



Journal Website

Article history:
Received 06 April 2026
Revised 05 September 2026
Accepted 12 September 2026
Initial Publication 30 September 2026
Final Publication 21 April 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 1, pp 1-22



E-ISSN: 3041-8933

Explaining the Role of Strategic Agility in Strengthening Organizational Performance and Innovation Capacity within a Qualitative Paradigm: A Thematic Analysis

Samira. Kakavand¹, Mohammad. Nikravan^{2*}, Reza. Sabounchi²

¹ PhD Students, Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

² Department of Sports Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran

* Corresponding author email address: m.nikravan@iau.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Kakavand, S., Nikravan, M., & Sabounchi, R. (2027). Explaining the Role of Strategic Agility in Strengthening Organizational Performance and Innovation Capacity within a Qualitative Paradigm: A Thematic Analysis *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(1), 1-22.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.447>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

Objective: This study aimed to explain the role of strategic agility and its underlying mechanisms in strengthening organizational performance and innovation capacity in Iranian sports organizations.

Methodology: This qualitative study employed thematic analysis. The research population consisted of senior and middle managers of sports organizations and academic experts in sport management. Participants were recruited through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. In total, 25 semi-structured interviews lasting approximately 40–60 minutes were conducted. The interviews were transcribed verbatim and analyzed through six stages of thematic analysis: familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing and refining themes, defining and naming themes, and producing the final analytical report. The credibility and dependability of the findings were enhanced through participant review of the results and repeated coding of selected interviews.

Findings: The thematic analysis indicated that strategic agility was primarily achieved through rapid and data-driven decision-making, autonomous and multidisciplinary teams, short and continuous review meetings, interdepartmental coordination, and rapid reallocation of financial and human resources. Innovation emerged as a major driver of organizational performance and agility and operated interactively with technology, organizational learning, and interdepartmental coordination. Digital platforms, project-management systems, and data-analytics tools facilitated faster decision-making, reduced dependence on intuitive judgments, and improved anticipation of environmental changes. Continuous feedback, documentation of successful and unsuccessful experiences, and knowledge sharing strengthened organizational learning and flexibility. The simultaneous interaction of strategic agility, innovation, technology, organizational learning, and coordination created a continuous feedback and learning cycle that enhanced organizational responsiveness, productivity, adaptability, and innovation capacity.

Conclusion: Strategic agility can most effectively improve organizational performance and innovation capacity when it is institutionalized in conjunction with innovation, technology, organizational learning, and interdepartmental coordination. Accordingly, sports organizations should develop flexible structures, autonomous teams, data-driven decision-making processes, continuous learning mechanisms, and appropriate technological infrastructures to strengthen their ability to respond rapidly and effectively to dynamic and unpredictable environments.

Keywords: Strategic Agility, Organizational Performance, Innovation Capacity, Thematic Analysis, Sports Organizations.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological development, economic volatility, intensified competition, changing stakeholder expectations, and increasing uncertainty. Under such conditions, conventional organizational structures and linear strategic planning processes may be insufficient for maintaining effectiveness and competitiveness. Organizations increasingly require the ability to detect environmental changes, interpret emerging opportunities and threats, make timely decisions, and rapidly reconfigure resources and processes. Strategic agility has therefore emerged as a critical organizational capability that enables firms and institutions to respond effectively to discontinuity, uncertainty, and environmental turbulence. Rather than representing merely a rapid reaction to change, strategic agility encompasses strategic sensitivity, flexible resource deployment, timely decision-making, organizational coordination, and the capacity to translate environmental information into coherent action (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025; Tenggono et al., 2025).

The growing importance of strategic agility is closely associated with digital transformation. Digital technologies improve the speed and accuracy of information flows, facilitate coordination, and provide organizations with real-time data for decision-making. Digital transformation can consequently enhance both organizational agility and competitive advantage by allowing organizations to respond more effectively to environmental developments (Shao, 2025). Similarly, artificial intelligence and electronic human resource management systems can contribute to real-time decision-making through advanced data analysis, forecasting, automation, and improved access to organizational information (Ongesa, 2025). Recent evidence further suggests that artificial intelligence capabilities can contribute to competitive advantage when organizations possess appropriate strategic and entrepreneurial capabilities for translating technological resources into responsive action (Saeidi & Alizadeh, 2026).

However, technological infrastructure alone cannot generate strategic agility. Managerial capabilities determine how environmental information is interpreted and how rapidly resources can be mobilized and reconfigured. Dynamic managerial capabilities and digital readiness are consequently important foundations for strategic agility, particularly in complex and rapidly changing organizational settings (Tenggono et al., 2025). Human resource management is similarly important because flexible human resources, decentralized authority, continuous learning, and employee involvement can increase organizational adaptability and resilience (Shayanmehr et al., 2025). At the organizational-system level, flexible structures, information technology, knowledge management, learning mechanisms, and human resources have been identified as shared enablers of organizational agility and resilience (Mohammadi Ali et al., 2025). Conversely, structural rigidity, centralized decision-making, inadequate communication, resistance to change, and restrictions on resource reallocation may act as barriers to organizational agility (Daniali Deh Howz, 2025).

Strategic agility is also closely connected with innovation capacity. Agile organizations can identify, test, and implement new ideas more rapidly, while innovation expands the range of possible organizational responses to environmental change. Strategic agility has therefore been considered an important capability for business model innovation (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). In uncertain entrepreneurial environments, the interaction between agility and creativity supports strategic marketing

innovation and enables organizations to exploit emerging opportunities (Mansur, 2025). Information technology competence can likewise strengthen innovation capacity and organizational agility by improving access to information, connectivity, and the ability to deploy innovative responses (Ravichandran, 2017). Collaborative innovation and absorptive capacity further demonstrate that organizational agility depends not only on internal resources but also on the ability to acquire, integrate, and exploit knowledge from customers and external stakeholders (Mata et al., 2024).

The relationship between agility and performance is also increasingly emphasized. Entrepreneurial alertness, digital platform capability, organizational agility, and business model innovation jointly contribute to the performance of young innovative firms, indicating that organizational performance in dynamic environments results from interconnected capabilities rather than from a single organizational attribute (Troise et al., 2026). In international marketing, ambidextrous capabilities that balance exploration and exploitation can also support marketing agility and enable organizations to react flexibly to changing market conditions (Khodami et al., 2025). These arguments are especially relevant to sports organizations, which face rapidly changing regulations, fluctuating financial resources, technological advancement, evolving fan behavior, digital media expansion, and pressures to improve athlete and organizational performance. Despite the increasing literature on strategic agility, much of the existing evidence is quantitative and model-driven, while less attention has been devoted to understanding how managers experience and enact strategic agility in sports organizations. Therefore, the present study aimed to explain the role of strategic agility in strengthening organizational performance and innovation capacity in Iranian sports organizations through a qualitative thematic analysis.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on thematic analysis to obtain an in-depth understanding of the mechanisms through which strategic agility contributes to organizational performance and managers' innovation capacity in sports organizations. The study population consisted of senior and middle managers of sports organizations and academic experts with relevant knowledge and experience in sport management. Participants were selected using purposive sampling followed by snowball sampling. Initially, individuals with substantial managerial or academic experience relevant to the research topic were recruited, and they subsequently introduced other qualified participants. Sampling continued until theoretical saturation was reached and additional interviews no longer produced substantively new concepts or codes.

A total of 25 semi-structured interviews were conducted. Interviews lasted approximately 40–60 minutes. The interview guide was developed based on the central dimensions of strategic agility, including organizational flexibility, rapid responsiveness, innovation, anticipation of environmental developments, and the use of technology. Open-ended questions enabled participants to describe their experiences and provide practical examples. With participants' permission, interviews were recorded and transcribed verbatim.

Data analysis followed six stages of thematic analysis: familiarization with the data, generation of initial codes, searching for potential themes, reviewing and refining themes, defining and naming themes, and preparing the final analytical report. Interview transcripts were read repeatedly to identify meaningful patterns. Initial concepts were coded and subsequently grouped according to conceptual similarity. Candidate themes were reviewed against the data, refined, and organized into final themes and

components. Trustworthiness was enhanced through participant review of the findings and repeated coding of selected interviews at different time points. Informed consent was obtained from all participants, and confidentiality of participant information was maintained throughout the research process.

Findings

The thematic analysis identified an interconnected framework comprising environmental change, strategic agility, innovation, technology, organizational learning, and interdepartmental coordination. Participants consistently described the sports environment as dynamic and rapidly changing. Important sources of environmental turbulence included technological developments, changes in league and federation regulations, budget fluctuations, governmental policies, economic uncertainty, evolving fan expectations, and the increasing influence of digital media. These conditions reduced the usefulness of rigid plans and created a continuous need for organizational adjustment.

Strategic agility was primarily manifested through rapid, data-driven decision-making. Participants described the use of autonomous teams, multidisciplinary working groups, short daily or weekly meetings, coordination across organizational units, alternative scenarios, and rapid reallocation of financial and human resources. These mechanisms reduced response time, increased productivity, and enhanced organizational preparedness for unexpected events. Autonomous teams were particularly important because they could respond to operational issues without excessive hierarchical delay, while regular coordination mechanisms maintained strategic consistency across units.

Innovation emerged as a major driver of both performance and agility. Examples included the development of mobile applications and digital systems, personalized training approaches, small-scale pilot projects, online educational platforms, new methods of fan engagement, and innovative internal management processes. Such practices increased flexibility, reduced operational errors, and reinforced an organizational culture supportive of experimentation and innovation.

Technology constituted another central theme. Organizations used online dashboards, project management systems, data-analysis tools, performance-monitoring platforms, and digital communication systems to collect, analyze, and distribute information. Technology supported monitoring of athletes and coaches, real-time tracking of projects, prediction of injuries and emerging needs, financial forecasting, and analysis of fan behavior. Participants indicated that these capabilities accelerated decision-making, reduced reliance on speculation, and improved anticipation of future developments.

Organizational learning was represented by feedback sessions, documentation of successful and unsuccessful experiences, knowledge sharing, continuous training, and systematic review of projects and activities. These processes transformed individual experience into organizational knowledge and contributed to improved decision-making, organizational flexibility, and continuous process improvement.

Interdepartmental coordination complemented the other dimensions. Regular coordination meetings and information-sharing platforms reduced fragmented decision-making, increased transparency, and facilitated integrated organizational responses. Overall, the findings indicated that strategic agility, innovation, technology, organizational learning, and coordination did not function independently. Their simultaneous interaction created a continuous feedback and learning cycle through which sports organizations improved responsiveness, productivity, adaptability, organizational performance, and innovation capacity.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that strategic agility in sports organizations is a multidimensional and interactive capability rather than an isolated managerial practice. Rapid decision-making was important, but its effectiveness depended on access to reliable data, decentralized operational authority, flexible resource allocation, organizational learning, and coordination across departments. Accordingly, strategic agility should not be interpreted simply as organizational speed. Effective agility combines speed with informed judgment, flexibility, and strategic integration.

