

## گفتمان کاوی مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بر اساس رویکرد رهبری انطباقی

مژگان خدامرادپور<sup>۱</sup>، مهرداد محرم‌زاده<sup>۲</sup>، مظفر یکتایار<sup>۳\*</sup>

۱- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران ۲- استاد گروه تربیت بدنی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل،

ایران ۳- دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۹

## Discourse of Change Management in Sports Organizations Based on the Adaptive Leadership Approach

Mozhgan Khodamoradpor<sup>1</sup>, Meherdad Moharamzadeh<sup>2</sup>, Mozafar Yektayar<sup>3\*</sup>

1-Assistant Professor in Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran 2- Professor in Physical Education and Sport Science Department, University of Mohaghegh Ardebili, Ardebil, Iran 3- Associate Professor in Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author)

Received: (2021/04/29)

Accepted: (2021/09/02)

### Abstract

The purpose of this study was to explore the discourse of change management in sports organizations based on the adaptive leadership approach. This research is a qualitative study that was performed by "Attride-Stirling" themed network analysis method. The research population consisted of university professors, managers of provincial sports and youth departments, and presidents of sports federations, 17 of whom were purposefully selected. The data collection tool was semi-structured interviews that continued until theoretical saturation was achieved. The obtained data were analyzed using MAXQDA software. Findings were organized in three sets: basic, organizing and comprehensive themes. Based on the obtained results, the mentioned framework consists of three comprehensive levels as described within the organization, management and meta-structure. Effective and strategic change is achieved when the adaptive approach is based on structural change, human relations, technology, leadership, interaction and innovation in the areas of flexibility, synergy, emerging order, leadership style, networking, perfectionism, open innovation and cohesion in organizations. Sports should take place to ensure their long-term survival and efficiency.

**Keywords:** Discourse Mining, Change Management, Adaptive Leadership Approach, Sports Organizations

### چکیده

هدف از این مطالعه گفتمان کاوی مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بر اساس رویکرد رهبری انطباقی بود. این پژوهش از نوع مطالعات کیفی بوده که با روش تحلیل شبکه مضمون «آتراید-استرلینگ» انجام گرفت. جامعه پژوهش را اساتید دانشگاه، مدیران ادارات ورزش و جوانان استان‌ها و روسای فدراسیون‌های ورزشی تشکیل می‌دادند که ۱۷ نفر از آن‌ها به روش هدفمند انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها در قالب سه مجموعه: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر سازماندهی شدند. بر اساس نتایج به دست آمده چارچوب مذکور متشکل از سه سطح فراگیر به شرح درون سازمانی، مدیریتی و فرا ساختاری است. تغییرات اثربخش و راهبردی زمانی تحقق می‌یابد که رویکرد انطباقی بر اساس تغییرات ساختاری، روابط انسانی، فناوری، رهبری، تعامل پذیری و نوآوری در زمینه‌های انعطاف‌پذیری، هم‌افزایی، نظم نوظهور، سبک رهبری، شبکه‌سازی، کمال‌گرایی، نوآوری باز و انسجام در سازمان‌های ورزشی رخ دهد تا در درازمدت بقا و کارآمدی خود را تضمین نمایند.

### واژه‌های کلیدی

گفتمان کاوی، مدیریت تغییر، رویکرد رهبری انطباقی، سازمان‌های ورزشی

## مقدمه

جهان همواره در حال تغییر و تحول است و تحولات پرشتاب و دامن‌گستر مفهومی و ساختاری چالش‌های زیادی را فرا روی سازمان‌ها قرار داده است. طوری که سازمان‌ها همیشه در صدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی بوده و سعی می‌نمایند که تغییرات را مدیریت نمایند. تغییرات پرشتاب در همه‌ی ابعاد اجتماعی و سازمانی، نه تنها امکان هرگونه خام‌اندیشی را از مدیران و سازمان‌ها سلب کرده، بلکه حیات و بقای آنان را نیز تحت‌الشعاع خود قرار داده است (۲۷). به همین دلیل مدیران همواره محیط را به منظور تحولات و ساخت واحدهای جدید مورد پویش قرار می‌دهند. فرآیند تغییر، روندی خطی و منطقی است و مدیران بیشتر نقش ابزار را در فرایند برعهده داشته و تأثیر زیادی بر این فرایند دارند. انگیزه تغییر گاهی مبتنی بر ویژگی‌های درون سازمان و تصمیماتی است که در آن گرفته می‌شود و گاهی بر اساس محیط خارج سازمان رخ می‌دهد (۲۸). بررسی مدل‌های محرک تغییر نشان می‌دهد آنچه نیاز به تغییر را در سازمان بر می‌انگیزد سلسله‌ای از عوامل تغییر است. این عوامل به مثابه چرخ‌دنده‌هایی است که چرخش اولین چرخ‌دنده، بقیه چرخ‌ها را نیز به حرکت وامی‌دارد، البته بسیاری از این نیروها تکراری‌اند و اثرات دوجانبه بر هم دارند. بر اساس مدل محرک تغییر اندرسون و اندرسون<sup>۱</sup> (۱) بررسی و توجه به توالی خطی، بین نیروهای ایجادکننده تغییر، برای فهم پیچیدگی‌های تغییرات پیش روی رهبران امروز بسیار حائز اهمیت است. الزامات تغییر آن‌قدر قدرتمند هستند که ضروری است راهکارها به درستی تنظیم و طراحی شوند و در صورت نیاز گاهی لازم است که از اول دوباره مورد بازبینی قرار گیرند (۲۳). گاهی الزامات محیطی، ملزومات بازار، الزامات کسب‌وکار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، رفتار رهبری و نهایتاً قالب ذهنی رهبر زمینه‌ساز تغییر در سازمان‌ها می‌شوند و از بیرونی‌ترین سطوح سازمان تا درونی‌ترین لایه‌های سازمان را در بر می‌گیرد. در این میان فقط رهبری کارآمد می‌تواند افراد را برای انجام دادن اقدامات مورد نیاز برای تغییر در سازمان‌ها برانگیزد (۱۴ و ۲۱).

همچنان که بیان گردید، محیط، بیرونی‌ترین لایه‌های سازمان را به تغییر وادار می‌سازد و تا درونی‌ترین لایه‌ها در سازمان (سطح فردی) نفوذ می‌کند. تأثیر این تغییرات

شتابنده محیطی گاهی به‌اندازه‌ای است که نه تنها ایجاد می‌کند سازمان‌ها در مسیر نیل به اهداف خود تجدیدنظر کنند، بلکه حتی گاهی باعث می‌شود به تعریف مجدد اهداف و مقاصد خود بپردازند. بر اساس این تغییرات و دگرگونی‌های ریشه‌ای مدیران ناگزیر باید تغییرات بنیادی را تجربه نمایند و از دیدگاه‌های سنتی خود فاصله بگیرند (۶). در مرکز فرآیند تغییر، رهبر قرار دارد که اهداف را هم‌راستا کرده، انتظارات، مدل‌ها، ارتباطات، وابستگی‌ها را تنظیم می‌کند و این مدیران و رهبران هستند که دست به انتخاب‌هایی برای تطبیق با محیط خود خواهند زد. رهبران تغییرات سازمانی باید آمادگی سازمانی، چشم‌اندازها و ظرفیت‌های سازمانی را به‌منظور پیاده‌سازی تغییرات موثر و سازنده در سازمان توسعه دهند (۲۹). مدیران باید تغییراتی توسعه‌ای، انقادی و دگرگون‌ساز را در سازمان رقم بزنند که سبب یافتن روش‌های جدید یا بهبود روش‌های کنونی با استفاده از منابع و ظرفیت‌های سازمان گردد. از این رو سازمان‌ها نیازمند مدیریتی حرفه‌ای و پیشرو در تمام ابعاد هستند تا هماهنگی همه‌جانبه‌ای را به‌منظور هدایت تمامی بخش‌ها در جهت تغییر و شناسایی بهترین استراتژی‌ها در راه رسیدن به موفقیت ایجاد نمایند (۳۲). مدیریت تغییر در سازمانها امری سهل و ساده نیست و نیازمند مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و اقداماتی است که بتوان از آنها برای غلبه بر موانع و مشکلات، ایجاد تغییرات قابل توجه و سازگاری و انطباق با محیط‌های پیچیده و چالش برانگیز استفاده کرد این رویکرد همان رهبری انطباقی است (۳ و ۲۰). در این سیستم، رهبری بر پایه پیچیدگی و نه بر پایه روابط سلسله‌مراتبی قرار دارد. در این رویکرد مدیران باید به‌منظور توسعه خلاقیت، انطباق و دانش، به پویایی شبکه‌های غیررسمی در سازمان بپردازند. سیستم مدیریت انطباقی بر شناسایی و کشف راهبردها و رفتارهایی تمرکز دارد که خلاقیت و یادگیری را در بستر سازمانی پرورش و توسعه می‌دهد. رهبران در این رویکرد از میان دانش‌ها، مهارت‌ها و ارزش‌هایی که در موقعیت قبلی داشته‌اند؛ مفیدترین و مناسب‌ترین آنها را نگه می‌دارند و در شرایط آینده از آنها بهره می‌برند. بر این اساس رهبری انطباقی با مشاهده و زیر نظر گرفتن رویدادها و الگوها، تفسیر و توسعه‌ی فرضیه‌ها و طراحی اقدامات و مداخلات لازم، سازمان‌ها را به‌درستی مورد مطالعه قرار می‌دهد و متناسب با ساختارهای آنها

