهای قابل قبول سازمانی را نیز در بر دارد. بنابراین، خرد نه تنها به اعمال افراد نسبت داده می‌شود؛ بلکه اگر اکثریت کارکنان به دنبال عمل خردمندانه باشند، آن موقع سازمان به‌عنوان یک کل، می‌تواند خردگرا شود. با توجه به این که واقعیات شناخته شده درباره ماهیت و عملکرد خرد کم است. از این‌رو، خرد سازمانی از عوامل مهم تأثیرگذار سازمانی می‌باشد. افزون بر این، مدیران دانشی موفق حتماً باید از دانش تخصصی برخوردار باشند و حال آن که در عصر جهانی شدن، دانش حرفه‌ای و تخصصی رهبران در اداره‌ی موفق سازمان کافی نیست و اگر رهبران از عنصر مهم خرد برخوردار نباشند، نمی‌توانند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند؛ بنابراین، در این پژوهش

سعی شد نقش میانجی خرد سازمانی در تأثیر مجازی‌سازی بر پایداری سازمان ورزش شهرداری تهران بررسی شود. با توجه به نتایج و اثبات تأثیر خرد سازمانی بر پایداری سازمانی به مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود با استفاده از راهکارهایی مانند اتخاذ تصمیمات در سازمان توسط افراد نخبه و مدیران ارشد، در دسترس بودن اطلاعات برای همه اعضای سازمان، نشر اخبار و اطلاعات مرتبط با مسائل درون و بیرون سازمان به صورت شفاف، تأمین امنیت اطلاعات و حفاظت از محتوای مطالب در سازمان سعی در رشد و نمو خرد سازمانی کنند تا از این طرق به سازمانی پایدار مبدل گردند.

### سینرژی سرمایه انسانی و پایداری سازمان

از جمله سازمان‌هایی که امروزه نقش مهمی در توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد جامعه دارند سازمان ورزش شهرداری می‌باشد. شهرداری و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای این که بتوانند به اهداف و مقاصد خود دست یابند، نیاز به اجرای ساختار سازمانی مناسب و شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن همانند دیگر سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند. چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان موجب شکست این سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود را فراهم می‌سازد. در عین حال شیوه مدیریتی متناسب با ساختار و نیازهای این سازمان‌ها می‌تواند زمینه لازم را برای رشد و ترقی سازمان و در نتیجه رشد و ترقی و بهبود ورزش کشور را فراهم سازد. فناوری اطلاعات سبب می‌شود تا حدودی از تعداد پست‌ها و واحدهای سازمانی کاسته شود، ارتباطات سریع‌تر شود و همچنین موجب کاهش نیاز به سطح مدیریت میانی و تخت‌تر شدن سطح سازمان می‌شود که این خود از پیچیدگی سازمانی و کاهش مشاغل و پست‌ها می‌کاهد. فناوری اطلاعات قادر است تا با یکی کردن و حذف برخی شغل‌ها از طریق کاهش یا افزایش حیطه‌ی نظارت و تعداد سطوح سازمانی بر تفکیک عمودی و با فراهم آوردن امکاناتی همچون اینترنت و ایجاد سازمان مجازی بر تفکیک جغرافیایی اثر بگذارد. هم‌افزایی سازمانی، تنها با مشارکت و هماهنگی همه افراد و همه واحدهای سازمان به دست می‌آید. اگر همه افراد و واحدهای سازمان در حوزه و سطح کاری و در مسیر اصلی سازمان و راهبرد رهبری سازمان قرار گرفته و تلاش و فعالیت روزمره آنها در جهت نیل به هدف تعیین شده سازمان باشد، مجموع توان سازمان از مجموع نفرات و واحدهای آن بسیار بیشتر خواهد بود. بی‌دلیل نیست که امروزه بسیاری از شرکت‌های کم‌تعداد و کوچک در صحنه رقابت جهانی جولان می‌دهند و به سازمان‌های عریض و طویل و بی‌رمق، ناهماهنگ و کند فائق می‌آیند. غایب بودن برخی از واحدهای سازمانی در عرصه فعالیت‌های اصلی سازمان و انجام برخی ظواهر کاری برای حفظ حضور در جمع و منتفع شدن از منافع جمعی، نه تنها مغایر با مفهوم هم‌افزایی سازمانی است، بلکه وجود و استمرار چنین حالتی در سازمان‌ها، واحدهای درگیر و در صحنه را دچار تزلزل و سستی می‌کند و به کاهش انگیزه و تحرک سازمانی می‌انجامد. در این وضعیت، معدل بازده کل از مجموع نفرات و واحدهای سازمانی بسیار کمتر است. کمال انسانی در سایه هماهنگی و همراهی کلیه اعضا و قوای او به دست می‌آید هر عضو باید در جای اصلی خود نشسته باشد و از هر توانی در حد و اندازه‌های آن بهره‌برداری شود. تعادل و تعامل حیاتی نیز بایستی بین آنها برقرار باشد، تنها در این حالت است که بازده و تأثیر افکار و اعمال یک انسان می‌تواند بسیار بیشتر از یک نفر باشد. به غیر از این نگرش نمی‌توان به موفقیت پایدار رسید. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مجازی‌سازی بر سینرژی سرمایه انسانی می‌باشد بر همین اساس به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می‌گردد تا با استفاده گسترده از نظارت به صورت الکترونیک و سیستم مجازی، انجام ارزیابی و سنجش عملکرد از طریق سیستم‌های الکترونیک، برگزاری کلاس‌های آموزش‌های مستمر جهت کار افراد با IT و همچنین ایجاد فرهنگ پذیرش فناوری در سازمان به توسعه و افزایش سینرژی سرمایه انسانی در سازمان پردازند. و همچنین می‌توان به مدیران این سازمان ورزشی پیشنهاد کرد یادگیری به منظور روبه‌رو شدن با آینده غیرقابل پیش‌بینی، یک وظیفه کلیدی برای تمام اعضای سازمان است در بسیاری از سازمان‌ها هنگامی که صحبت از مسائل ساختاری و بازطراحی یا بهینه‌سازی ساختار سازمان می‌شود، نگاه‌ها معطوف به واحد منابع انسانی و متخصصان یا مشاوران منابع انسانی می‌شود. روال معمول این است که متخصصان واحد منابع انسانی با مشارکت مشاورانی از همین حوزه به بررسی فرایندهای سازمان می‌پردازند، این فرایندها را در قالب وظایف