The prominence of data-driven decision-making demonstrates the changing nature of management in sports organizations. Managers increasingly operate in environments in which performance information, financial data, fan behavior, technological developments, and regulatory changes must be interpreted continuously. Digital dashboards and analytical systems therefore serve not merely as technological tools but as infrastructures for agile managerial action. Their value lies in shortening the interval between the detection of change and the organizational response.

Innovation also appeared to have a reciprocal relationship with strategic agility. Agility created the structural and managerial conditions required to test and implement innovative ideas rapidly, whereas innovation expanded the range of responses available to organizations. Small pilot projects, digital applications, personalized training programs, and new service-delivery mechanisms enabled sports organizations to experiment without requiring major organizational restructuring at the outset. This relationship suggests that innovation capacity becomes more effective when organizations possess mechanisms for rapidly evaluating and scaling successful initiatives.

Organizational learning represented a further mechanism through which agility could become sustainable. Rapid responses may solve immediate problems, but without systematic reflection and knowledge retention, organizations may repeatedly confront similar challenges without benefiting from previous experience. Feedback meetings, documentation, and knowledge sharing allowed experiences to become organizational resources and supported more informed responses to subsequent challenges. Thus, learning transformed short-term adaptation into cumulative organizational capability.

The findings also highlight the importance of balancing autonomy and coordination. Autonomous teams can accelerate responses by reducing bureaucratic delay, but excessive decentralization may produce inconsistent decisions and fragmentation. Interdepartmental coordination therefore provides the integrating mechanism through which local flexibility remains aligned with broader organizational objectives. Agile sports organizations need both decentralized action and integrated strategic direction.

Overall, the study indicates that successful sports organizations institutionalize strategic agility through a coordinated configuration of flexible structures, autonomous and multidisciplinary teams, data-driven decision-making, technological infrastructure, continuous organizational learning, innovation-oriented practices, and effective interdepartmental communication. None of these components appears sufficient independently. Technology without learning may merely increase the volume of information; autonomy without coordination may fragment decision-making; innovation without flexibility may remain unimplemented; and rapid decisions without reliable data may reduce rather than improve organizational effectiveness. The central conclusion is therefore that strategic agility strengthens organizational performance and innovation capacity when it operates as an integrated organizational system. Sports organizations that institutionalize this interactive configuration are better positioned to



respond to environmental turbulence, reallocate resources efficiently, exploit emerging opportunities, maintain organizational flexibility, and continuously improve their performance and innovative capacity.

تبیین نقش چابکی استراتژیک در تقویت عملکرد سازمانی و ظرفیت نوآوری در چارچوب پارادایم کیفی: تحلیل تماتیک

سمیرا کاکاوند^۱، محمد نیکروان^{۲*}، رضا صابونچی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲. گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: m.nikravan@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

کاکاوند، سمیرا، نیکروان، محمد، و صابونچی، رضا. (۱۴۰۶). تبیین نقش چابکی استراتژیک در تقویت عملکرد سازمانی و ظرفیت نوآوری در چارچوب پارادایم کیفی: تحلیل تماتیک. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۶(۱)، ۲۲-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش چابکی استراتژیک و سازوکارهای مرتبط با آن در تقویت عملکرد سازمانی و ظرفیت نوآوری در سازمان‌های ورزشی ایران انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل تماتیک انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های ورزشی و خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت ورزش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. در مجموع، ۲۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته ۴۰ تا ۶۰ دقیقه‌ای انجام شد. داده‌ها پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، بر اساس شش مرحله تحلیل تماتیک شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تدوین گزارش نهایی تحلیل شدند. اعتبار یافته‌ها از طریق بازخوانی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان و تکرار کدگذاری بخشی از مصاحبه‌ها تأمین شد. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها نشان داد که چابکی استراتژیک عمدتاً از طریق تصمیم‌گیری سریع و داده‌محور، تشکیل تیم‌های خودمختار و چندرشته‌ای، جلسات کوتاه و مستمر، هماهنگی بین واحدها و بازتخصیص سریع منابع تحقق می‌یابد. نوآوری به عنوان محرک اصلی عملکرد و چابکی، در تعامل با فناوری، یادگیری سازمانی و هماهنگی بین واحدها عمل می‌کند. استفاده از سامانه‌های دیجیتال و ابزارهای تحلیل داده موجب تسریع تصمیم‌گیری، کاهش وابستگی به قضاوت‌های حدسی و بهبود پیش‌بینی تغییرات شد. همچنین، بازخورد مستمر، مستندسازی تجربیات و اشتراک دانش، ظرفیت یادگیری و انعطاف‌پذیری سازمانی را تقویت کردند. تعامل هم‌زمان این مؤلفه‌ها یک چرخه بازخورد و یادگیری مستمر ایجاد کرد که پاسخگویی، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و ظرفیت نوآوری سازمان‌ها را ارتقا می‌دهد. **نتیجه‌گیری:** چابکی استراتژیک زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد و ظرفیت نوآوری سازمان‌های ورزشی دارد که به صورت یکپارچه با نوآوری، فناوری، یادگیری سازمانی و هماهنگی بین واحدها نهادینه شود. بنابراین، توسعه ساختارهای منعطف، تصمیم‌گیری داده‌محور، تیم‌های خودمختار، سازوکارهای یادگیری مستمر و زیرساخت‌های فناورانه می‌تواند سازمان‌های ورزشی را برای مواجهه اثربخش با محیط‌های پویا و پیش‌بینی‌ناپذیر افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: چابکی استراتژیک، عملکرد سازمانی، ظرفیت نوآوری، تحلیل تماتیک، سازمان‌های ورزشی

مقدمه

محیط فعالیت سازمان‌های معاصر در دهه‌های اخیر با سطح فزاینده‌ای از پیچیدگی، عدم قطعیت، شتاب تغییرات فناورانه، نوسانات اقتصادی، تحول انتظارات ذی‌نفعان و افزایش شدت رقابت مواجه شده است. در چنین شرایطی، الگوهای سنتی مدیریت که بر ثبات نسبی محیط، برنامه‌ریزی بلندمدت خطی و ساختارهای سلسله‌مراتبی متکی هستند، توان کافی برای پاسخ‌گویی به تحولات سریع را ندارند. سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی و تداوم عملکرد خود ناگزیرند بتوانند تغییرات را زودتر شناسایی کنند، درباره آنها به سرعت تصمیم بگیرند، منابع و قابلیت‌های خود را بازآرایی نمایند و در صورت لزوم، مدل‌های عملیاتی و راهبردی خود را متناسب با شرایط جدید تغییر دهند. در این چارچوب، مفهوم «چابکی استراتژیک» به یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی برای مواجهه با محیط‌های پویا تبدیل شده است؛ قابلیت‌هایی که امکان انطباق سریع با تحولات، استفاده از فرصت‌های نوظهور و کاهش آثار تهدیدهای محیطی را فراهم می‌سازد (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025; Tenggono et al., 2025).

چابکی استراتژیک را می‌توان فراتر از سرعت واکنش سازمان به تغییرات دانست. این مفهوم دربردارنده توانایی سازمان برای درک به‌موقع تحولات، ایجاد حساسیت راهبردی، تسريع فرآیند تصمیم‌گیری، بازپیکربندی منابع، هماهنگ‌سازی واحدها و ایجاد ظرفیت اقدام انعطاف‌پذیر است. از این منظر، چابکی استراتژیک زمانی محقق می‌شود که سازمان نه تنها تغییرات محیط را شناسایی کند، بلکه بتواند آنها را به تصمیم‌های منسجم و اقدامات اجرایی تبدیل نماید. مدل‌های مفهومی جدید نیز نشان می‌دهند که چابکی استراتژیک ارتباط نزدیکی با نوآوری در مدل کسب‌وکار دارد، زیرا سازمان‌های چابک قادرند در پاسخ به تغییرات بازار، فناوری و رفتار مشتریان، منطق خلق، ارائه و کسب ارزش را بازنگری کنند (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). بنابراین، چابکی استراتژیک را می‌توان یک قابلیت پویا دانست که میان ادراک محیط، تصمیم‌گیری مدیریتی، تخصیص منابع و نوآوری سازمانی پیوند برقرار می‌کند.

اهمیت این قابلیت زمانی بیشتر می‌شود که سازمان‌ها در محیط‌هایی فعالیت کنند که تغییرات نه به صورت تدریجی، بلکه به شکل جهشی، غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر رخ می‌دهند. در این شرایط، تأخیر در دریافت اطلاعات یا کندی در تصمیم‌گیری می‌تواند سبب از دست رفتن فرصت‌های مهم و کاهش مزیت رقابتی شود. توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، سیستم‌های تحلیلی و فناوری‌های هوشمند می‌تواند سرعت دسترسی به اطلاعات و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد و از این طریق زمینه چابکی بیشتر را فراهم سازد. پژوهش‌های اخیر درباره نقش تحول دیجیتال نشان داده‌اند که دیجیتالی‌سازی فرآیندها با ارتقای سرعت پاسخ‌گویی، افزایش شفافیت اطلاعات و تسهیل هماهنگی سازمانی می‌تواند چابکی و مزیت رقابتی را تقویت کند (Shao, 2025). از این رو، فناوری دیگر صرفاً ابزار عملیاتی نیست، بلکه بخشی از زیرساخت راهبردی چابکی سازمان محسوب می‌شود.

در همین راستا، کاربرد هوش مصنوعی و سیستم‌های الکترونیکی مدیریت منابع انسانی نیز می‌تواند ظرفیت تصمیم‌گیری لحظه‌ای و چابکی استراتژیک را ارتقا دهد. استفاده از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی امکان تحلیل حجم گسترده‌ای از داده‌ها، تشخیص الگوهای پنهان، پیش‌بینی روندها و ارائه اطلاعات تصمیم‌یار را فراهم می‌آورد. همچنین، سیستم‌های الکترونیکی مدیریت منابع انسانی می‌توانند سرعت دسترسی به اطلاعات کارکنان، برنامه‌ریزی منابع انسانی و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان را افزایش دهند. بررسی نقش هوش مصنوعی و سامانه‌های E-HRM در بخش فناوری نشان داده است که این ابزارها می‌توانند با تقویت تصمیم‌گیری بلادرنگ، انعطاف‌پذیری و ظرفیت پاسخ‌گویی مدیریتی، به ارتقای چابکی استراتژیک کمک کنند (Ongesa, 2025). این موضوع نشان می‌دهد که چابکی سازمانی بیش از گذشته با کیفیت زیرساخت‌های اطلاعاتی و توان بهره‌برداری مدیریتی از فناوری پیوند یافته است.