فرآیندها و روندهای بین‌المللی (یک‌جانبه‌گرایی، همگرایی، واگرایی) و در حوزه کارکردی نحوه کنش و واکنش و تعاملات بین‌المللی با محوریت تمدن‌سازی، فرهنگ‌سازی و شاخص‌های سیاست خارجی قابل‌تأمل است. در سطح میانه این تأثیر در دو حوزه شناختی شامل شناخت شاخص‌های جدید مدیریت، منابع قدرت و مصلحت و در حوزه کارکردی تمرکز بر اندیشه ورزشی در نحوه سیاست‌گذاری مطلوب در ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ارتباطاتی با تمرکز بر اقتصاد مقاومتی در جهان پسا‌کرونا قابل‌تأمل است. در سطح خرد نیز بر شاخص‌های فردی و تبیین نقش فرد در جوامع و فرهنگ‌سازی فردی قابل‌توجه ویژه می‌باشد. به همین دلیل می‌توان اذعان نمود با تغییر رفتار در سطح سازمانی، گروهی و فردی، جهان پس از کرونا بدون شک متفاوت از جهان کنونی خواهد بود. بنابراین این بیماری می‌تواند از بیرونی‌ترین تا درونی‌ترین سطوح و حوزه‌ها را در سازمان‌ها متأثر نماید.

با شیوع ویروس کرونا دنیا درگیر مقابله با آن شده و صنعت ورزش نیز از این امر مستثنی نبود (۱۲). تأثیر ویروس کرونا بر ورزش دنیا آن قدر جدی بوده که می‌توان اذعان داشت تا سال‌ها آثار مخرب آن جبران‌ناپذیر خواهد بود. این ویروس آثار زیان‌باری بر ورزش دنیا تحمیل کرد. از ابعاد اقتصادی مانند کاهش ارزش باشگاه‌ها، کاهش درآمدهای حوزه ورزش و کاهش استقبال عموم از فعالیت‌های ورزشی در پی کاهش بخش درآمد خانوارها گرفته تا ابعاد اجتماعی مانند بیکاری، از بین رفتن نشاط جامعه و... تعطیل شدن رویدادهای بزرگی مانند المپیک، برگزار نشدن لیگ‌ها و مسابقات بزرگ جهانی، سایه تهدید این ویروس همه موید مدعای تأثیر کرونا بر ورزش است. در بعد ملی نیز امروزه شاهد هستیم اکثر سازمان‌های ورزشی در کشور نتوانستند خود را با این تغییرات ناگهانی تطبیق دهند (۷). نبود برنامه‌های کلان و استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، مدیریت‌های سطحی‌نگر، ناتوانی این سازمان‌ها در برخورد با تغییرات ناگهانی چون ویروس کرونا و عدم انعطاف در ساختارهای سازمانی سبب شد مدیران سازمان‌های ورزشی با پیچیدگی‌های سخت محیطی و چالش‌های بزرگی در سازمان‌های خود روبرو شوند. از نکات قابل‌توجه در مدیریت بحران در زمان شروع پاندمی کرونا در ایران می‌توان به تصمیم‌های عجولانه و توأم با ریسک و هزینه بالا اشاره کرد به نحوی که حتی در بخش همگانی نیز شاهد تعطیلی

بهترین استراتژی را اتخاذ می‌نماید. گرچه مطالعات و تجربیات گذشته در این زمینه نتوانسته جمع‌بندی مناسبی از ماهیت رهبری بر پایه رویکرد انطباقی ارائه دهد اما آنچه مسلم است این است که این نوع رهبری صرفاً عملی تأثیرگذار از سوی یک یا چندین شخص نیست. بلکه در حقیقت یک وجه آن فعل و انفعالاتی پیچیده از سوی نیروهای درون شبکه می‌باشد (۳۱).

در سال‌های اخیر، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به‌زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختارهای ارتباطات فردی و سازمانی در زمان حال و گذشته یافت. در چنین شرایطی که سازمان‌ها در بحبوحه رقابت‌ها و سازگاری‌های محیطی بودند، شیوع ویروس جدیدی به نام کرونا به شکل ناگهانی همه محاسبات را به هم ریخت و محیط پرتلاطم سازمان‌ها تحت تأثیر این عامل غیرمنتظره و دگرگون‌ساز قرار گرفت. با آمدن ویروس کرونا کمتر کسی فکر می‌کرد این مهمان ناخوانده این قدر ماندنی و ویران‌گر باشد. با شیوع این ویروس در چین و در ادامه در دیگر کشورها، کم‌کم تبعات آن نیز در بخش‌های مختلف پدیدار شد و محدودیت‌های کاری و بسته شدن بسیاری از مراکز در جهان، آسیب جبران‌ناپذیری را به حوزه اقتصادی وارد کرد. ویروس کرونا خیلی سریع کشورهای مختلف جهان را به تسخیر خود درآورد. همه‌گیری این ویروس پدیده‌ای نوین در عرصه جهانی است که می‌تواند پیامدهای زیادی را در تدبیر امور در سطح کلان میانه و خرد داشته باشد. در سطح کلان این پدیده بر نظام‌های جهانی، کنش و واکنش دولت‌ها در سطوح جهانی، بین‌المللی و منطقه‌ای تأثیرگذار بود. در سطح میانه این، پدیده بدون شک نحوه حکمرانی در سازمان‌ها در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دیگر عرصه‌ها را متأثر نمود و در سطح خرد نیز در پدیده‌های این‌گونه نوع نگاه فرد و نگرش وی تحت تأثیر قرار گرفت. در پاسخ به این پاندمی و آثار و تبعات منحصر به فرد آن و در مواجهه با چالش‌های حاصل از این معضل باید به استخراج روش‌های جدید و کاربست آن در جهان پسا‌کرونا و ارائه راه‌حل‌های مناسب پرداخت. این راه‌حل‌ها در حوزه شناختی و کارکردی در تمام سطوح از بیرونی‌ترین تا درونی‌ترین لایه‌ها (کلان، میانه و خرد) در سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشند. در سطوح کلان، در سطح شناختی با تمرکز بر اندیشه ورزشی، تبیین ساختارها، ماهیت،

پارک‌ها و فضاهای روباز، ممنوعیت تردد در ساعات شبانه، و در بخش حرفه‌ای و قهرمانی نیز می‌توان به تعطیلی لیگ‌ها، اعمال هزینه‌های بالا به باشگاه جهت انجام تست قبل از رویدادها و... اشاره کرد. مدیران باید بپذیرند دوران پسا کرونا از عصر موجود و نظم مستقر در آن متفاوت خواهد بود. در حقیقت سازمان‌های ورزشی در عصر جدید، بجای تمرکز بر روی کارایی و کنترل خدمات باید به توسعه انطباق پذیری، یادگیری و نوآوری بپردازند سازمان‌هایی که ماهیت رهبری و ساختارها، نحوه برخورد مدیریت با منابع سازمانی، توزیع قدرت در آنها متفاوت باشد. بنابراین آنچه در این بین اهمیت دارد؛ چگونگی مدیریت بحران کنونی، فراهم نمودن شرایط مورد نیاز برای ایجاد تغییر و مدیریت ابعاد گسترده تأثیرات آن بر سازمان‌های ورزشی جهت کاهش اثرات مخرب این ویروس است. همه این موارد مدعای نیاز به تغییر در آینده این سازمانها و آمادگی جهت مقابله با بحرانهای پیش رو می باشد و لذا این مقاله به بررسی پیشایندهای مدیریت تغییر بر اساس الگوی رهبری انطباقی پرداخته و اینکه چگونه می‌توان از این رویکرد در مدیریت چالش‌های غیرمنتظره‌ای سازمان ورزشی در آینده بهره برد؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیل مضمون زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعاتی اندک در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد یا اینکه در مطالعات و تحقیقات صورت گرفته در زمینه