شغلی دسته‌بندی می‌کنند و سپس گروه‌های همگن شغلی را به صورت واحدهای سازمانی تعریف می‌کنند. گام بعدی نیز اختصاص به تعریف شرح شغل، شرایط احراز آن و سازوکار هماهنگی افقی و عمودی میان شغل‌ها و واحدها دارد با توجه به تمام موارد گفته شده مدیران بایستی با ایجاد ثبات رویه در تشکیلات و واحدها، ایجاد یک چارچوب حقوقی جهت انجام امور، تطبیق سریع سازمان با تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی و ایجاد سیستم‌های مناسب جهت هماهنگی بین بخش‌های مختلف از یک سو و از سوی دیگر رصد و تحلیل همه رخدادهای پیرامون سازمان توسط مدیران ارشد سازمان، تخصص‌گرایی در سازمان به جای تجربه‌گرایی و همچنین انجام پژوهش‌های متنوع توسط تیم‌های بی‌طرف جهت شناسایی مسائل و بازنگری در برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان به دنبال پیاده‌سازی ارکان مجازی سازی بوده تا از این طریق به پایداری سازمانی دست یابد مجازی سازی تسهیل و خرد سازمانی افزایش یابد. ورزش و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای این که بتوانند به اهداف و مقاصد خود دست یابند، نیاز به اجرای ساختار سازمانی مناسب و شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن همانند دیگر سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان موجبات شکست این سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود را فراهم می‌سازد. در عین حال شیوه مدیریتی متناسب با ساختار و نیازهای این سازمان‌ها می‌تواند زمینه لازم را برای رشد و ترقی سازمان و در نتیجه رشد و ترقی و بهبود ورزش کشور را فراهم سازد. فناوری اطلاعات سبب می‌شود تا حدودی از تعداد پست‌ها و واحدهای سازمانی کاسته شود، ارتباطات سریع‌تر شود و همچنین موجب کاهش نیاز به سطح مدیریت میانی و تخت‌تر شدن سطح سازمان می‌شود که این خود از پیچیدگی سازمانی و کاهش مشاغل و پست‌ها می‌کاهد. بر همین مبنا به مدیریت سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد می‌گردد تا با تبلیغ و تشویق ارباب رجوع به ارتباط و استفاده از فضای الکترونیک، استفاده گسترده از انواع شبکه‌های مجازی و اجتماعی، استفاده کارآمد از سیستم ارتباط الکترونیک جهت تعاملات درون سازمانی، هماهنگی‌های بین افراد و بخش‌ها در سازمان به صورت آنلاین، ایجاد فضای مشارکتی فعال در زمینه استفاده و انجام فعالیت در سیستم‌های مجازی، جلب اعتماد کارکنان به استفاده از سیستم‌های مجازی و نرم‌افزارها، ایجاد رفتار حرفه‌ای در کارکنان، ایجاد تیم‌های کاری و انجام فعالیت‌ها به صورت تیمی، ایجاد سیستم ارزیابی مستمر و گزارش بهبودی ارزیابی به کارکنان در صورت وجود، ایجاد سیستم ارزیابی گروهی، تدوین برنامه مناسب جهت رسیدن به اهداف سازمان، ایجاد تنوع و تثبیت در برنامه‌های مالی سازمان و اولویت‌بندی منافع در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به یک سازمان مجازی، پایدار و دارای خرد سازمانی مطلوب تبدیل شود.