باین حال، برخورداری از فناوری به تنهایی برای دستیابی به چابکی کافی نیست. سازمان باید از قابلیت‌های مدیریتی لازم برای تفسیر اطلاعات، هماهنگ‌سازی منابع و هدایت تغییر برخوردار باشد. مفهوم قابلیت‌های پویای مدیریتی در این زمینه اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا توان مدیران در تشخیص فرصت‌ها، اتخاذ تصمیم‌های مناسب و بسیج منابع، تعیین می‌کند که فناوری و سایر منابع سازمانی تا چه اندازه به چابکی واقعی منجر شوند. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های حوزه سلامت نشان داده‌اند که قابلیت‌های پویای مدیریتی می‌توانند در ارتقای آمادگی دیجیتال و چابکی استراتژیک نقش مهمی ایفا کنند و نشان می‌دهند که تحول سازمانی زمانی اثربخش‌تر است که ظرفیت مدیریتی و آمادگی فناوری به صورت هم‌زمان توسعه یابد (Tenggono et al., 2025). بنابراین، چابکی استراتژیک حاصل تعامل میان ساختار، فناوری، تصمیم‌گیری و شایستگی‌های مدیریتی است.

یکی دیگر از ابعاد مهم چابکی استراتژیک، ارتباط آن با نوآوری است. نوآوری زمانی می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد منجر شود که سازمان قادر باشد ایده‌های جدید را به سرعت شناسایی، ارزیابی، آزمایش و در صورت اثربخشی عملیاتی کند. از این منظر، چابکی شرایطی را فراهم می‌سازد که سازمان بتواند فاصله میان شکل‌گیری ایده و اجرای آن را کاهش دهد. در محیط‌های نامطمئن، به‌ویژه در کسب‌وکارهای نوپا، نوآوری راهبردی در بازاریابی و توان پاسخ انعطاف‌پذیر به شرایط متغیر از عوامل اساسی بقا و رشد سازمان به شمار می‌روند. بررسی نوآوری بازاریابی استراتژیک در استارت‌آپ‌ها بر اهمیت ترکیب خلاقیت و چابکی برای مواجهه با عدم قطعیت و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور تأکید کرده است (Mansur, 2025). این رابطه در سازمان‌های تثبیت‌شده نیز اهمیت دارد، زیرا اجرای مؤثر نوآوری بدون انعطاف در ساختار، منابع و فرآیندها دشوار خواهد بود.

ادبیات پژوهشی همچنین نشان می‌دهد که قابلیت نوآوری و چابکی سازمانی رابطه‌ای متقابل دارند. از یک سو، سازمان‌های چابک سریع‌تر می‌توانند ایده‌ها و فناوری‌های جدید را جذب و اجرا کنند و از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری بالاتر می‌تواند دامنه گزینه‌های راهبردی سازمان برای مواجهه با تغییرات را افزایش دهد. مطالعه Ravichandran درباره رابطه شایستگی فناوری اطلاعات، ظرفیت نوآوری و چابکی سازمانی نشان می‌دهد که توانمندی‌های فناوری اطلاعات می‌توانند از طریق پشتیبانی از ظرفیت نوآوری و بهبود واکنش‌پذیری سازمان، زمینه چابکی بیشتر را فراهم سازند (Ravichandran, 2017). در نتیجه، فناوری، نوآوری و چابکی را نمی‌توان به‌عنوان متغیرهایی مستقل و جداگانه در نظر گرفت، بلکه آنها بخشی از یک نظام قابلیت‌های به هم پیوسته هستند.

در سطح گسترده‌تر، نوآوری مشارکتی و ظرفیت جذب دانش نیز از عوامل مهم تقویت چابکی محسوب می‌شوند. سازمان‌هایی که قادرند دانش بیرونی را شناسایی، جذب و در فرآیندهای داخلی خود به کار گیرند، معمولاً در پاسخ به تغییرات محیطی انعطاف بیشتری دارند. در بنگاه‌های کوچک و متوسط، ارتباط میان نوآوری مشارکتی، چابکی استراتژیک و ظرفیت جذب دانش می‌دهد که مدیریت مؤثر دانش مشتری نیز می‌تواند این روابط را تقویت کند (Mata et al., 2024). این یافته اهمیت شبکه‌های دانشی، تعامل با ذی‌نفعان و استفاده از بازخوردهای بیرونی را برجسته می‌سازد. بنابراین، سازمان چابک نه تنها از منابع داخلی خود استفاده می‌کند، بلکه با ایجاد سازوکارهای یادگیری و جذب دانش از محیط، ظرفیت انطباق و نوآوری خود را افزایش می‌دهد.

هم‌زمان، توسعه قابلیت‌های دیجیتال و چابکی سازمانی می‌تواند مستقیماً با عملکرد سازمان ارتباط داشته باشد. در شرکت‌های جوان و نوآور، هوشیاری کارآفرینانه، قابلیت پلتفرم‌های دیجیتال، چابکی سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با عملکرد مورد توجه قرار گرفته‌اند (Troise et al., 2026). این نگاه نشان می‌دهد که عملکرد در محیط‌های متحول نتیجه یک عامل منفرد نیست، بلکه حاصل تعامل میان توان شناسایی فرصت‌ها، زیرساخت‌های دیجیتال، سرعت انطباق و ظرفیت بازآفرینی مدل کسب‌وکار است. به

بیان دیگر، سازمان‌هایی که از حساسیت محیطی و توان تغییر سریع برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که تغییرات را به فرصت‌های عملکردی تبدیل کنند.

هوش مصنوعی نیز در سال‌های اخیر به یکی از عوامل اثرگذار بر مزیت رقابتی و چابکی تبدیل شده است. قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌توانند با توسعه تحلیل‌های پیش‌بینانه، خودکارسازی بخشی از تصمیم‌ها و پشتیبانی از تشخیص فرصت‌های بازار، ظرفیت رقابتی سازمان‌ها را افزایش دهند. بررسی اثر قابلیت‌های هوش مصنوعی بر مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی، با توجه به نقش جهت‌گیری کارآفرینانه و چابکی استراتژیک، نشان می‌دهد که ارزش فناوری زمانی افزایش می‌یابد که سازمان از جهت‌گیری فرصت‌جویانه و ظرفیت انطباق راهبردی برخوردار باشد (Saeidi & Alizadeh, 2026). بنابراین، چابکی استراتژیک می‌تواند به‌عنوان سازوکاری عمل کند که قابلیت‌های فناورانه را به نتایج رقابتی و عملکردی تبدیل می‌کند.

در کنار فناوری، منابع انسانی نیز یکی از ارکان اصلی شکل‌گیری چابکی است. ساختارهای انعطاف‌پذیر، کارکنان دارای مهارت‌های چندگانه، فرهنگ مشارکت، یادگیری مستمر و تفویض اختیار می‌توانند سرعت واکنش سازمان را افزایش دهند. راهبردهای مدیریت منابع انسانی، هنگامی که با رویکرد چابکی استراتژیک همراه شوند، می‌توانند به افزایش تاب‌آوری سازمانی کمک کنند. مطالعات انجام‌شده در زمینه تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با نقش چابکی استراتژیک، بر اهمیت هماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی و توان پاسخ سازمان به تغییرات تأکید کرده‌اند (Shayanmehr et al., 2025). در واقع، چابکی بدون سرمایه انسانی توانمند و سازوکارهای مشارکتی تصمیم‌گیری، به یک مفهوم ساختاری محدود خواهد شد و امکان تحقق عملی آن کاهش می‌یابد.

از سوی دیگر، مفهوم چابکی با تاب‌آوری سازمانی نیز ارتباط نزدیکی دارد. چابکی بر سرعت و انعطاف در پاسخ به تغییرات تمرکز می‌کند، در حالی که تاب‌آوری به توانایی سازمان برای تحمل اختلال، بازیابی عملکرد و سازگاری با شرایط جدید اشاره دارد. در عمل، این دو قابلیت مکمل یکدیگر هستند؛ سازمانی که بتواند سریع تصمیم بگیرد اما ظرفیت حفظ عملکرد در شرایط بحران را نداشته باشد، از پایداری لازم برخوردار نخواهد بود. مرورهای نظام‌مند درباره توانمندسازهای چابکی و تاب‌آوری سازمانی نشان داده‌اند که عواملی مانند ساختار منعطف، فناوری اطلاعات، فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش، توانمندی منابع انسانی و قابلیت بازآرایی منابع می‌توانند به‌صورت مشترک در تقویت این دو قابلیت نقش داشته باشند (Mohammadi Ali et al., 2025). از این منظر، چابکی استراتژیک بخشی از معماری گسترده‌تری از قابلیت‌های سازگارکننده سازمان است.

با وجود مزایای چابکی، دستیابی به آن همواره آسان نیست و سازمان‌ها ممکن است با موانع ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و فناورانه روبه‌رو شوند. ساختارهای بوروکراتیک، تمرکز بیش‌ازحد تصمیم‌گیری، مقاومت در برابر تغییر، ضعف ارتباطات بین‌واحدی، محدودیت در دسترسی به اطلاعات و ناتوانی در بازتخصیص سریع منابع می‌توانند مانع شکل‌گیری چابکی شوند. مطالعه موانع چابکی سازمانی در شرکت پتروشیمی مارون نشان داده است که شناسایی و مدیریت موانع درونی سازمان برای ایجاد ظرفیت انطباق و پاسخ‌گویی اهمیت اساسی دارد (Daniali Deh Howz, 2025). این مسئله نشان می‌دهد که توسعه چابکی مستلزم اصلاح فرآیندها و ساختارهایی است که سرعت تصمیم‌گیری و انعطاف سازمان را محدود می‌کنند.

یکی دیگر از حوزه‌های مهم کاربرد چابکی، بازاریابی و تعامل با محیط بیرونی است. در بازارهای بین‌المللی، سازمان‌ها باید هم‌زمان توان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و جست‌وجوی فرصت‌های جدید را داشته باشند؛ وضعیتی که به دوسوتوانی سازمانی مرتبط است. بررسی اثر عوامل دوسوتوان بر چابکی بازاریابی بین‌المللی نشان می‌دهد که توان سازمان برای ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری می‌تواند انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش بازاریابی را افزایش دهد (Khodami et al., 2025). این موضوع برای سازمان‌های خدماتی و ورزشی نیز اهمیت

دارد، زیرا تغییر در نیازها و ترجیحات مخاطبان، توسعه کانال‌های دیجیتال و افزایش رقابت، ضرورت واکنش سریع‌تر و نوآورانه‌تر را افزایش داده است.