موضوع مورد نظر، چارچوب نظری جامع برای تبیین موضوع وجود نداشته باشد(۴). در این تحقیق به‌منظور بررسی و تعریف جامعه پژوهش، محققان دو استراتژی کلی را دنبال نمودند: ۱. چه کسی می‌تواند اطلاعات وسیع و مناسبی در مورد عنوان مطالعه در اختیار ما قرار دهد؟ ۲. آیا زیرگروه‌های متفاوتی وجود دارند که بتوانند چشم‌اندازهای متفاوتی درباره موضوع پژوهش ارائه دهند؟ با در نظر گرفتن این سؤالات، در این مطالعه محقق به دنبال اشخاصی بود که در عین حال که اطلاعات زیادی درباره موضوع پژوهش داشته باشند، شناختی نیز از مدیریت، ویژگی‌ها و پتانسیل حاکم بر ادارات و سازمان‌های ورزشی داشته باشند؛ بنابراین با در نظر گرفتن موارد فوق، جامعه آماری این تحقیق شامل متخصصان مدیریت ورزشی، مدیران سازمان‌های ورزشی، رؤسای ادارات ورزشی و اعضای هیئت‌رئیس فدراسیون‌های ورزشی بودند. مشارکت‌کنندگان در تحقیق، شامل ۱۷ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران ادارات ورزش و جوانان استان‌ها؛ روسای فدراسیون‌های ورزشی بودند که دارای سابقه کار اجرایی و مدیریت را در فدراسیون‌های ورزشی، ادارات ورزش و جوانان و سابقه پژوهش در زمینه تحقیق را نیز داشتند که به روش هدفمند (نمونه‌گیری نظری) انتخاب شدند. در نهایت، تیم تحقیق با انجام ۱۷ مصاحبه، به اشباع نظری رسید. جدول ۱ ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های پنل متخصصین

جنسیت	تعداد	تحصیلات	تعداد	حوزه فعالیت	تعداد	کدمصاحبه
زن	۲	دکتری تربیت بدنی	۲	اجرایی	۰	S01- S02
		دانشجوی دکتری	۰	دانشگاه	۲	-----
مرد	۱۵	دکتری تربیت بدنی	۱۱	اجرایی	۹	S03- S011
		دانشجوی دکتری	۴	دانشگاه	۶	S012- S017

\* برخی از مصاحبه‌شونده‌ها علاوه بر مصاحبه، یادداشت‌هایی در زمینه موضوع به پژوهشگران ارائه دادند. رعایت شود.

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد است. در روش کتابخانه‌ای جهت بررسی

در پژوهش حاضر پروتکل و منشورهای اخلاقی در پژوهش کیفی مانند توافق آگاهانه، رازداری و بینامی، پیامدها و نقش پژوهشگر در طرح پژوهش مطرح و سعی شده تا حد امکان

(اسکای روم) به صورت صوتی انجام و ضبط گردید. پس از هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، و در نرم افزار مکس کیودا فراخوانی گردید و برای انجام تحلیل کدگذاری شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از تحلیل مضمون در سطح اول و از روش شبکه مضامین در سطح دوم، با رویکرد سه بخشی آتراید-استرلینگ استفاده شد (۲).

### یافته‌های تحقیق

سه گام اصلی تحلیل شبکه مضمونی عبارت‌اند از تجزیه متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه کردن اکتشاف‌ها است. در این پژوهش تعداد ۲۵۶ مضمون پایه‌ای استخراج شد. در این مرحله تعداد ۶ مضمون سازمان دهنده استخراج شد. ۳ مضمون فراگیر درون‌سازمانی، مدیریتی و برون‌سازمانی از دیدگاه متخصصین حاضر در تحقیق شناسایی گردید...

ادبیات نظری و بررسی پیشینه تحقیقات گذشته از کتاب‌ها و مقالات، وبگاه‌ها و درگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی استفاده شد. در روش میدانی نیز محقق برای پاسخ به سؤالات خود مستقیماً با نمونه‌های تحقیق مراجعه و با استفاده از مصاحبه اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری کرده است. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌ها از صاحب‌نظران خواسته شد درباره مدیریت تغییر در سازمان‌های ورزشی بر اساس مدل رهبری انطباقی نظرات خود را ارائه نمایند. پیش‌آگاهی اولیه قبل از اجرای مصاحبه‌ها توسط محقق به صورت تلفنی که حاوی اطلاعات و شرح مختصری از موضوع بود، به مصاحبه‌شوندگان داده شد. به دلیل عدم امکان مصاحبه حضوری با متخصصین و رعایت پروتکل‌های بهداشتی به منظور ثبت داده‌ها، متخصصین مطالب مربوط به تحقیق را یادداشت‌برداری کرده و در اختیار محقق قرار دادند برخی از مصاحبه‌ها نیز با متخصصین از طریق شبکه‌های اجتماعی

### جدول ۲. متون و مضامین پایه‌ای و سازمان دهنده و فراگیر مدیریت تغییر بر مبنای رهبری انطباقی

مضامین پایه	متن مورد نظر
انعطاف‌پذیری	سازمان‌های ورزشی جدید نیازمند انعطاف در ساختارهای مختلف خود می‌باشد که ارتباطات افقی و عمودی را سهل و روان نموده و شرایط را برای فعالیت و خلاقیت تسریع نماید. این سازمان‌ها نیازمند پاسخگویی به مشتری و خدمات گیرنده‌ها، آمادگی مقابله با مشکلات و تغییرات محیطی (اعم از تغییرات فناورانه، کاری و یا نیاز مشتری)، اهمیت قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی همچنین انجام کارها به صورت مجازی را باید دارا باشند. قدرت انطباق‌پذیری و پذیرش نوآوری‌ها در سازمان اهمیت حیاتی دارد. سرعت سازمان در پاسخگویی به رویدادهای داخلی و خارجی از ویژگی‌های سازمان‌های نسل جدید است.
هم افزایی سازمانی	در سازمان باید توجه افراد به نقش خود و اهمیت شغل و وظیفه‌شان در تحقق اهداف سازمانی افزایش و احساس داشتن هدف مشترک بین اعضاء در سازمان باید توسعه پیدا کند. باید همه اعضا و کارکنان این سازمانها در فعالیت‌ها تصمیم‌گیری جمعی مشارکت داشته باشند. ایجاد فرهنگ کار تیمی و همکاری گسترده اعضا یکی از نشانه‌های سازمان‌های تغییر یافته است. آموزش کار گروهی باید در راس امور ضمن خدمت به کارکنان قرار گیرد و پروژه‌هایی برای این کار تعریف گردد. فعالیت‌ها باید به صورت یکنواخت در سازمان توزیع گردد. افزایش توان در سازمان می‌تواند در گرو همکاری همه بخش‌ها و تعادل در سازمان اتفاق بی افتد. هیچ بخشی نباید دارای فعالیت بیش از حد و یا کمتر از حد انتظار باشد.
خود سازمان‌دهی	در سازمان‌های ورزشی نسل جدید نیاز به سیستم‌هایی است که بتوانند به صورت فعالانه و نه غیر منفعل به محرک‌های محیطی پاسخ دهند. البته طوری که از میان بهترین پاسخ‌ها گزینه‌ها را انتخاب نمایند. این سازمان‌ها نیازمند سازمان‌دهی مجدد در ساختار، رفتار و توانایی سازمانی می‌باشند. در حوزه ساختار پیچیدگی، پویایی و باز بودن ساختارها در حیطه رفتار نیازمند شاخص سازه‌هایی چون عدم قطعیت، آزادی عمل و خود مرجعی و در حوزه توانایی سازمانی نیازمند به ظهور، پویایی مستمر و خودکنترلی بدون هدایت به منبع خارجی می‌باشند.
سطوح سازمانی	نیاز به تغییر ساختارهای سلسله مراتبی به دلیل وجود لایه‌های زیاد مدیریتی و مرزهای میان بخشی به شدت در این سازمان‌ها احساس می‌شود. نیاز به نگاه فرآیندی نسبت به دیدگاه وظیفه‌ای و استفاده از تیم‌های تخصصی به جای افراد متخصص و تشکیل تیم‌های پروژه که کارکنان به تناسب تخصص خود بتوانند در آنها به انتخاب بپردازند ضروری به نظر می‌رسد. به عهده گرفتن مسئولیت بخش در چنین ساختارهایی نسبت به مدیران نیز بیشتر است. سازمان‌های ورزشی به دلیل انجام کارهای تیمی زیاد در حوزه ورزش قابلیت این نوع تغییرات را دارند.