## منابع

- اعظم صادق، پهلوان (۱۳۹۶). «الگوی ساختاری رابطه جامعه یادگیرنده حرف‌های و پایداری سازمانی با نقش واسطه‌ای هوشمندی سازمانی: یک پژوهش آمیخته در نظام آموزش عالی»، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱: ۱۴۴-۱۰۳.
- افزاره، عباس؛ محمدنبی، ساویز؛ محمدنبی، سینا (۱۳۸۹). «الگوی سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰ (۶۱): ۳۷-۶۳.
- اهنرت، اینا؛ هری وس، جی؛ زینک، کلاس (۲۰۱۷). پایداری و مدیریت منابع انسانی (توسعه سازمان‌های تجاری پایدار)، ترجمه علیرضا کوشکی جهرمی، انتشار ۱۳۹۶، تهران: نیاز دانش.
- آبیغی اصفهانی، سعید؛ حسنی، علی‌اکبر؛ حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۳۹۷). «مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵ (۲): ۳۰۹-۳۲۸.
- داری، هیچکاک؛ مارشا، ویلارد (۲۰۱۸). راهنمای پایداری برای کسب‌وکار (استراتژی‌ها و ابزارهای کاربردی برای سازمان)، ترجمه محمد اعرابی خدیجه کریمی، انتشار ۱۳۹۷، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