در همین چارچوب، اهمیت چابکی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی بیش از بسیاری از محیط‌های نسبتاً پایدار است. سازمان‌های ورزشی با مجموعه‌ای از تغییرات هم‌زمان شامل تحولات قوانین و مقررات، تغییر برنامه مسابقات، نوسانات بودجه، تحول فناوری‌های ارزیابی و تمرین، تغییر رفتار هواداران، توسعه رسانه‌های دیجیتال و افزایش انتظارات ذی‌نفعان مواجه‌اند. در چنین محیطی، تصمیم‌گیری کند یا عدم هماهنگی میان واحدهای فنی، اجرایی، مالی، بازاریابی و منابع انسانی می‌تواند مستقیماً بر کیفیت خدمات و عملکرد سازمان اثر بگذارد. با توجه به ادبیات مرتبط با چابکی، می‌توان انتظار داشت که سازمان‌های ورزشی نیز از طریق توسعه ساختارهای انعطاف‌پذیر، استفاده از فناوری، تصمیم‌گیری داده‌محور، تیم‌های خودمختار و یادگیری مستمر، توان بیشتری برای مواجهه با تغییرات به دست آورند (Mohammadi Ali et al., 2025; Ongesa, 2025; Shao, 2025).

با وجود گسترش ادبیات چابکی استراتژیک، بخش قابل‌توجهی از مطالعات موجود بر مدل‌های کمی، بررسی روابط میان متغیرها و تحلیل پیامدهای عملکردی در صنایع مختلف تمرکز داشته‌اند. در مقابل، شناخت عمیق از اینکه مدیران در عمل چگونه چابکی را تجربه می‌کنند، چه سازوکارهایی را برای تصمیم‌گیری سریع به‌کار می‌گیرند، چگونه منابع را بازاریابی می‌کنند و فناوری، نوآوری، یادگیری و هماهنگی را در فرآیندهای روزمره سازمانی تلفیق می‌نمایند، نیازمند رویکردهای کیفی است. این ضرورت در سازمان‌های ورزشی بیشتر احساس می‌شود، زیرا ساختار، ذی‌نفعان، محیط رقابتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری آنها ویژگی‌های خاصی دارد که ممکن است با سازمان‌های صنعتی یا تجاری متفاوت باشد. همچنین، اگرچه مطالعات اخیر به نقش فناوری، هوش مصنوعی، ظرفیت جذب، دوسوتوانی، قابلیت‌های مدیریتی و منابع انسانی در چابکی پرداخته‌اند (Khodami et al., 2025; Mata et al., 2024; Saeidi & Alizadeh, 2026; Tenggono et al., 2025)، هنوز چگونگی تعامل این مؤلفه‌ها در تجربه واقعی مدیران سازمان‌های ورزشی به‌طور کافی تبیین نشده است.

از این‌رو، تحلیل کیفی تجربه مدیران می‌تواند امکان شناسایی ابعادی را فراهم کند که در مدل‌های از پیش تعیین‌شده کمی کمتر آشکار می‌شوند؛ از جمله نحوه شکل‌گیری اعتماد در تیم‌های خودمختار، سازوکارهای هماهنگی بین واحدها، الگوهای استفاده از بازخورد، نقش تجربیات گذشته در تصمیم‌گیری و چگونگی تبدیل داده‌ها به اقدام راهبردی. همچنین، تحلیل تماتیک می‌تواند نشان دهد که چابکی استراتژیک در عمل چگونه با نوآوری، فناوری، ظرفیت یادگیری و عملکرد سازمانی درهم‌تنیده می‌شود. چنین رویکردی ضمن تکمیل مطالعاتی که چابکی را با عملکرد، نوآوری مدل کسب‌وکار، قابلیت‌های دیجیتال و مزیت رقابتی مرتبط دانسته‌اند (Mansur, 2025; Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025; Troise et al., 2026)، می‌تواند چارچوبی زمینه‌مند برای مدیریت سازمان‌های ورزشی فراهم سازد و به شناسایی الزامات عملی توسعه چابکی در این سازمان‌ها کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تبیین نقش چابکی استراتژیک در تقویت عملکرد سازمانی و ظرفیت نوآوری در سازمان‌های ورزشی ایران با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل تماتیک بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بر اساس تحلیل تماتیک طراحی شده است تا سازوکارها و مؤلفه‌های مؤثر بر چابکی استراتژیک و ظرفیت نوآوری مدیران سازمان‌های ورزشی شناسایی گردد. رویکرد کیفی به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با تمرکز بر تجربه زیسته مدیران، درکی



عمیق از نحوه به کارگیری چابکی استراتژیک در ارتقای عملکرد سازمانی ارائه دهد. این روش مناسب برای بررسی موضوعات پیچیده و پویای مدیریتی است که روابط میان متغیرها و فرآیندهای سازمانی را نمی‌توان تنها با داده‌های کمی تبیین کرد.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های ورزشی و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت ورزش بود. با توجه به ضرورت داشتن آگاهی و تجربه کافی، از روش نمونه‌گیری هدفمند همراه با روش گلوله‌برفی استفاده شد. در این فرآیند ابتدا افرادی با تجربه علمی و مدیریتی مرتبط انتخاب شدند و سپس از آن‌ها خواسته شد سایر خبرگان شایسته را معرفی کنند. این روند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید دیگر مفاهیم یا کدهای تازه‌ای ارائه ندهند. در نهایت، ۲۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدت زمان ۴۰ تا ۶۰ دقیقه انجام شد که کفایت داده‌ها برای تحلیل تماتیک تأیید گردید. پیش از شروع هر مصاحبه، اهداف پژوهش و محورهای اصلی مطرح شد و توضیحات تکمیلی توسط پژوهشگر ارائه شد تا مصاحبه‌شوندگان درک کامل از موضوع داشته باشند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. طراحی پرسش‌ها بر اساس پیشینه نظری و محورهای کلیدی چابکی استراتژیک شامل انعطاف‌پذیری سازمانی، پاسخ‌گویی سریع، نوآوری، پیش‌بینی تغییرات محیطی و بهره‌گیری از فناوری انجام گرفت. پرسش‌ها به صورت باز تنظیم شدند تا مصاحبه‌شوندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌ها و تجربیات خود را بیان کنند و نمونه‌های عملی مرتبط ارائه دهند. گفت‌وگوها با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی گردید تا داده‌های متنی برای مرحله تحلیل آماده شوند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تماتیک انجام شد که شامل شش مرحله اصلی بود: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی و تصفیه تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و نگارش گزارش نهایی. در مرحله آشنایی، پژوهشگر داده‌ها را چندین بار مطالعه و یادداشت‌برداری انجام داد تا با جزئیات و الگوهای معنایی داده‌ها آشنا شود. مرحله کدگذاری شامل استخراج ویژگی‌ها و مفاهیم کلیدی از داده‌های مصاحبه بود. سپس کدها به تم‌های بالقوه گروه‌بندی شدند و در مرحله بازبینی، سازگاری و همخوانی تم‌ها با داده‌ها بررسی شد. در ادامه، تم‌ها تعریف و نام‌گذاری شدند و در نهایت گزارش تحلیل شامل تفاسیر و نتایج نهایی آماده گردید.

به منظور افزایش اعتبار و پایایی داده‌ها، از بازخوانی نتایج توسط مصاحبه‌شوندگان و مشارکت آن‌ها در تحلیل داده‌ها استفاده شد. علاوه بر این، کدگذاری برخی مصاحبه‌ها در دو بازه زمانی مختلف تکرار شد تا پایایی باز آزمون سنجیده شود که نشان‌دهنده ثبات و قابلیت اعتماد داده‌ها بود. پژوهش همچنین به ملاحظات اخلاقی پایبند بود؛ رضایت آگاهانه مصاحبه‌شوندگان اخذ شد و محرمانگی اطلاعات آن‌ها حفظ گردید.

این روش‌شناسی کیفی و تحلیل تماتیک، امکان ارائه تصویری جامع و عمیق از تجربه مدیران سازمان‌های ورزشی در استفاده از چابکی استراتژیک و نوآوری را فراهم می‌آورد و چارچوبی معتبر برای مطالعات آینده در زمینه مدیریت ورزش ارائه می‌دهد.

یافته‌ها

توصیف مختصری از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه شده است. از بین افراد نمونه پژوهش، ۱۸ نفر مرد و ۷ نفر زن بودند. همچنین، ۱۵ نفر دارای مدرک دکتری و ۱۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. تمامی پاسخ‌دهندگان شامل مدیران و معاونان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های مختلف کشور می‌باشند.



جدول ۱

اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش

کد مصاحبه شونده	جنسیت	سطح تحصیلات	استان	سمت / شغل
P۱	مرد	دکتری	تهران	مدیر کل
P۲	زن	دکتری	اصفهان	معاون
P۳	مرد	دکتری	خراسان رضوی	مدیر کل
P۴	مرد	دکتری	فارس	معاون
P۵	زن	دکتری	آذربایجان شرقی	مدیر کل
P۶	مرد	دکتری	مازندران	معاون
P۷	مرد	دکتری	کرمان	مدیر کل
P۸	زن	دکتری	گیلان	معاون
P۹	مرد	دکتری	قم	مدیر کل
P۱۰	مرد	دکتری	خوزستان	معاون
P۱۱	زن	دکتری	یزد	مدیر کل
P۱۲	مرد	دکتری	کردستان	معاون
P۱۳	مرد	دکتری	لرستان	مدیر کل
P۱۴	مرد	دکتری	مرکزی	معاون
P۱۵	زن	دکتری	همدان	مدیر کل
P۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	سمنان	معاون
P۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر	مدیر کل
P۱۸	زن	کارشناسی ارشد	گلستان	معاون
P۱۹	مرد	کارشناسی ارشد	اردبیل	مدیر کل
P۲۰	مرد	کارشناسی ارشد	زنجان	معاون
P۲۱	مرد	کارشناسی ارشد	هرمزگان	مدیر کل
P۲۲	زن	کارشناسی ارشد	چهارمحال و بختیاری	معاون
P۲۳	مرد	کارشناسی ارشد	خراسان جنوبی	مدیر کل
P۲۴	مرد	کارشناسی ارشد	کهگیلویه و بویراحمد	معاون
P۲۵	مرد	کارشناسی ارشد	سیستان و بلوچستان	مدیر کل

نمونه‌ای از کدهای استخراج شده از مصاحبه با نمونه های پژوهش در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲

نمونه ای از کدهای استخراج شده از مصاحبه با مشارکت کنندگان در پژوهش

مصاحبه شونده	متن مصاحبه	کدهای استخراج شده
P۱	محیط ورزش شهری پویا شده؛ نیاز به واکنش سریع مدیریت، تیم‌های منعطف و میان‌رشته‌ای، جلسات تیم‌های منعطف، جلسات کوتاه، نوآوری در برنامه موبایلی، تحلیل داده برای عملکرد ورزشکاران و تعامل با هواداران	واکنش سریع مدیریت، تیم‌های منعطف و میان‌رشته‌ای، جلسات کوتاه روزانه، نوآوری در برنامه موبایلی، تحلیل داده برای عملکرد ورزشکاران، تحلیل داده هواداران، یادگیری مستمر، تقویت چابکی استراتژیک، ظرفیت نوآوری مدیران
P۲	تغییرات سیاست‌های ملی و بودجه، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، سیستم مدیریت پروژه دیجیتال، نوآوری با سامانه آنلاین ثبت	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، تیم‌های پروژه خودمختار، مدیریت پروژه دیجیتال، نوآوری با سامانه آنلاین، تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی



	عملکرد، تحلیل داده‌ها برای پیش‌بینی آسیب‌ها و بهبود عملکرد، جلسات بازخورد ماهانه	آسیب‌ها، یادگیری سازمانی، بازخورد مربیان و هواداران، تقویت چابکی و نوآوری
P۳	لیگ حرفه‌ای با فشار بالا، سناریوسازی برای تصمیم‌گیری، جلسات روزانه و هفتگی، تحلیل عملکرد بازیکنان با ابزارهای داده، پیش‌بینی آسیب‌دیدگی، یادگیری سازمانی	فشار زمانی لیگ حرفه‌ای، سناریوسازی، جلسات روزانه و هفتگی، تحلیل داده عملکرد بازیکنان، پیش‌بینی آسیب‌دیدگی، یادگیری مستمر، چابکی و نوآوری
P۴	تغییرات برنامه مسابقات، نیاز به تجهیزات و ایمنی، تیم‌های منعطف، فناوری مدیریت داخلی، سیستم دیجیتال ثبت تجهیزات و زمان‌بندی، نرم‌افزارهای تحلیل داده، بازنگری پس از هر رویداد	انعطاف تیمی، وضوح نقش‌ها، فناوری مدیریت داخلی، سیستم دیجیتال زمان‌بندی و تجهیزات، نرم‌افزار تحلیل داده، پیش‌بینی نیازها، یادگیری سازمانی، تقویت چابکی و نوآوری
P۵	تغییرات سیاست‌های دولتی و فناوری، تیم‌های تخصصی، جلسات کوتاه روزانه، توسعه اپلیکیشن‌های آموزشی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، جلسات آموزشی ماهانه	انعطاف در تصمیم‌گیری، تیم‌های تخصصی، جلسات کوتاه روزانه، نوآوری در اپلیکیشن‌ها و خدمات، تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی نیازها، یادگیری مستمر، چابکی سازمانی
P۶	تغییر ناگهانی قوانین لیگ و بودجه، تیم‌های کوچک و خودمختار، نرم‌افزار مدیریت پروژه و داشبورد آنلاین، اپلیکیشن داخلی ثبت عملکرد، تحلیل داده تاریخی، جلسات هفتگی بازخورد	واکنش سریع به تغییرات، تیم‌های کوچک خودمختار، مدیریت پروژه دیجیتال، نوآوری با اپلیکیشن داخلی، تحلیل داده تاریخی، پیش‌بینی روندها، یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری
P۷	تغییرات محیطی در منابع انسانی، تیم‌های واکنش سریع، آموزش آنلاین، سیستم‌های یادگیری دیجیتال و ارزیابی آنلاین، تحلیل داده‌های عملکرد کارکنان، جلسات هفتگی	انعطاف منابع انسانی، تیم‌های واکنش سریع، آموزش آنلاین، نوآوری در آموزش و ارزیابی، تحلیل داده کارکنان، یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری
P۸	فناوری به عنوان بخش اصلی چابکی، داشبوردهای آنلاین، سامانه ثبت و تحلیل داده‌ها، سیستم‌های هشداردهنده، نوآوری در ابزارهای تحلیل داده و اپلیکیشن‌های داخلی، جلسات آموزشی هفتگی	فناوری و اطلاعات، داشبورد آنلاین، سامانه تحلیل داده، هشداردهنده‌ها، نوآوری ابزارهای دیجیتال، پیش‌بینی آسیب‌ها، یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری
P۹	تغییرات سریع رفتار هواداران، تیم‌های بازاریابی انعطاف‌پذیر، ابزارهای تحلیل داده، نوآوری در کمپین‌ها و تعامل دیجیتال، جلسات بازخورد ماهانه	واکنش سریع به تغییرات هواداران، تیم‌های بازاریابی انعطاف‌پذیر، تحلیل داده، نوآوری در کمپین‌ها، تعامل دیجیتال، یادگیری مستمر، چابکی و نوآوری
P۱۰	نوسانات بودجه و تغییرات اقتصادی، سیستم بودجه انعطاف‌پذیر، داشبوردهای مالی آنلاین، تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی هزینه‌ها، جلسات آموزشی و بازنگری پروژه‌ها	چابکی مالی، سیستم بودجه انعطاف‌پذیر، تحلیل داده مالی، داشبورد مالی آنلاین، پیش‌بینی هزینه‌ها، یادگیری سازمانی، نوآوری و واکنش سریع به تغییرات
P۱۱	تغییر ناگهانی سیاست‌های دولتی در تخصیص بودجه، سلسله‌مراتب انعطاف‌پذیر، جلسات فوری، ابزارهای فناوری اطلاعات، داشبوردهای مدیریتی آنلاین، مستندسازی تجارب موفق و ناموفق	واکنش سریع به سیاست‌های دولتی، سلسله‌مراتب انعطاف‌پذیر، جلسات فوری، فناوری اطلاعات و داشبورد آنلاین، نوآوری مدیریتی، مستندسازی تجربه‌ها، یادگیری سازمانی، تقویت چابکی
P۱۲	تغییرات ناگهانی قوانین فدراسیون، تیم واکنش سریع، جلسات روزانه، بازطراحی برنامه‌های تمرینی انعطاف‌پذیر، پلتفرم دیجیتال رصد عملکرد، نوآوری در برنامه‌های تمرینی، یادگیری سازمانی، تحلیل داده‌ها برای تصمیمات پیشگیرانه	تیم واکنش سریع، جلسات روزانه، برنامه تمرینی انعطاف‌پذیر، پلتفرم رصد عملکرد، نوآوری تمرینی، یادگیری سازمانی، داده‌محوری در تصمیم‌گیری، پیش‌بینی تغییرات
P۱۳	جمع‌آوری و تحلیل سریع داده‌های عملکرد ورزشکاران، پلتفرم‌های ارتباطی داخلی، ابزارهای تحلیلی سفارشی، مدل‌های پیش‌بینی آسیب، بازنگری پروژه‌ها، یادگیری سازمانی	تحلیل داده عملکرد ورزشکاران، پلتفرم داخلی، نوآوری ابزارهای تحلیلی، پیش‌بینی آسیب‌ها، هماهنگی بین بخش‌ها، یادگیری سازمانی، مستندسازی تجربیات، چابکی و نوآوری
P۱۴	انعطاف در مدیریت کارکنان و مربیان، جلسات هفتگی، پلتفرم آموزشی آنلاین، یادگیری مستمر، فرهنگ اعتماد و مسئولیت‌پذیری، پروژه پلتفرم ایده‌پردازی داخلی، جذب نیروی انسانی با نگرش نوآورانه	انعطاف مدیریت کارکنان و مربیان، جلسات هفتگی، پلتفرم آموزشی آنلاین، یادگیری مستمر، فرهنگ اعتماد و مسئولیت‌پذیری، پلتفرم ایده‌پردازی، جذب نیروی نوآور، چابکی و نوآوری
P۱۵	راه‌اندازی برنامه‌های ورزشی مناطق کم‌برخوردار، تیم‌های مستقل کوچک، استفاده از باشگاه‌ها و آموزش آنلاین، فناوری ردیابی مشارکت، جلسات بازخورد، تجربه کرونا و خدمات آنلاین، نهادینه شدن فرهنگ چابکی	تیم‌های مستقل کوچک، برنامه‌های نوآورانه، آموزش آنلاین، فناوری ردیابی، بازخورد و یادگیری، پاسخ سریع به بحران، چابکی سازمانی، نهادینه شدن فرهنگ نوآوری

P۱۶	تغییر رفتار هواداران و رسانه‌های دیجیتال، تیم واکنش سریع دیجیتال، طراحی کمپین انعطاف‌پذیر و شخصی‌سازی شده، سیستم اتوماتیک تحلیل داده، جلسات بازخورد هفتگی، یادگیری سازمانی	واکنش سریع به تغییرات هواداران، تیم واکنش سریع دیجیتال، طراحی کمپین انعطاف‌پذیر، نوآوری در تحلیل داده، یادگیری مستمر، چابکی و نوآوری
P۱۷	تغییرات برنامه مسابقات بین‌المللی، محدودیت‌های تمرینی، مدل برنامه‌ریزی منعطف و چندسناریویی، اپلیکیشن رصد عملکرد، جلسات روزانه هماهنگی، نوآوری در تمرینات ترکیبی، یادگیری سازمانی	برنامه‌ریزی منعطف و چندسناریویی، اپلیکیشن رصد عملکرد، جلسات روزانه، نوآوری تمرینات، یادگیری سازمانی، تیم‌های چندرشته‌ای، چابکی و نوآوری
P۱۸	نوسانات بودجه و تغییرات منابع مالی، سیستم تخصیص منابع انعطاف‌پذیر، مدل‌های پیش‌بینی مالی، جلسات هفتگی، یادگیری سازمانی، نوآوری مالی، واکنش سریع، موفق و شکست‌ها، واکنش سریع به بحران‌ها	چابکی مالی، تخصیص منابع انعطاف‌پذیر، مدل پیش‌بینی مالی، جلسات هفتگی، یادگیری سازمانی، نوآوری مالی، واکنش سریع، مدیریت فرصت‌ها و تهدیدها
P۱۹	تغییر رفتار هواداران تحت تأثیر رسانه‌های دیجیتال، تیم بازاریابی و روابط عمومی تحلیل داده‌ها، واکنش سریع به بازخوردها، ایجاد کانال‌های بازخورد، افزایش رضایت و تعامل	تحلیل داده هواداران، واکنش سریع، کانال بازخورد سریع، افزایش تعامل و رضایت، چابکی و نوآوری
P۲۰	ایجاد محیط سازمانی با پذیرش اشتباه و تشویق ایده‌ها، پروژه‌های آزمایشی کوچک، جلسات بازخورد و یادگیری، نوآوری مستمر در فرایندها، فرهنگ یادگیری و اعتماد	پذیرش اشتباه و ایده‌ها، پروژه‌های آزمایشی کوچک، جلسات بازخورد و یادگیری، نوآوری فرایندی، فرهنگ یادگیری و اعتماد، چابکی و نوآوری
P۲۱	تغییرات قوانین لیگ، انعطاف تیم‌های مربیگری، سیستم رصد عملکرد بازیکنان، جلسات روزانه و تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی آسیب‌ها، یادگیری سازمانی	انعطاف تیم‌های مربیگری، سیستم رصد عملکرد، جلسات روزانه، تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی آسیب‌ها، یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری
P۲۲	فناوری و اطلاعات به عنوان عامل کلیدی چابکی، داشبوردهای آنلاین، نرم‌افزارهای تحلیل داده، پیش‌بینی آسیب‌ها، جلسات بازخورد، یادگیری سازمانی	فناوری و اطلاعات، داشبورد آنلاین، تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی آسیب‌ها، یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری
P۲۳	نوسانات بودجه، تغییرات مدیریتی، انعطاف تیمی، سیستم پیش‌بینی مالی و ابزارهای دیجیتال، جلسات بازخورد هفتگی، یادگیری مستمر	انعطاف تیمی، واکنش سریع به تغییرات مدیریتی و بودجه، پیش‌بینی مالی، ابزار دیجیتال، جلسات بازخورد، یادگیری سازمانی، نوآوری و چابکی
P۲۴	تغییرات سیاست‌های ورزشی، تیم‌های خودمختار، مدیریت پروژه دیجیتال، سیستم پایش عملکرد بازیکنان و مربیان، نوآوری و یادگیری مستمر، جلسات هفتگی	تیم خودمختار، مدیریت پروژه دیجیتال، پایش عملکرد، نوآوری و یادگیری، جلسات هفتگی، چابکی و نوآوری
P۲۵	تغییرات سریع محیطی و اقتصادی، تیم‌های کوچک و تخصصی، سیستم مدیریت پروژه دیجیتال، ابزار تحلیل داده، جلسات بازخورد، یادگیری سازمانی، نوآوری	واکنش سریع به تغییرات محیطی، تیم‌های کوچک و تخصصی، مدیریت پروژه دیجیتال، تحلیل داده، جلسات بازخورد، یادگیری سازمانی، چابکی و نوآوری