شبکه‌سازی	سازمان‌های ورزشی امروزه نیازمند ایجاد شبکه‌سازی‌های حرفه‌ای می‌باشند. روشی که در آن افراد با تخصص‌های مشابه در جهت بهتر شدن کیفیت زندگی کاری باهم از طریق ارتباطات فعال و سالم شبکه‌سازی می‌کنند. قدرتی که از روحیه همکاری و به اشتراک گذاشتن توانمندی‌ها حاصل می‌شود. راهی که از طریق اشتراک اطلاعات به سیستم عرضه می‌شود و این امکان فراهم می‌شود تا این اطلاعات به طور مداوم در شبکه جریان داشته باشد. یک راه سازمان‌یافته برای ایجاد ارتباط بین افرادی که همدیگر را می‌شناسند و با افرادی که دیگران آنها را می‌شناسند.
مشارکت	درگیر کردن کارکنان در فرایندهایی که ممکن است روی تصمیم‌گیری درونی سازمان اثر بگذارد، آن را کنترل کنند، در آن درگیر باشند و اعمال قدرت نمایند بسیار مهم است. سازمان‌های ورزشی امروزی صرفاً درگیر فرآیندهایی می‌باشند که به صورت دستوری از وزارت یا فدراسیون‌ها به آنها ابلاغ می‌گردد و هیچ‌گونه کنترل، نقش و اثری در این فرآیندها ندارند.
رویکردهای توانمند ساز	سازمان‌های نسل نو نیازمند تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای کارایی سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به‌واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است
وب ۲	استفاده از فناوری‌های مانند ایچکس، ابزارهایی مانند ویکی، وبلاگ و پادکست، رایانش ابری مفاهیمی مانند هوش جمعی، منبع باز، تشکیل شده است.
فولکسونومی	اطلاعات سازمان‌های ورزشی اکثراً در اختیار کاربران قرار نمی‌گیرد. در سازمان‌های جدید مدیریت اطلاعات شخصی در محیط وب توسط کاربران صورت می‌گیرد. ضمن اینکه امکان تعامل‌های فکری و تبادل دانش و اندیشه بین کاربران میسر است. اطلاعات کمی راجع به بخشنامه و قوانین و مقررات و پایگاه داده در سازمان‌های ورزشی جهت عرضه وجود دارد.
سبک رهبری	رهبری تحول‌گرا با همراه کردن اعضای سازمان با مدیران و ارائه راهکارهای مناسب برای مشکلات، هم‌رویی افراد را بالا می‌برد و همچنین با اصلاح مداوم ایده‌ها و نظرات آنها، ایده‌ها را به بهترین شکل ممکن در می‌آورند. این رویکرد چرخشی کمک می‌کند تا تصمیم نهایی، کارآمدترین و مؤثرترین تصمیم ممکن باشد. معمولاً مدیریت‌ها دستوری و اقتدارگرایانه می‌باشد.
کمال‌گرایی واقعی	در سازمان گاهی اهداف غیر واقعی وضع می‌شود. در حالیکه مبنای اهداف باید بر اساس واقع‌نگری و اهداف سازمان باشد. انتظارات بالا و غیر واقعی از کارکنان و از سازمان بدون تحلیل بافت، زمینه و محیط می‌تواند مصداق کمال‌گرایی غیر انطباقی است. مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی در پذیرش و اهمیت نقش‌های خود بسیار محتاطانه عمل می‌کنند.
سطوح مدیریت	سطح‌بندی مدیریت، با توجه به از بین رفتن ساختارهای سلسله‌مراتبی نیز به‌صورت جدی مرزبندی نمی‌شوند. اکثر مدیران تیم‌های تخصصی بخش‌های مختلف، مسئولیت فعالیت‌ها را بر عهده‌دارند.
اتخاذ استراتژی	مدیریت همواره با عدم قطعیت همراه است با توجه به ماهیت محیط در حال تغییر، گاهی باید افراد از محدوده‌ی آسایش خود خارج و با چالش‌ها درگیر شوند. مدیر باید استراتژی‌هایی ارائه دهد که با استفاده از آنها به اعضای تیم خود قوت قلب دهد و از دل موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده، فرصت‌هایی برای پیشرفت پیدا کند.
اعتماد	انتظارات مثبتی که افراد، بر پایه نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی‌های متقابل از نیات و رفتارهای مختلف اعضاء سازمان دارند منجر به اعتماد سازمانی می‌گردد که در سازمان‌های شبکه محور و فراساختار به وجود می‌آید.
پویایی محیط	متغیر شدن محیط‌ها خصوصاً با شرایط امروزه در اثر میزان تغییر در ترجیحات و محصولات سازمان در طول زمان است. این محیط‌ها غیرقابل پیش‌بینی، فاقد الگو و نظم هستند که باید در برنامه‌ریزی‌ها مدنظر قرار گیرند.
انسجام	برقراری وحدت، یکپارچگی و هماهنگی در سازمان و عاملی مهم و راهبردی جهت تحقق اهداف سازمان است که به دلیل دور شدن بخش‌های سازمانی و تکراری‌های فردی در سازمان امروزه کاهش یافته است.
فرهنگ	خطرپذیری مدیران و کارکنان، پذیرش تنوع در دیدگاه‌ها و عقاید مخالف، استقبال از افکار بدیع و خلاقانه و زیر سؤال بردن فرضیه‌های سنتی از علایم تغییر فرهنگ سازمانی به سمت سازمان‌های انطباقی است.
نوآوری باز	ایده‌های باارزش می‌توانند از درون یا بیرون سازمان سرچشمه بگیرند. سازمان‌های ورزشی ضمن باز کردن حصارهای حائل بین دانش سازمانی خود با بیرون می‌توانند به افزایش نوآوری در سازمان‌های ورزشی از منابع خارجی کمک می‌نمایند.
نوآوری در سازمان	جوان بودن ذهنی و ذهن نوآور در کارکنان بسیار مهم است. در سطح سیاست‌گذاری نیز مدیریت باید نوآورانه بیندیشد.

جدول ۳- کدهای نهایی استخراجی از مصاحبه‌ها و طبقه‌های استخراج‌شده از مفاهیم به همراه تعداد کدها را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است با اجرای فرایند تحلیل مضمون، در این مراحل ۲۲ کد نهایی (مضمون پایه) و در ۶

مضمون، در این مراحل ۲۲ کد نهایی (مضمون پایه) و در ۶

طبقه اصلی مضامین سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر دسته‌بندی شده است.

**جدول ۳.۰. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مدیریت تغییر بر مبنای رهبری انطباقی**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی کد	کد داوران	درصد فراوانی کدها
		انعطاف‌پذیری سازمانی	۶		۰/۴۲۶
		هم افزایی سازمانی	۹	So1- So3- So5-So6	۰/۲۸۴
	تغییرات ساختاری	نظم نوظهور	۵	So11- So12-So13-	۰/۵۱۲
		خود سازمان‌دهی	۱۱	So7- So10- So16- So17- So14- So8	۰/۲۳۲
		سازمان‌دهی صاف	۱۳	So16- So9-	۰/۱۹۶
درون سازمانی	روابط انسانی	شبکه‌سازی	۷	So2- So3- So8-So9	۰/۱۴۲
		هماهنگی	۱۰	So15- So11-So14- So4- So10- So17-	۰/۱۶
		مشارکت	۱۲	So6- So3- So5- So1-So12-So13	۰/۱۳۴
	فناوری	رویکردهای توانمند ساز	۱۱	So11- So12-So13-	۰/۲۳۲
		سخت‌افزارها	۱۴	So7- So10- So16-	۰/۱۸۲
		وب ۲	۸	So17- So14- So8	۰/۳۲۰
		فولکسونومی	۷	So16- So9-So15 So2- So3- So8	۰/۳۵۶
مدیریتی	رهبری	سبک رهبری	۱۲	So4- So3- So7- So17	۰/۲۱۳
		کمال‌گرایی	۱۴	So15- So11-So14-	۰/۱۸۲
		تغییر سطوح مدیریت	۱۶	So9- So10- So16-	۰/۱۶
		اتخاذ استراتژی	۱۰	So6- So3- So5- So1-So12-So13	۰/۲۵۶
فراساختاری	تعامل پذیری	اعتماد اولیه	۱۳	So10- So8- So5- So6	۰/۱۹۶
		پویایی محیط	۱۰	-So1- So2-So13-	۰/۲۵۶
		انسجام	۹	So7- So15- So16-	۰/۲۸۴
		فرهنگ	۱۵	So17- So14- So8 So11- So9-	۰/۱۷
	نوآوری	نوآوری باز	۸	So17- So15-So14- So7- So10- So16-	۰/۳۲
نوآوری سازمانی		۱۳	So11- So12- So8 So13- So9-So15 So2- So3	۰/۱۹۶	
			∑233		
			∑22		
					∑6
					∑3

بر اساس جدول ۳ مجموع کدهای بدست آمده ۲۵۶ کد بود که ۲۲ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر شناسایی شدند.