- رفیعی، محمد (۱۳۹۴) سینرژئی الگوهای تعاملی ترمودینامیک در کیفیت آموزش سرمایه انسانی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره‌ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
- شاهرخی، فرزانه؛ نویدی، امیر؛ شوقی، بهزاد (۱۳۹۴). «تأثیر خرد سازمانی بر تأثیر بخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی»، ۱۱، (۴۱): ۶۱-۷۵.
- طباطبایی‌فر، سید محمد؛ احمدی، حبیب؛ قیصری، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مجازی سازی ساختار سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان بانک توسعه صادرات ایران، سومین کنفرانس مدیریت و حسابداری و اقتصاد دانش بینان با تأکید بر اقتصاد مقاومتی.
- عابدی جعفری، حسن؛ سادات، هانیه (۱۳۸۹). «چالش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مجازی - بررسی رابطه‌ی بین درجه مجازیت سازمان و تعهد سازمانی»، مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۵): ۶۴-۷۶.
- عسگری انارکی، آزاده؛ هاشمی فشارکی، فاطمه (۱۳۹۴). سازوکارهای افزایش سینرژئی (هم‌افزایی) در سازمان‌های هلدینگ، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع، تهران، مؤسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۹۶). «از هم‌افزایی تا هم‌آفرینی»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۱): ۵۱-۶۲.
- قلی‌پور، آرین؛ امیری، بهنام (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی و بررسی چالش‌های هویتی در بخش‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱(۲): ۱۰۳-۱۱۸.
- موسوی، محمد؛ سرلک، محمدعلی؛ عابسی، سعید؛ مرادی، مرتضی (۱۳۹۲). «سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی»، فصلنامه بهبود مدیریت، ۲۱: ۱۲۷-۱۴۱.
- نویدی، امیر؛ شوقی، بهزاد؛ عسگرانی، مرتضی؛ رنجبری، محمد (۱۳۹۶). «رابطه سبک‌های رهبری با خرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی»، ۱۱(۱): ۱۴۹-۱۶۳.
- یحیی‌زاده فر، محمود؛ حسینی، ابوالحسن؛ آقایی، ابودر (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی مؤثر بر پایداری سازمانی، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.
- Araújo, D., & Davids, K. (2016). Team synergies in sport: theory and measures. *Frontiers in psychology*, 7: 1449.
- Chatterjee, S., Moody, G. D., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2015). Strategic Relevance of Organizational Virtues Enabled by Information Technology in Organizational Innovation. *Journal of Management Information Systems*, Forthcoming.
- Fitzgerald, M. P., Sagaria, M. A. D., & Nelson, B. (2014). "Career patterns of athletic directors: Challenging the conventional wisdom". *Journal of Sport Management*, 8(1): 14-26.
- Harrison-Hill, T., & Chalip, L. (2005). "Marketing sport tourism: Creating synergy between sport and destination". *Sport in Society*, 8(2): 302-320.
- HUANG, Y. L., & SHAO, Y. J. (2015). "Development of Network Sports Organization: Challenge of Virtualization and Reality". *Journal of Beijing Sport University*, 11: 001.
- Jackson, B., Gucciardi, D. F., & Dimmock, J. A. (2014). "Toward a multidimensional model of athletes' commitment to coach-athlete relationships and interdependent sport teams: A substantive-methodological synergy". *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 36(1): 52-68.
- Ji, W., Zhang, S., Yukawa, S., Onomura, S., Sasaki, T., Miyazawa, K. I., & Zhang, Y. (2018). "Regulating Higher-Order Organization through the Synergy of Two Self-Sorted Assemblies". *Angewandte Chemie International Edition*, 57(14): 3636-3640.
- Joshi, P. R., & Islam, S. (2018). "E-Government Maturity Model for Sustainable E-Government Services from the Perspective of Developing Countries". *Sustainability*, 10(6): 2071-1050.
- Lee, Y. (2017). "Exploring the relationship between E-government development and environmental sustainability: A study of small island developing states". *Sustainability*, 9(5): 732.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). "An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation". *Journal of Cleaner Production*, 142: 476-488.
- Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. (2018). "The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance". *Journal of Cleaner Production*, 171: 423-433.
- Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. (2015). "The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity". *Technological Forecasting and Social Change*, 101: 165-181.

- Solansky, S. T. (2017). "To fear foolishness for the sake of wisdom: A message to leaders". *Journal of business ethics*, 122(1): 39-51.
- SookEo, Yong, Young-Hae Kim, Nae-Young Le (2014). "Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness among Staff Nurses". *Asian Nursing Research*, 8(1): 42-48.
- Wang, N., Yao, S., Wu, G., & Chen, X. (2017). "The role of project management in organisational sustainable growth of technology-based firms". *Technology in Society*, 51: 124-132.
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., ... & Jourdan, J. S. (2005). "Sport and organizational studies: Exploring synergy". *Journal of management inquiry*, 14(2): 182-210.
- Ziakas, V., & Costa, C. A. (2011). "The use of an event portfolio in regional community and tourism development: Creating synergy between sport and cultural events". *Journal of Sport & Tourism*, 16(2): 149-175.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نوری، داود؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ سلیمانی، مجید (۱۴۰۰). «تأثیر مجازی‌سازی ساختاری سازمان بر پایداری سازمانی با میانجیگری خرد سازمانی و هم‌افزایی سرمایه نیروی انسانی (مطالعه موردی: سازمان ورزش شهرداری تهران)»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱ (۲۱): ۱۶۹-۱۸۶.