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، داده‌های پژوهش با استفاده از تحلیل تماتیک و در چند مرحله تحلیل شدند. ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و چندین بار مطالعه شدند تا پژوهشگر با جزئیات و الگوهای معنایی داده‌ها آشنا گردد. سپس در مرحله کدگذاری اولیه، مفاهیم و ویژگی‌های کلیدی استخراج و کدهای اولیه شکل گرفتند. در مرحله جستجوی تم‌ها، کدهای مشابه گروه‌بندی شده و تم‌های بالقوه شناسایی شدند. این تم‌ها در مرحله بازبینی و تصفیه، از نظر سازگاری با داده‌ها بررسی شده و تم‌های نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند. مرحله نهایی شامل نگارش گزارش تحلیلی بود که نقش چابکی استراتژیک در ارتقای عملکرد سازمانی و ظرفیت نوآوری مدیران را نشان می‌دهد. این روش تحلیل، امکان ارائه تصویری جامع و دقیق از تجربه مدیران سازمان‌های ورزشی را فراهم می‌آورد و چارچوب معتبری برای پژوهش‌های آینده در مدیریت ورزش ایجاد می‌کند.

جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که بر اساس کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان بر نقش نوآوری به عنوان محرک اصلی عملکرد و چابکی سازمانی تأکید داشته‌اند. مفاهیم کلیدی شامل توسعه اپلیکیشن‌ها و سامانه‌های دیجیتال، طراحی روش‌های تمرینی



شخصی سازی شده، اجرای پروژه های کوچک آزمایشی و ایجاد پلتفرم های آموزشی داخلی بودند. دو کد محوری «نوآوری فناورانه» و «نوآوری فرآیندی و آموزشی» به عنوان شاخص های اساسی نوآوری پذیرفته شدند.

جدول ۳

شاخص های اصلی، فرعی و مولفه های منتج از کدگذاری

شاخص اصلی	شاخص فرعی	مولفه ها	شواهد / مثال ها
مواجهه با تغییرات محیطی	ویژگی محیط	محیط پویا و سریع التغییر	تغییرات فناوری، قوانین لیگ، بودجه، انتظارات هواداران
	چالش ها	کاهش فرصت ها، اختلال در فرآیندها	نیاز به بازنگری برنامه ها، انطباق سریع با تغییرات
	راهکارها	تیم های واکنش سریع، سناریوهای جایگزین، بازنگری برنامه ها	تیم های چندرشته ای، بازنگری روزانه و هفتگی
چابکی استراتژیک	تصمیم گیری سریع و مبتنی بر داده	تیم های خودمختار، جلسات کوتاه، هماهنگی بین واحدها، باز تخصیص منابع	مصاحبه ها ۱، ۳، ۶، ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۸
	نتایج	کاهش زمان واکنش، افزایش بهره وری، آماده بودن برای شرایط غیرمنتظره	بهبود عملکرد سازمان
	محرك عملکرد و چابکی	توسعه اپلیکیشن ها، روش های تمرینی شخصی سازی، پروژه های آزمایشی، پلتفرم آموزشی	مصاحبه ها ۱، ۵، ۷، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۷، ۲۰، ۲۱
نوآوری	نتایج	افزایش انعطاف پذیری، کاهش خطا، توسعه فرهنگ نوآوری	ارتقای عملکرد تیم ها و سازمان
	جمع آوری و تحلیل داده	پایش عملکرد ورزشکاران و مربیان، رصد پروژه ها، پیش بینی آسیب دیدگی ها	مصاحبه ها ۶، ۸، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۱۹
	تسهیل ارتباطات	بهبود هماهنگی بین واحدها	سامانه های مدیریت پروژه، پلتفرم های اشتراک اطلاعات
یادگیری سازمانی	مکانیسم ها	جلسات بازخورد، مستندسازی تجربیات، اشتراک دانش	مصاحبه ها ۱، ۵، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶
	نتایج	افزایش ظرفیت یادگیری، بهبود تصمیم گیری، انعطاف پذیری	بهبود مستمر فرآیندها و پاسخگویی سازمان
	یکپارچگی	جلوگیری از جزیره ای شدن تصمیمات، افزایش بهره وری	جلسات هماهنگی، پلتفرم های اشتراک اطلاعات

یافته ها به تفکیک شاخص ها و مولفه ها به شرح زیر ارائه می شود:

مواجهه با تغییرات محیطی: تمام مصاحبه شوندگان بر پویا و سریع التغییر بودن محیط ورزش شهری، حرفه ای و ملی تأکید داشتند. تغییرات عمده شامل فناوری های دیجیتال و رسانه های اجتماعی، تغییر قوانین لیگ ها و فدراسیون ها، تغییرات بودجه و سیاست های دولتی و افزایش انتظارات هواداران بود. چنین محیطی باعث کاهش فرصت ها و اختلال در فرآیندهای برنامه ریزی و خدمات شد. راهکارهای کلیدی سازمان ها شامل تشکیل تیم های واکنش سریع و چندرشته ای، طراحی سناریوهای جایگزین و بازنگری روزانه و هفتگی برنامه ها بود. این اقدامات موجب افزایش انعطاف پذیری و توانایی پاسخ سریع به تغییرات شد. (شواهد: جدول ۱، مثال ها: تیم های چندرشته ای، بازنگری روزانه و هفتگی برنامه ها)

چابکی استراتژیک: چابکی استراتژیک به معنای توانایی تصمیم‌گیری سریع و مبتنی بر داده‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی تعریف شد. سازمان‌ها برای تقویت این شاخص از تیم‌های خودمختار، جلسات کوتاه روزانه یا هفتگی، هماهنگی بین واحدها و بازتخصیص سریع منابع مالی و انسانی استفاده کردند. این اقدامات منجر به کاهش زمان پاسخگویی، افزایش بهره‌وری و آماده بودن برای شرایط غیرمنتظره شد. (شواهد: مصاحبه‌ها ۱، ۳، ۶، ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۸). چابکی استراتژیک به‌طور مستقیم با نوآوری و فناوری در سازمان پیوند دارد و تصمیم‌گیری سریع و انعطاف‌پذیر را تسهیل می‌کند.

نوآوری: نوآوری به عنوان محرک عملکرد و چابکی در سازمان‌ها عمل می‌کند. نمونه‌های عملیاتی شامل توسعه اپلیکیشن‌ها و سامانه‌های دیجیتال، طراحی روش‌های تمرینی شخصی‌سازی‌شده، اجرای پروژه‌های کوچک آزمایشی و ایجاد پلتفرم‌های آموزشی داخلی بود. این اقدامات باعث افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش خطا و تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان‌ها شد. (شواهد: مصاحبه‌ها ۱، ۵، ۷، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۷، ۲۰، ۲۱). نوآوری با فناوری و یادگیری سازمانی هم‌افزایی دارد و موجب بهبود مستمر عملکرد تیم‌ها و سازمان می‌شود.

فناوری: سازمان‌ها از فناوری برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و تسهیل ارتباطات بین واحدها استفاده کردند. کاربردها شامل پایش عملکرد ورزشکاران و مربیان، رصد لحظه‌ای پروژه‌ها، پیش‌بینی آسیب‌دیدگی‌ها و رفتارهای آینده و استفاده از سامانه‌های مدیریت پروژه و پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات بود. بهره‌گیری از فناوری موجب تصمیم‌گیری سریع‌تر، کاهش وابستگی به حدس و گمان و پیش‌بینی بهتر تغییرات شد. (شواهد: مصاحبه‌ها ۶، ۸، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۱۹). فناوری نه تنها نوآوری را تسهیل می‌کند بلکه ظرفیت یادگیری و هماهنگی بین واحدها را نیز افزایش می‌دهد.

یادگیری سازمانی: مکانیسم‌های یادگیری سازمانی شامل برگزاری جلسات بازخورد، مستندسازی تجربیات موفق و شکست‌ها و اشتراک دانش بین تیم‌ها و واحدها بود. این اقدامات باعث افزایش ظرفیت یادگیری، بهبود تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری سازمان شدند و به ارتقای مستمر فرآیندها و پاسخگویی سازمان کمک کردند. (شواهد: مصاحبه‌ها ۱، ۵، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶). یادگیری سازمانی با نوآوری و فناوری پیوند دارد و به تبدیل تجربیات فردی به سرمایه سازمانی کمک می‌کند.