**جدول ۴. ضریب اهمیت و درجه اهمیت مضامین اتخاذ شده بر اساس نظرات خبرگان**

نوآوری سازمانی	۰/۱۹۶					
نوآوری باز	۰/۳۳	۰/۰۴۹	۰/۱۴۷	۰/۸۵۳	۰/۰۴۴۷	۱۲
فرهنگ	۰/۱۷	۰/۰۵۷	۰/۱۶۳	۰/۸۳۷	۰/۰۴۳۹	۱۶
انسجام	۰/۲۸۴	۰/۰۲۵	۰/۰۹۳	۰/۰۷۰	۰/۰۴۷۶	۳
یوایی محیط	۰/۲۵۶	۰/۰۲۹	۰/۰۱۰	۰/۰۷۱	۰/۰۴۷۱	۵
اعتماد اولیه	۰/۱۹۶	۰/۰۵۰	۰/۱۴۹	۰/۸۵۱	۰/۰۴۴۶	۱۳
انخاذ استراتژی	۰/۲۵۶	۰/۰۳۹	۰/۱۲۶	۰/۸۷۴	۰/۰۴۵۸	۹
تغییر سطوح مدیریت	۰/۱۶	۰/۰۶۷	۰/۱۸۰	۰/۸۳۰	۰/۰۴۳۰	۱۸
کمال گرایی	۰/۱۸۲	۰/۰۵۴	۰/۱۵۷	۰/۸۴۳	۰/۰۴۴۲	۱۵
سبک رهبری	۰/۲۱۳	۰/۰۴۶	۰/۱۴۱	۰/۸۵۹	۰/۰۴۵۱	۱۱
فولکسونومی	۰/۳۵۶	۰/۰۲۷	۰/۰۹۷	۰/۹۰۳	۰/۰۴۷۴	۴
وب ۲	۰/۳۳۰	۰/۰۳۱	۰/۱۰۷	۰/۸۹۳	۰/۰۴۶۸	۶
سخت‌افزارها	۰/۱۸۲	۰/۰۵۴	۰/۱۵۷	۰/۸۴۳	۰/۰۴۴۲	۱۵
رویکردهای توانمند ساز	۰/۲۳۳	۰/۰۴۲	۰/۱۳۳	۰/۸۶۷	۰/۰۴۵۵	۱۰
مشارکت	۰/۱۳۴	۰/۰۷۴	۰/۱۹۲	۰/۸۰۸	۰/۰۴۳۴	۲۰
همه‌نگی	۰/۱۶	۰/۰۶۲	۰/۱۸۳	۰/۸۲۸	۰/۰۴۳۴	۱۷
شبکه‌سازی	۰/۱۴۲	۰/۰۷۰	۰/۱۸۵	۰/۸۱۵	۰/۰۴۲۷	۱۹
سازمان‌دهی صاف	۰/۱۹۶	۰/۰۵۲	۰/۱۵۳	۰/۸۴۷	۰/۰۴۴۴	۱۴
خود سازمان‌دهی	۰/۲۳۳	۰/۰۴۲	۰/۱۳۳	۰/۸۶۷	۰/۰۴۵۵	۱۰
نظم نوظهور	۰/۵۱۲	۰/۰۰۹	۰/۰۴۲	۰/۹۵۸	۰/۰۵۰۳	۱
هم افزایی سازمانی	۰/۲۸۴	۰/۰۲۵	۰/۱۱۷	۰/۸۷۳	۰/۰۴۶۳	۷
انعطاف‌پذیری سازمانی	۰/۴۲۶	۰/۰۲۳	۰/۰۸۶	۰/۹۱۴	۰/۰۴۷۹	۲
		نمرات پهنجار	باراطلاعاتی Ej	درجه انحراف Dj	ضریب اهمیت Wj	درجه اهمیت

است.

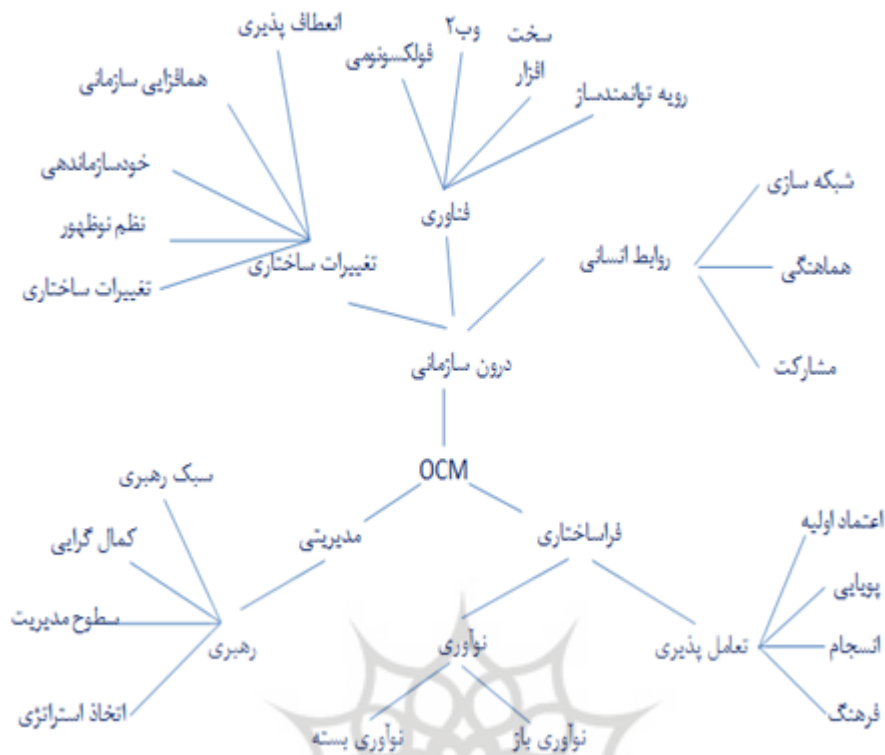
$$PAO=2M/(N1+N2)=36/(23+19)=0/857$$

شبکه مضامین: ارتباط بین عوامل به دست آمده که با استفاده از نرم افزار MAQDA کدگذاری و مضمون یابی شدند، در شبکه مضامین ترسیم و در شکل (۱) نشان داده شده است. این شبکه ارتباط بین مضامین پایه با مضامین سازماندهنده و مضمون فراگیر را در تحقیق نشان می دهد.

نظم نوظهور، انعطاف پذیری سازمانی و انسجام دارای اهمیت بیشتری از نظر خبرگان و مشارکت، شبکه سازی و سطوح مدیریت به تغییرات کمتری از دیدگاه خبرگان شرکت کننده در تحقیق نیاز داشتند.

ضریب پایایی هولستی: به منظور تعیین پایایی داده های تحقیق از روش هولستی استفاده گردید داده ها در ۲ مرحله توسط ۲ کد گذار با فاصله ۲ ماه کدگذاری شدند تعداد ۱۸ کد مشترک از میان کدهای داور اول (۲۳ کد) و داور دوم (۱۹ کد) استخراج گردید و ضریب توافق داوران کدگذار بر اساس فرمول ۰/۸۵۷ محاسبه شد. که از مقادیر قابل قبولی برخوردار





شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت تغییر در سازمانهای ورزشی

خود ملزم به تغییراتی گسترده شد. سازمان‌های ورزشی نیز از نیاز به این تغییرات دور نماندند. لذا این تحقیق باهدف ارائه راهکاری در زمینه‌سازی برای تغییر در سازمان‌های ورزشی انجام گرفت. متخصصان در این تحقیق معتقد بودند که عوامل درون سازمانی به‌عنوان یکی از بخش‌های نیازمند تغییر مورد توجه قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که در بخش‌های ساختاری سازمان‌های ورزشی نیازمند وجود ظرفیت‌هایی برای انطباق بخشی سریع سازمان با تغییرات محیطی (انعطاف‌پذیری داخلی) و نیازمند ظرفیت‌هایی برای اثرگذاری بر محیط (انعطاف‌پذیری خارجی) می‌باشند. استفاده از تیم‌های کاری متخصص و وجود انعطاف در برنامه‌های سازمانی این امر را تسهیل می‌نماید. مدیران سازمان‌های ورزشی باید بتوانند با اتخاذ سیاست‌های مناسب و انجام تمهیدات رهبری سازمانی، مدیریت مناسبی بر ترکیب انعطاف‌پذیری سازمان اعمال کنند (۹ و ۱۱) و در هر مقطع از توانایی تغییر حالت سازمانی متناسب با تغییرات محیطی برخوردار باشند. به‌عبارت‌دیگر ابر انعطاف‌پذیری نشان دهند. البته این سازمان‌ها باید بتوانند تعادل لازم میان ترکیب انعطاف‌پذیری سازمان را با تغییرات محیطی حفظ نمایند به گونه‌ای که ضمن مواجهه مناسب با تغییرات

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در جهانی توأمان انباشته از تغییرات، نظام تغییرها و بحران‌های کلان زندگی می‌کنیم. بسیاری از عرصه‌های زیست جهان ما، مخلوق این نظام‌های متغیر بوده و به این اعتبار می‌تواند زمینه‌ساز بحران و تداوم تغییرات شود. محیط‌های پرتلاطم جهانی افق‌های جدیدی را در زمینه تغییرات ایجاد نموده و دروازه‌های جدیدی را برای عمل در سازمان‌های پیش روی محققان گشودند. در کنار این‌همه تغییرات، کرونا بحرانی پیش‌بینی‌نشده در سطح جهانی سبب باز تولید تبعات سوء اقتصادی، سیاسی، اجتماعی زیادی در سازمان‌ها گردید. طوری که رسالت گروه‌های مرجع و اندیشه‌ورز در تمامی جوامع بر محور توسعه پژوهش‌های میدانی و کنکاش‌های عمقی قرار گرفت که علاوه بر مداخلات هدفمند برای مهار بحران فعلی به پیامدهای پس از کرونا در سازمان‌ها نیز بیندیشند و الگوهای کارآمد و مشارکتی را برای اصلاح ضعف‌ها و بهبود زیست مناسب اجتماعی و سازمانی ارائه دهند. شیوع کرونا در واقع تشکیل کلاس درس جهانی برای بازاندیشی شیوه زندگی مدرن بود و در این راستا هر جامعه برای حفظ و تداوم زیست اجتماعی

محیطی در چنبره بی‌نظمی سازمانی نیز گرفتار نشود. شاخص مناسب برای اندازه‌گیری ابر انعطاف‌پذیری در این سازمان‌ها، سرعت تغییر ترکیب انعطاف‌پذیری است. عرضه خدمات در کوتاه‌ترین زمان، مدیریت اثربخش زمان، استفاده از اصول زنجیره تأمین در ارائه خدمات (۳۳)، مدیریت مشارکتی، کارکنان قدرتمند و یادگیرنده راهبردهای سرعت انعطاف‌پذیری سازمان‌های ورزشی در بخش‌های عملیاتی، راهبردی، تحقیقاتی، آموزشی، مالی و فناوریانه است (۱۷).

یافته‌های تحقیق حاکی از این بود نیاز به هم‌افزایی در سازمان‌های ورزشی کاملاً مشهود است. هم‌افزایی مختص کارکنان نیست هم‌افزایی در بین مدیران سازمان‌های مختلف ورزشی نیز باید اتفاق بیفتد تا سبب بهبود عملکردها در سازمان‌های ورزشی گردد (۱۶). از آنجاکه همه مدیران در یک سازمان به یک نظر مشترک درباره آینده دست پیدا نمی‌کنند لذا تجمیع تلاش‌ها گاهی کاری بسیار سخت به نظر می‌رسد. بنابراین از وظایف مدیر ارشد، توسعه فرایندی است که کلیه اندیشه‌ها را همسو کند. فهم درست از تغییرات آینده و تمرکز بر آن و کشف فرصت‌های جدید آتی در انحصار گروه خاصی نیست؛ همه افراد در همه سطوح سازمانی از طریق شبکه‌سازی انسانی می‌توانند در خلق آینده همکاری کنند و هم‌افزایی را در سازمان‌های ورزشی توسعه دهند. مدیران این سازمان‌ها با شناخت و درک صحیح از ظرفیت‌ها، استعدادها و استفاده از تجارب سازمانی و صاحب‌نظران موجب برنامه‌ریزی بهتر و موفقیت را ایجاد نموده و ضمن همکاری کارکنان سازمان در فعالیت‌ها، تیم‌سازی و تصمیم‌گیری جمعی، مشارکت را بین کارکنان سازمان (ستاد) و هیئت‌ها و انجمن‌های ورزشی (صف) فراهم سازند. پراکنده‌کاری و موازی‌کاری‌های سازمانی به‌جز هدر رفت منابع مالی، انسانی و زمانی عایدی دیگری برای صنعت ورزش در بر ندارد. مدیران ورزشی موظف به سازمان‌یابی مجدد مکانیسم‌های ترکیب عناصر متعامل محیط - سیستم و تقویت روابط میان اهداف، ساختار و کارایی می‌باشند. نیاز به توسعه فرهنگ کارآفرینی، وظیفه‌گرایی در مقابل رابطه‌گرایی، درگیر شدن در کار، فرهنگ مجازی، اشاعه فرهنگ تفکر گروهی و خودسازماندهی و ساختارهای افقی در برابر ساختارهای عمودی گسترده در سازمان‌های ورزشی از جمله نیازهای ضروری برای تغییر به نظر می‌رسد.

یافته‌ها نشان داد که روابط انسانی در سازمان‌های ورزشی نیازمند تغییراتی در دوران پسا کرونا می‌باشد. شبکه‌سازی اجتماعی در سازمان‌های ورزشی به دلیل اشتراک‌گذاری

اطلاعات اهمیت زیادی دارد. متأسفانه در این سازمان‌ها سیر جریان اطلاعات بسیار ضعیف یا کند است که شبکه‌سازی می‌تواند این نوع تسهیم دانش را تسهیل کند. با در نظر گرفتن عوامل فوق، شبکه‌ای کردن سازمان‌های ورزشی به معنای ایجاد راهبرد مشترک جهت رویارویی با محیط به شدت متغیر امروزی، تغییر در ماهیت بازار، تغییر در خواسته‌ها و تقاضا می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی در حل این چالش‌ها به نظر آید (۵). البته باید به این مهم نیز توجه داشت که به‌جای گسترده کردن شبکه‌ها باید ارتباطات عمیق تری را پرورش داد تا اعتماد در میان افراد شبکه بیشتر گردد. از جمله عوامل زمینه‌ساز تغییر در یک سازمان مشارکت و همگرایی نظرات اعضای سازمان می‌باشد. راهکاری که حتی برای رسیدن به حکمرانی دموکراتیک پیشنهاد می‌گردد. لذا اعضای این سازمان‌ها با همکاری بخش‌های مختلف سازمانی و مشارکت در اخذ تصمیمات می‌تواند موجب عدم مقاومت کارکنان در مقابل تغییر گردد. توانمندی فناوری را از دیدی خروجی محور می‌توان شامل دانش فناوریانه، رازهای تجاری و دانش فنی تولیدشده از طریق تحقیق و توسعه و مالکیت‌های فکری فناوریانه مانند پتنتها دانست. ارتباط صنعت ورزش با دانشگاه که منشاء خلاقیت‌های فکری، اختراعات و سرمایه‌های فکری است تأثیر بسیاری توسعه توانمندی فناوری در سازمانهای ورزشی دارد. همچنین کم نیستند پیشکسوتانی که دارای تجربیات ارزشمندی می‌باشند که به دلیل عدم آشنایی با فناوری‌های روز نتوانسته‌اند ایده‌های خود را به منصف ظهور برسانند. توانمندی فناوری از جنس فرآیندها و روش‌های سازمانی می‌تواند با یکپارچه‌سازی و هماهنگی‌های فناوریانه جهت دستیابی به اهداف توسعه فناوری در سازمان گردد (۱۶ و ۳۰). امروزه سازمان‌های ورزشی از خلاقیت‌های فناوریانه، اختراعات مبتنی بر فناوری‌های نوین، وب ۲ و استفاده از پلتفرم‌های آموزش مجازی در زمینه ارتقا نیروهای این ادارات با تولیدات محتوای الکترونیکی، داشتن برنامه استراتژیک و رصد بازار و فناوری‌ها در زمینه رویکردهای توانمند ساز فناوریانه می‌توانند بهره‌مند گردند. در این سازمان‌ها علایق خدمات‌گیرندگان مشخص نیست اگر برچسب‌گذاری اطلاعات به‌منظور استفاده از اطلاعات کاربران و نیازشان به دسترسی به آنها صورت بگیرد. جدیدترین و پرکاربردترین اطلاعات می‌تواند نشان‌دهنده علایق مشتریان باشد که سازمان باید در برنامه‌های خود به آنها توجه ویژه‌ای داشته باشد زیرا از مهم‌ترین راه‌های شناسایی نیازهای خدمت‌گیرندگان ورزشی است.