هماهنگی بین واحدها: هماهنگی بین واحدها با هدف یکپارچگی، جلوگیری از جزیره‌ای شدن تصمیمات و افزایش بهره‌وری برقرار شد. ابزارهای مورد استفاده شامل جلسات هماهنگی و پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات بود. این اقدامات موجب افزایش شفافیت، تسهیل تصمیم‌گیری یکپارچه و بهبود عملکرد سازمانی شد. هماهنگی بین واحدها زمینه را برای اعمال چابکی استراتژیک و نوآوری مؤثر فراهم می‌کند. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند که ترکیب شاخص‌های نوآوری، فناوری، یادگیری سازمانی و هماهنگی بین واحدها، توانایی سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش داده و عملکرد و چابکی سازمانی را به طور چشمگیری بهبود می‌بخشد. این شاخص‌ها با هم تعامل دارند و ایجاد یک چرخه بازخورد و یادگیری مستمر، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با سرعت و دقت بیشتری تصمیم‌گیری کنند و برای شرایط غیرمنتظره آماده باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که چابکی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی عمدتاً از طریق تصمیم‌گیری سریع و مبتنی بر داده، تشکیل تیم‌های خودمختار و چندرشته‌ای، برگزاری جلسات کوتاه و مستمر، هماهنگی بین واحدها و بازتخصیص سریع منابع تحقق می‌یابد. همچنین، نتایج نشان داد که نوآوری، فناوری، یادگیری سازمانی و هماهنگی بین واحدها به‌صورت تعاملی با چابکی استراتژیک پیوند دارند و مجموعه این مؤلفه‌ها می‌تواند عملکرد سازمانی و ظرفیت نوآوری را تقویت کند. بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، چابکی زمانی اثربخش‌تر



است که به صورت یک قابلیت منفرد و مجزا در نظر گرفته نشود، بلکه در قالب یک سازوکار پویا و چندبعدی متشکل از حساسیت نسبت به تغییرات، سرعت تصمیم‌گیری، انعطاف در تخصیص منابع، دسترسی به اطلاعات و یادگیری مستمر سازمانی نهادینه شود. این برداشت با دیدگاه‌هایی همسو است که چابکی استراتژیک را نوعی قابلیت پویا برای بازآرایی سریع منابع، تطبیق با تغییرات محیطی و پشتیبانی از نوآوری مدل کسب‌وکار معرفی می‌کنند (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025).

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها مربوط به نقش محیط پویا و سریع‌التغییر در ضرورت شکل‌گیری چابکی استراتژیک بود. مشارکت‌کنندگان تغییرات فناوری، قوانین و مقررات ورزشی، نوسانات بودجه، تحولات اقتصادی، تغییر انتظارات هواداران و گسترش رسانه‌های دیجیتال را از مهم‌ترین عواملی دانستند که سازمان‌ها را ناگزیر به بازنگری سریع در تصمیم‌ها و برنامه‌ها می‌کنند. در چنین شرایطی، قابلیت پاسخ سریع دیگر یک مزیت اختیاری نیست، بلکه به شرط اساسی تداوم عملکرد تبدیل می‌شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های جدید درباره نقش تحول دیجیتال در تقویت چابکی سازمانی و مزیت رقابتی همسو است. تحول دیجیتال از طریق افزایش سرعت جریان اطلاعات، بهبود دسترسی به داده‌های عملیاتی و ایجاد امکان هماهنگی سریع‌تر میان بخش‌های سازمانی، ظرفیت پاسخ‌گویی به تغییرات را افزایش می‌دهد (Shao, 2025). همچنین، در مطالعات مرتبط با قابلیت‌های مدیریتی پویا تأکید شده است که سازمان‌ها در محیط‌های متغیر زمانی می‌توانند واکنش مؤثر نشان دهند که مدیران قادر باشند تغییرات را سریع تشخیص داده و منابع را متناسب با شرایط جدید بازآرایی کنند (Tenggono et al., 2025).

یافته مهم دیگر این بود که تصمیم‌گیری سریع و مبتنی بر داده به عنوان هسته اصلی چابکی استراتژیک شناخته شد. مدیران مشارکت‌کننده بر استفاده از اطلاعات روزآمد، داشبوردهای مدیریتی، تحلیل داده‌های عملکرد و سیستم‌های پایش برای کاهش زمان تصمیم‌گیری و افزایش دقت آن تأکید داشتند. این یافته نشان می‌دهد که سرعت تصمیم‌گیری به‌تنهایی کافی نیست و چابکی مؤثر باید با کیفیت اطلاعات و قابلیت تحلیل داده همراه باشد. سازمانی که سریع اما بر مبنای اطلاعات ناقص تصمیم می‌گیرد، الزاماً چابک نیست؛ بلکه چابکی واقعی مستلزم تلفیق سرعت، دقت و انعطاف است. این نتیجه با پژوهش Ongesa همخوانی دارد که نقش هوش مصنوعی و سیستم‌های الکترونیکی مدیریت منابع انسانی را در تقویت تصمیم‌گیری بلادرنگ و چابکی استراتژیک برجسته کرده است (Ongesa, 2025). همچنین، یافته‌های Ravichandran نشان داده‌اند که شایستگی فناوری اطلاعات از طریق تقویت ظرفیت نوآوری و بهبود قابلیت واکنش سازمانی می‌تواند به افزایش چابکی کمک کند (Ravichandran, 2017).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که فناوری نقشی تسهیل‌گر و زیرساختی در تحقق چابکی دارد. استفاده از سامانه‌های مدیریت پروژه، ابزارهای پایش عملکرد، پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات، سیستم‌های پیش‌بینی و ابزارهای تحلیلی موجب شده است مدیران سریع‌تر به اطلاعات موردنیاز دسترسی پیدا کنند و بین واحدهای مختلف هماهنگی بیشتری ایجاد شود. از منظر تفسیری، فناوری در این پژوهش صرفاً به عنوان یک ابزار عملیاتی مطرح نبود، بلکه به عنوان بخشی از زیرساخت تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی شناخته شد. این نتیجه با دیدگاه‌های مرتبط با تحول دیجیتال همسو است که فناوری را یکی از مهم‌ترین توانمندسازهای چابکی و پاسخ‌گویی سازمانی می‌دانند (Shao, 2025). همچنین، مطالعات جدید در حوزه هوش مصنوعی نشان داده‌اند که قابلیت‌های هوشمند می‌توانند با افزایش توان تحلیل، پیش‌بینی و خودکارسازی برخی فرآیندها، مزیت رقابتی را ارتقا دهند؛ با این حال، میزان اثربخشی آنها به سطح چابکی استراتژیک و توان سازمان برای استفاده از این قابلیت‌ها وابسته است (Saeidi & Alizadeh, 2026).

یکی دیگر از نتایج اصلی پژوهش، نقش برجسته نوآوری در تقویت عملکرد و چابکی سازمانی بود. مشارکت‌کنندگان به توسعه اپلیکیشن‌ها، پلتفرم‌های آموزشی، روش‌های تمرینی شخصی‌سازی‌شده، پروژه‌های آزمایشی کوچک و روش‌های جدید ارائه خدمات اشاره کردند.

این یافته نشان می‌دهد که نوآوری در سازمان‌های ورزشی صرفاً به خلق محصولات یا خدمات جدید محدود نیست، بلکه می‌تواند در فرآیندها، شیوه‌های مدیریتی، روش‌های تمرینی، ارتباط با هواداران و استفاده از فناوری نیز ظهور کند. چنین برداشتی با مطالعاتی همسو است که نوآوری راهبردی را یکی از عوامل اصلی مواجهه با عدم قطعیت و حفظ عملکرد در محیط‌های پویا می‌دانند (Mansur, 2025). همچنین، پژوهش Mueller-Saegebrecht و Walter نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک می‌تواند شرایط لازم برای نوآوری در مدل کسب‌وکار را فراهم کند، زیرا سازمان را قادر می‌سازد گزینه‌های جدید را سریع‌تر آزمایش و اجرا کند (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). رابطه متقابل میان نوآوری و چابکی نیز در یافته‌های این پژوهش قابل مشاهده بود. از یک سو، چابکی زمینه اجرای سریع‌تر ایده‌های جدید را فراهم می‌کند و از سوی دیگر، نوآوری دامنه پاسخ‌های ممکن سازمان به تغییرات محیطی را گسترش می‌دهد. این رابطه دوسویه با یافته‌های Ravichandran همخوانی دارد که ظرفیت نوآوری را یکی از حلقه‌های مهم میان شایستگی فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی معرفی کرده است (Ravichandran, 2017). افزون بر این، یافته‌های Mata و همکاران نشان می‌دهد که نوآوری مشارکتی، ظرفیت جذب و چابکی استراتژیک در قالب یک نظام تعاملی عمل می‌کنند و مدیریت مؤثر دانش مشتری می‌تواند این تعامل را تقویت کند (Mata et al., 2024). در سازمان‌های ورزشی نیز می‌توان این رابطه را در استفاده از بازخورد هواداران، مربیان، ورزشکاران و سایر ذی‌نفعان برای طراحی خدمات و برنامه‌های جدید مشاهده کرد.

یادگیری سازمانی یکی دیگر از مضامین کلیدی استخراج‌شده از داده‌ها بود. مشارکت‌کنندگان بر جلسات بازخورد، مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق، اشتراک دانش و بازنگری مستمر در برنامه‌ها تأکید داشتند. این یافته نشان می‌دهد که چابکی پایدار بدون ایجاد سازوکارهای یادگیری امکان‌پذیر نیست. سازمانی که از تجربیات خود یاد نمی‌گیرد، ناچار است در هر موقعیت جدید فرآیند تصمیم‌گیری را از ابتدا آغاز کند و در نتیجه سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی کاهش می‌یابد. یادگیری سازمانی با تبدیل تجربه فردی به دانش قابل‌اشتراک، امکان استفاده مجدد از تجربیات را فراهم می‌کند و ظرفیت واکنش سریع‌تر به موقعیت‌های مشابه را افزایش می‌دهد. این تفسیر با نتایج Mata و همکاران همسو است که ظرفیت جذب را یکی از عناصر مهم در بهره‌برداری از دانش و ارتقای چابکی استراتژیک معرفی کرده‌اند (Mata et al., 2024). همچنین، رویکرد قابلیت‌های پویای مدیریتی نشان می‌دهد که یادگیری و بازپیکربندی دانش از عوامل مهم آمادگی سازمان برای تغییر هستند (Tenggono et al., 2025).

نتایج همچنین بر اهمیت تیم‌های خودمختار و هماهنگی بین واحدها تأکید داشت. مشارکت‌کنندگان گزارش کردند که واگذاری اختیار به تیم‌های کوچک، تخصصی و چندرشته‌ای، همراه با ارتباطات سریع و جلسات هماهنگی مستمر، زمان واکنش را کاهش داده و اجرای تصمیم‌ها را تسهیل کرده است. این یافته اهمیت هم‌زمان تمرکززدایی و یکپارچگی را نشان می‌دهد. از یک سو، تیم‌ها باید در سطح عملیاتی از آزادی عمل کافی برای تصمیم‌گیری سریع برخوردار باشند و از سوی دیگر، این استقلال نباید به جزیره‌ای شدن واحدها و تضاد تصمیمات منجر شود. در نتیجه، سازمان چابک باید میان خودمختاری عملیاتی و هماهنگی راهبردی تعادل برقرار کند. این نتیجه با مطالعات مربوط به دوستوانی سازمانی نیز قابل تبیین است، زیرا سازمان باید بتواند هم‌زمان قابلیت‌های موجود را بهره‌برداری کند و فرصت‌های جدید را جست‌وجو نماید (Khodami et al., 2025).