ورزشی و همچنین بین مدیران و کارکنان بسیار ضروری به نظر می‌رسد. کارکنان اکثراً به دلیل شناختی نسبی و محدود از ارزش‌ها و راهبردهای سازمانی دچار سوءتفاهم‌ها و عدم همسویی با مدیران خود می‌باشند که این علل ناشی از فقدان ارتباط و تعامل سازنده بین مدیران و کارکنان است. سطح پایین اعتماد باعث می‌شود کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند، سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد، ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات کیفیت مطلوبی نداشته باشند. در سازمان‌های ورزشی به دلیل تخصصی بودن دانش در حوزه‌های مختلف اعتماد به دانش و تسهیم آن به‌سختی صورت می‌گیرد. این امر به سایر حوزه‌های دانش عمومی و اجرای برنامه‌ها و اجرای مسابقات تسری یافته است. از آنجایی که اعتماد سازمانی با فرهنگ، خلاقیت و بهره‌وری ارتباط مستقیمی دارد (۱۲)، لذا افزایش اعتماد در حوزه‌های نیمه تخصصی و عمومی باید صورت پذیرد تا سبب توسعه کارایی و اثربخشی سازمان گردد. بنابراین مدیران سازمانهای ورزشی باید در ایجاد اعتماد سازمانی برنامه‌های بلند مدتی را طراحی نمایند (۱۵).

امروزه موفقیت سازمان‌های ورزشی به پویایی آنها بستگی دارد، این سازمان‌ها برای پویایی بایستی تحول را بپذیرند و متحول شوند. در این زمینه سازمان‌هایی موفق‌ترند که میزان تحولات برنامه‌ریزی شده آنها بیش از تحولات اتفاقی آنها باشد؛ یعنی سعی کنند همواره ابتکار عمل را به‌دست بگیرند، چابک شوند تا مجبور به حرکت به میل و خواسته دیگران نباشند. البته سازمان‌های ورزشی آینده و مدرن از ثبات گریزانند و همواره برای نوسازی، نوآوری و نواندیشی سازمان‌دهی می‌شوند. لذا مدیران با استفاده از قابلیت‌های پویای محیطی مانند درک فرصت‌ها و تهدیدات، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد پایگاه منابع، تغییر تکنولوژیها و کنش‌های رقابتی، سازمان‌های خود را در مقابل خطرات تغییرات ناگهانی تجهیز نماید (۲۲).

یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین فرایندها در هر سازمانی ایجاد تغییر و تحول است. امروزه ضروری است سازمان‌ها در محیط رقابتی که به‌سرعت در حال دگرگونی است، با توجه به تغییرات از خود واکنش نشان دهند، در غیر این صورت از صحنه رقابت حذف می‌شوند. فرهنگ تغییر و تحول از عواملی است که در رقابت بسیار اثرگذار است و اگر به خوبی هدایت نشود تبدیل به موانع بازدارنده خواهد شد. در سازمان‌های ورزشی برای ایجاد تحول باید واحدهای تحول یا تیم‌های پروژه در سازمان فعال گردد، هدف از ایجاد این واحدها زیر نظر قرار دادن تغییرات مد

نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت نیز در بسیاری از شاخص‌ها نیازمند تحولات بنیادین در سازمان‌های ورزشی است. سبک رهبری و مدیریتی در اکثر سازمان‌های ورزشی بر اساس سبک دستوری و خط سیر فرماندهی از بالا به پایین است. این نوع رفتار مدیران باعث شده خلاقیت‌ها و خودشکوفایی در سازمان‌های ورزشی از بین رفته و کارکنان به‌غیر از اجرای انجام فعالیت‌های روتین و مشخص به عوامل تسهیل و اشتراک‌گذاری دانش در این سازمان‌ها نپردازند. در زمینه فعالیت سازمان‌ها نیز باید در بعد رهبری نیز تغییری بنیادی و فراتر از دیدگاه‌های سنتی ایجاد شود. نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد سازمان‌های ورزشی به خلاقیت بیشتر کارکنان نیاز دارند و مدیران می‌توانند، از سبک مدیریتی مدیریت تحول‌گرا استفاده نمایند (۸، ۱۴ و ۲۵).

امروزه سه رکن اصلی که سازمان‌ها برای انطباق محیطی باید مد نظر قرار دهند پیش‌بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز و تجدید ساختار خدمات‌رسانی آن سازمان است که بر اساس و استفاده بهتر از شبکه‌ها؛ مقابله با چالش‌ها؛ افزایش کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس صورت می‌گیرد (۲۴). متأسفانه در دوران کرونا شاهد بودیم اکثر فعالیت‌های ورزشی تا ماه‌ها و گاهی بیش از یک سال است که در کشور متوقف شده و صرفاً فعالیت‌های محدودی در سطوح لیگ‌های فوتبال و ملی که منطبق بر تقویم جهانی بودند، انجام گرفته است. اکثر افرادی که در ورزش همگانی به فعالیت می‌پرداختند به دلیل عدم اطمینان از محیط‌های ورزشی و ترس از همه‌گیری و همچنین تصمیم‌های غیر اصولی مدیران و ستاد مبارزه با کرونا مانند بستن پارک‌ها و اماکن ورزشی روبراز تمامی فعالیت‌های بدنی خود را کنار گذاشتند و تبعات ناشی از آن را امروزه و بعدها به وضوح شاهد خواهیم بود؛ بنابراین چرخش دیدگاه‌ها و سعی در انطباق محیطی برای سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد عاملی که به نظر از چشم همگان مغفول مانده است. اتخاذ استراتژی‌های مناسب، اتاق فکرهای تخصصی، پیش‌بینی چالش‌های احتمالی و استفاده از نیروی انسانی متخصص و خلاق که می‌تواند در شرایط بحرانی راهبردهای مناسبی جهت خروج از بحران ارائه دهند شاید از جمله راهکارهای اساسی پیش روی سازمان‌های ورزشی در گذار از این مرحله باشد.

از دیدگاه متخصصین حاضر در تحقیق در حوزه فراساختاری و تعامل پذیری، اعتماد سازمانی، پویایی محیطی، انسجام و فرهنگ سازمانی جزو مضامین پایه و نیازمند تغییر شناسایی شدند. افزایش تعاملات سازمانی بین کارکنان در سازمان‌های

توسعه‌ی سریع‌تر، دسترسی به نیروهای ماهر و متخصص سایر فدراسیون‌ها، ریسک کمتر هزینه‌های غیرقابل اجتناب، دریافت کمک‌های داوطلبانه از طریق همکاری پیشکسوتان و کسب جایگاه بهتر در عملکردها منجر گردد (۱۹). لذا ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در وزارتخانه می‌تواند کار ابتکار و نوآوری را در این سازمانها تسهیل و تسریع نماید (۱۰).

به طور کلی نیاز به تغییر از نیازهای اجتماعی، سازمانی و مدیریتی در سازمان‌ها نشأت می‌گیرد. از آنجایی که سازمان‌های ورزشی به منظور رفع نیازهای اجتماعی به وجود آمده‌اند و این نیازها در طول زمان تغییر می‌کند. لذا این سازمان‌ها در حوزه‌ی نیازهای اجتماعی جهت پاسخگویی به نیازهای آتی، باید بپذیرند که تغییر کنند. در حوزه‌ی سازمانی، باید ویژگی‌های سازمان مدرن امروزی شامل یادگیرندگی، ارزش آفرینی، مشارکت‌جویی، خلاقیت، کارآفرینی را توسعه دهند. به این منظور باید تحول در عرصه یادگیرندگی، اطلاعات محوری و حاکمیت سازمان‌های مجازی را بپذیرند؛ و نهایتاً در حوزه‌ی مدیریتی به منظور پیشی گرفتن در عرصه رقابت، تبدیل منابع به منافع (ظرفیت آفرینی) و تبدیل زمینه‌ها به فرصت رشد (مزیت آفرینی) سازمان‌های ورزشی نیازمند تحول جدی می‌باشند.