در همین راستا، یافته‌ها نشان دادند که چابکی استراتژیک با انعطاف در منابع انسانی و شیوه‌های مدیریت کارکنان نیز پیوند دارد. مدیران بر توانایی جابه‌جایی منابع، تشکیل تیم‌های موقت، استفاده از آموزش‌های آنلاین، توسعه مهارت‌های چندگانه و ایجاد فضای اعتماد و مسئولیت‌پذیری تأکید کردند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که راهبردهای مدیریت منابع انسانی را از عوامل مهم تقویت تاب‌آوری و چابکی معرفی کرده‌اند (Shayanmehr et al., 2025). منابع انسانی زمانی می‌توانند در خدمت چابکی باشند که کارکنان علاوه بر مهارت

تخصصی، از آمادگی ذهنی برای تغییر، یادگیری مستمر و پذیرش مسئولیت برخوردار باشند. بنابراین، چابکی نه فقط به ساختار و فناوری، بلکه به نگرش، مهارت و رفتار کارکنان نیز وابسته است.

یافته‌های این پژوهش همچنین رابطه میان چابکی و تاب‌آوری سازمانی را برجسته می‌کند. اگرچه تمرکز مطالعه بر چابکی استراتژیک بود، بسیاری از مضامین استخراج‌شده، مانند آمادگی برای شرایط غیرمنتظره، بازتخصیص منابع، انعطاف در تصمیم‌گیری و یادگیری از بحران‌ها، با مفهوم تاب‌آوری سازمانی نیز همپوشانی دارند. این نتیجه با مرور نظام‌مند Mohammadi Ali و همکاران همسو است که نشان داده‌اند برخی توانمندسازها، از جمله فناوری، ساختار منعطف، یادگیری، مدیریت دانش و منابع انسانی، به صورت مشترک در تقویت چابکی و تاب‌آوری نقش دارند (Mohammadi Ali et al., 2025). همچنین، شناسایی موانع چابکی در پژوهش Daniali Deh Howz نشان می‌دهد که ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های سازمانی و ضعف سازوکارهای هماهنگی می‌توانند ظرفیت سازمان را برای واکنش به بحران‌ها تضعیف کنند (Daniali Deh Howz, 2025). بنابراین، چابکی را می‌توان یکی از پیش‌نیازهای مهم تاب‌آوری در محیط‌های ورزشی دانست.

از دیگر نتایج قابل توجه پژوهش، اهمیت هماهنگی بین واحدها و اشتراک اطلاعات بود. سازمان‌های ورزشی از مجموعه‌ای از واحدهای تخصصی مانند مالی، منابع انسانی، بازاریابی، فنی، روابط عمومی و مدیریت اجرایی تشکیل شده‌اند و عدم هماهنگی میان آنها می‌تواند زمان پاسخ‌گویی را افزایش دهد. یافته‌ها نشان داد که استفاده از جلسات هماهنگی کوتاه و پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات، از پراکندگی تصمیمات جلوگیری کرده و شفافیت سازمانی را افزایش داده است. این موضوع با نتایج پژوهش‌های مرتبط با آمادگی دیجیتال و تحول سازمانی همسو است که نشان می‌دهند جریان سریع و یکپارچه اطلاعات یکی از پیش‌شرط‌های چابکی است (Shao, 2025; Tenggon et al., 2025). در واقع، فناوری زمانی به چابکی منجر می‌شود که علاوه بر تولید اطلاعات، امکان اشتراک و استفاده هماهنگ از آن را نیز فراهم کند.

در سطح عملکردی، نتایج نشان داد که تعامل چابکی، نوآوری، فناوری، یادگیری و هماهنگی می‌تواند به کاهش زمان پاسخ، بهبود بهره‌وری، افزایش انعطاف‌پذیری و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری منجر شود. این نتیجه با پژوهش Troise و همکاران همخوانی دارد که ارتباط میان قابلیت پلتفرم‌های دیجیتال، چابکی سازمانی، نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت‌های نوآور را مورد توجه قرار داده‌اند (Troise et al., 2026). این یافته همچنین از این ایده حمایت می‌کند که چابکی به‌تنهایی عامل عملکرد نیست، بلکه زمانی اثرگذاری بیشتری دارد که با سایر قابلیت‌های سازمانی ترکیب شود. در سازمان‌های ورزشی نیز عملکرد مطلوب حاصل یک چرخه تعاملی است که در آن داده‌ها، فناوری، یادگیری، نوآوری و تصمیم‌گیری سریع یکدیگر را تقویت می‌کنند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ماهیتی شبکه‌ای و تعاملی دارد. هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی‌شده به‌تنهایی برای ایجاد چابکی پایدار کافی نیست. فناوری بدون مهارت و یادگیری ممکن است تنها به افزایش حجم اطلاعات منجر شود، نوآوری بدون انعطاف ساختاری ممکن است در مرحله اجرا متوقف شود، خودمختاری تیم‌ها بدون هماهنگی می‌تواند باعث پراکندگی تصمیمات شود و سرعت تصمیم‌گیری بدون داده کافی نیز می‌تواند کیفیت تصمیم‌ها را کاهش دهد. از این رو، سازمان‌های ورزشی برای دستیابی به چابکی پایدار باید مجموعه‌ای هماهنگ از قابلیت‌های مدیریتی، انسانی، فناورانه و یادگیری را به‌طور هم‌زمان توسعه دهند. این برداشت با مطالعاتی که بر ماهیت چندبعدی چابکی و نقش آن در نوآوری، مزیت رقابتی، بازاریابی و عملکرد تأکید کرده‌اند، همسو است (Khodami et al., 2025; Mansur, 2025; Saeidi & Alizadeh, 2026; Troise et al., 2026).

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه با رویکرد کیفی و بر اساس ۲۵ مصاحبه با مدیران و معاونان سازمان‌های ورزشی انجام شد؛ بنابراین، یافته‌ها بیشتر بازتاب تجربه و ادراک مشارکت‌کنندگان بوده و تعمیم آماری آنها به تمامی سازمان‌های ورزشی امکان‌پذیر نیست. دوم، تمرکز پژوهش بر مدیران ارشد و میانی سبب شد دیدگاه سایر ذی‌نفعان، از

جمله کارکنان اجرایی، مربیان، ورزشکاران و هواداران، به طور مستقیم بررسی نشود. سوم، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های خودگزارشی گردآوری شد و ممکن است تحت تأثیر سوگیری یادآوری یا تمایل مشارکت‌کنندگان به ارائه تصویری مطلوب از سازمان قرار گرفته باشد. همچنین، تفاوت در اندازه، ساختار، منابع و سطح حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی می‌تواند بر تجربه چابکی تأثیر بگذارد که در این مطالعه به صورت تفصیلی مقایسه نشد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل مفهومی حاصل از این پژوهش با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر آزمون شود و روابط میان چابکی استراتژیک، فناوری، نوآوری، یادگیری سازمانی، هماهنگی بین واحدها و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های ورزشی دولتی، خصوصی، باشگاه‌های حرفه‌ای و فدراسیون‌ها می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای در سازوکارهای چابکی را آشکار سازد. استفاده از طرح‌های طولی نیز می‌تواند نشان دهد که چابکی استراتژیک چگونه در طول زمان شکل می‌گیرد و چه اثری بر عملکرد و تاب‌آوری سازمان دارد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده دیدگاه کارکنان، مربیان، ورزشکاران و هواداران را نیز وارد تحلیل کنند و نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، آمادگی دیجیتال، هوش مصنوعی، اعتماد سازمانی و مدیریت دانش را در توسعه چابکی بررسی نمایند.

به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود ساختارهای تصمیم‌گیری را تا حد امکان منعطف و غیرمتمرکز طراحی کنند و اختیار کافی به تیم‌های تخصصی و چندرشته‌ای بدهند تا در شرایط متغیر بتوانند سریع‌تر عمل کنند. توسعه داشبوردهای مدیریتی، سیستم‌های پایش عملکرد، پلتفرم‌های اشتراک اطلاعات و ابزارهای تحلیل داده می‌تواند کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد. همچنین، لازم است جلسات کوتاه و منظم برای بازخورد، مرور تجربه‌ها و هماهنگی بین واحدها نهاده شود. ایجاد بانک دانش سازمانی، ثبت تجربیات موفق و ناموفق، آموزش مستمر کارکنان و تشویق پروژه‌های آزمایشی کوچک نیز می‌تواند ظرفیت یادگیری و نوآوری را افزایش دهد. افزون بر این، مدیران باید فرآیندهای تخصیص منابع مالی و انسانی را به گونه‌ای طراحی کنند که در شرایط بحرانی یا تغییرات ناگهانی امکان جابه‌جایی سریع منابع وجود داشته باشد و فرهنگ سازمانی نیز پذیرش تغییر، همکاری، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تجربه‌گرایی را تقویت کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.



این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Daniali Deh Howz, M. (2025). Identifying Barriers to Organizational Agility in Marun Petrochemical Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 17(65), 237-258.
- Khodami, S., Sadeh Vaziri, F., & Honari, A. (2025). Investigating the Impact of Ambidextrous Factors on International Marketing Agility. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 16(61), 47-70. https://www.smsjournal.ir/article_216100_en.html
- Mansur, D. M. (2025). Strategic Marketing Innovation in Startups: Navigating Uncertainty with Agility and Creativity. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 5(2). <https://doi.org/10.52970/grmilf.v5i2.1545>
- Mata, M. N., Moleiro Martins, J., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1116-1140. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0803>
- Mohammadi Ali, R., Arzaghi, R., Asgarifar, K., & Mirghaderi, S. H. (2025). Designing a Model of Organizational Agility and Resilience Enablers in Organizational Systems: A Systematic Review. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 17(65), 95-120.
- Mueller-Saegebrecht, S., & Walter, A. T. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. *Strategic Change*, 34(3), 407-428. <https://doi.org/10.1002/jsc.2645>
- Ongesa, T. (2025). Enhancing Strategic Agility and Real Time Decision-Making in the Technology Sector: Exploring the Role of AI and E-HRM Systems. *F1000research*, 14, 1238. <https://doi.org/10.12688/f1000research.167708.1>
- Ravichandran, T. (2017). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27, 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Saeidi, S., & Alizadeh, H. (2026). The Effect of Artificial Intelligence Capabilities on Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and the Moderating Role of Strategic Agility. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(2).
- Shao, W. (2025). *The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective* Proceedings of the 3rd International Conference on Financial Technology and Business Analysis, <https://doi.org/10.54254/2754-1169/154/2024.19552>
- Shayanmehr, Jafari, N., & Khodami. (2025). The Effect of Human Resource Management Strategies on Organizational Resilience with Strategic Agility. *Strategic Management Studies Quarterly*, 16(63), 39-60.
- Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Dynamic Managerial Capabilities In action: Advancing Strategic Agility and Digital Readiness in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2024-0772>
- Troise, C., Jones, P., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2026). The role of entrepreneurial alertness, digital platform capability, organisational agility and business model innovation on young innovative companies' performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 38(3), 265-278.