نظر و برنامه‌ریزی شده‌ای است که باید در این سازمان‌ها اتفاق بیفتد. پذیرش تغییر و تحول، پاسخگو نمودن مسئولین و کارکنان در قبال انجام وظایف محوله، آگاهی در مورد نیاز به تغییر، تمایل به مشارکت در تغییر و حمایت از آن، دانش چگونگی انجام تغییر، توانایی پیاده‌سازی گام‌به‌گام تغییر، تقویت به‌منظور تحکیم و تثبیت تغییرات از روش‌های موثر ایجاد فرهنگ تحول محور در سازمان‌های ورزشی است. اگرچه لازمه اجرای این تحرک‌ها حمایت‌های مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی است.

نوآوری در سازمان‌های ورزشی از بخش‌های فراموش شده این سازمان‌ها می‌باشد. نوآوری همیشه سبب می‌گردد تا اکثر مشتریان و کاربران پیشرو، بازارهای ورزشی را بپذیرند (۲۶). نوآوری‌ها امروزه در داخل (نوآوری بسته) و خارج از سازمان‌های ورزشی (نوآوری باز) قابل دسترسی هستند. گرچه اهمیت نوآوری بسته در سازمان‌های امروزی همچنان جایگاه خود را حفظ نموده است اما با توجه به منابع محدود سازمان‌ها حرکت به سمت نوآوری باز نقش مهمی را در فرآیند کارآفرینی در ورزش ایفا می‌کند. استفاده از منابع خارجی در فرای مرزهای سازمان می‌تواند در دسترسی به ایده‌های نوآورانه‌ی بیشتر سایر فدراسیون‌ها، دسترسی به دانش فدراسیون‌های موفق، دیدگاه‌های جدید و پرهیز از عمل کردن به شیوه‌ای ناآگاهانه،

## REFERENCES

1. Anderson D & Anderson L A. Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through - John Wiley & Sons. 2010.
2. Attride-Stirling, J. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Sage Journal Qualitative Research, 2001. 1(3), 385- 405.
3. Bazyar, A., Fesharaki, M. Designing a Model for Leadership Evaluation Based on Complexity Theory. Innovation Management Journal, 2013. 2(1), 51-70. (in Persian).
4. Braun, V., Clarke, V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 2014. 3(2): 77-101.
5. Dehghan, H, Fartoukzadeh, H, Quchani Khorasani, M M. Organizational networking, management typology and control with three-layer analysis. Standard and Quality Management, 2014. 4 7-17. (in Persian).
6. Erwin, D. G., Garman A. N. Resistance to organizational change: linking research and practice, Leadership & Organization Development Journal, 2010. 31 (1) 39 – 56.
7. Frohlich, M. F., C. Jacobson, P. Fidelman, and T. F. Smith. The relationship between adaptive management of social-ecological systems and law: a systematic review. Ecology and Society .2018.23(2):23.
8. Ghezselfloo, H., Keshtidar, M., Esfahani, N. The Effect of New Methods of Management on Creativity, Self-Efficiency and Mobility of Human Resources in

- Effective Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 2015, 7(3), 385-401. doi: 10.22059/jsm.2015.55362. (in Persian).
9. Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership*, 2015. 11, 79-104.
  10. Heidari, M., Shabanibahar, G., Erfani, N., Soleymani, M. The developing structural modeling of an organizational innovation based on the social capital among youth and sport ministry staffs of Islamic republic of Iran. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019. 5(4), 53-64. (in Persian).
  11. Heifetz R. *Leadership Without Easy Answers* Hardcover. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, London, England. .1998.
  12. Heydari, R., Asadollahi, E., Alizaiy, O. Identify the Effects of Coronavirus Outbreak on the Sports Industry. *Journal of Sport Management*, 2021. 12(4), 1203-1232. doi: 10.22059/jsm.2021.307792.2547. (in Persian).
  13. Hosseini, M, Alidoost Ghahfarkhi, E, Darogheh Arefi, N, Dehghan, S A. The effect of organizational trust and professional commitment on human resource productivity in the General Directorate of Sports and Youth of East Azerbaijan Province. *Human Resource Management in Sport* .2018. 6 (1), 161-178. (in Persian).
  14. Kalateh Seifari M, Tondnevis F. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in Physical Education Headquarter of Tehran. *Research in Sport Management and Motor Behavior*. 2013. 4: 105-118. (Persian).
  15. Karimi, J., Abbasi, H. Explanation the Relationship between Organizational Learning and Knowledge Management With Strategic Thinking in Ministry of Sport and Youth of Iran. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2017. 4(2), 21-28. (in Persian).
  16. Khojasteh, M., Esmailzadeh Ghandehari, M., Fahim davin, H., Peymanizad, H. The Analysis of the Dimensions of Management Performance Synergy in the Development and Empowerment of Sport Federations. *Journal of Sport Management*, 2021.13(1), 277-292. doi: 10.22059/jsm.2019.281367.2272. (in Persian).
  17. Kotey, B., Koomson, I. Firm size differences in financial returns from flexible work arrangements (FWAs). *Small Bus Econ*. 2021.56, 65–81.
  18. The Requirements to Shift from Close Innovation into Open Innovation. *Journal of Technology Development*, Manteghi, M., & Hasan Abadi, P. 2016.46, 26-34. (In Persian).
  19. Moghadam Bagha, S., Khodamorad Poor, M., Yektayar, M., Salavati, A. Open Innovation Lean Canvas in Sports Organizations. *Sport Management Studies*, 2020.12(63), 17-42. doi: 10.22089/smrj.2020.8092.2777. (in Persian).
  20. Moon, J. S., & Choi, S. B. The impact of career management on organizational commitment and the mediating role of subjective career success. *Journal of Career Development*, 2017. 44, 191–208.

21. Naami, A., Alizadeh, N., Abdi, A. Studying the effect of Assertiveness Training on Female teenage Students' Shyness and Self-Concept. *Quarterly Journal of Women and Society*, 2016. 7(25), 181-200. (in Persian).
22. Nekooeezade M, Hosseini S M, Ghareche M, Hajikarimi A. Path-Structural Modeling of Dynamic Capabilities and Environmental Dynamics Relationship. *Journal of Business Management Perspective*, 2015. 14(22), 85-103. (in Persian).
23. Ozawa, K. "Managers' experiences as recipients: impact on organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 2019. Vol. 33 No. 1, pp. 143-156.
24. Sarta, A., Durand, R., Vergne, J. P. Organizational Adaptation. *Journal of management*, 2020, 7(1), pp. 43-75.
25. Sheikh, R., Aibaghi Isfahani, S., Lotfi, E. The Process of Managing Leading Change in a Complicated Public Environment. *Management Studies in Development and Evolution*, 2019. 28(91), 65-85. doi: 10.22054/jmsd.2019.9661. (in Persian).
26. Sivrikaya, K., Demir, A., & Fisek, T. Innovation in Sports Management and The Role of Users, open Innovation and Sport-Based Entrepreneurship. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 2018. 6(17), 9-14.
27. Thakhathi, A & Roux, C & Davis, A. Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Change Management*. 2019. 19. 1-20. 10.1080/14697017.2019.1578985. (in Persian).
28. Turgut, S & Neuhaus, A. E. The Relationship Between Dispositional Resistance to Change and Individual Career Management: A Matter of Occupational Self-Efficacy and Organizational Identification?, *Journal of Change Management*, 2020. 20:2, 171-188.
29. Ugoani, J. Effective Organizational Change Management and Organizational Growth in Nigeria. *Journal of Social Sciences and Humanities*. 2019, 5(3), 97-107.
30. Uhl-Bien, M., & Arena, M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 2018. 29(1), 89-104.
31. Vafae, Z., Fayyazi, M., Shah Hoseini, M. Understanding the Quality of Interaction of Complexity Leadership and Social Enterprise based on the Complex Science Lens. *Management Researches*, 2020. 13(47), 307-334. doi: 10.22111/jmr.2020.31955.4819. (in Persian).
32. Vedel, J. B., Kokshagina, O. How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies: A process perspective. *Research Policy*, 2021. Volume 50, Issue 1, 104118.
33. Yektayar, M.. Prioritizing Supply Chain Management Indicators in Sport. *Sport Management Studies*, 2019, 11(54), 71-92. (in Persian).