




Designing a Paradigm Model of Strategic Agility Based on Organizational Resilience in Iran's Sport during Covid-19 Pandemic

Reza Moghadam^{1*} , Farshad Emami², Mohammad Sanaie³, Saeed Amirnejad⁴

1. PhD Student in Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran. (Corresponding Author).
2. Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran
3. Department of Physical Education, Chaloos Branch, Islamic Azad University, Chaloos, Iran.
4. Assistant Professor, University of Art, Tehran, Iran.

Received: 10/03/2022, **Revised:** 29/08/2022, **Accepted:** 30/08/2022

Abstract

The purpose of this study was to design a paradigm model of strategic agility based on organizational resilience in the country's sport during Corona pandemic. The research method was qualitative using a systematic design of grounded theory. Semi-structured interviews were used to collect information and data was analyzed by Strauss and Corbin method. The participants of the study included Iranian sports experts and elites, senior managers of the Ministry of Sports and Youth and heads of sports federations, as well as professors of sports management who have experience in management in sports organizations or conducting relevant research. To conduct interviews and obtain the necessary information related to the subject of research, fifteen individuals were selected in a completely non-probabilistic manner and using purposive theoretical and snowball sampling techniques. Open, axial and selective coding were used to analyze the data. 121 basic conceptual propositions with 10 categories in the form of 6 dimensions of paradigm model, including causal conditions (2 categories of internal factors and individual factors), main phenomenon (strategic agility), strategy (2 categories of structural and strategic organizational changes, human resource agility), underlying characteristics (2 categories of structural and organizational factors, information technology), intervention conditions (2 categories of legal factors, managerial and infrastructural characteristics of the organization) and outcome (2 categories of internal and external) were identified. It can be concluded that creating strategic agility has consequences inside the organization, including increasing the efficiency of the management system through redesigning the organization's structure, creating a cooperative climate and organizational networking, and outside the organization, such as diversifying operations with the participation and synergy of foreign partners and competitive intelligence. It brings sustainable competitive advantage. Therefore, it can be stated that strategic agility causes sustainable prosperity in organizations with dynamic ability to effectively change strategies and adaptability to unstable conditions to face crises. In addition, strategic agility can be an effective indicator on the resilience of sports organizations in critical situations and an effective tool for the productivity of the main sports managers and decision makers of the country, especially the managers of sports organizations.

Keywords: Human Resource Agility, Organizational Flexibility, Organizational Sustainability.



* Corresponding Author: Reza Moghadam, Tel: +98-9101526203,
E-mail:

How to Cite: Moghadam, R; Emami, F; Sanaie, M; Amirnejad, S; (2023). Designing a Paradigm Model of Strategic Agility Based on Organizational Resilience in Iran's Sport during Covid-19 Pandemic. *Sport Management Studies*, 15(81), 145-168. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

All organizations and companies over the world face economic, political, social, and cultural and health crises with all the complications they had in competing with each other. These crises, as along with the complexities of today's organizations due to tight competition, technological changes and changes in customer needs, caused the balance in organizations to be disturbed. This incident caused the work routine of organizations to face problems and paralyze their performance (Bailey & Breslin, 2021). In this situation, large and small organizations think about how they can manage operational risks and resilience of business processes because resilience is a successful adaptation process in threatening conditions and plays an important role in dealing with stress and threats in the environment (Peidaei et al., 2021). In the meantime, it should be noted that the past approaches and solutions have lost their capability and ability to face organizational challenges and the external environment. Therefore, it is necessary to make changes in them (Harsch & Festing, 2020). One of the solutions to respond to these factors of organizational change and transformation and to achieve a competitive advantage is a new paradigm called agility (Ghamkhahari, 2021). It is considered as a strategic and new weapon to take advantage of potential opportunities and to deal positively with environmental threats.

Materials and Methods

The present study is the grounded theory in terms of research directions, qualitative in terms of research method and interpretative from the point of view of philosophy. The participants in the research include all the country's sports experts and elites, senior managers of the Ministry of Sports and Youth, and heads of sports federations, as well as sports management professors who had management experience in sports organizations or researchers in this area. The participants were selected through the purposive sampling method and the interviews continued until reaching theoretical saturation, that is, until the interpretive themes were coherent and new data did not produce new added value. Need to explain that the researchers reached theoretical saturation with 15 interviews. In the implementation protocol, the researchers sent the research questions to the professors before talking to them, and after the coordination, the interviews were conducted. Data was analyzed by Strauss and Corbin method, which was based on the three-step process of interviews. In the first step, the researcher did the open coding of the interviews. At this stage, the conducted interviews were conducted, implemented and analyzed in order. In fact, the researcher attributed the descriptive themes to each piece of the sentences by carefully studying the sentences of the interviews line by line. In the second stage of the analysis process, the researcher created the core codes by continuously comparing the codes reproduced in the previous stage. In order to generate open codes, several descriptive codes were collected under the umbrella of one descriptive code and formed it. In the third stage, which is selective coding (theory creation), the final research model was presented. In order to validate the research results, most of the qualitative methodologists, instead of using the terms of validity and reliability, which are generally used in quantitative research, use the criterion of

reliability with reliability. Reliability includes four criteria of acceptability, transferability, reliability and verifiability.

Findings

The results showed that 20 percent of the participants were women and 80 percent were men. Most of them had studied sports management and the least of them was sport pathology. The educational qualifications of 10 participants were PhD and 5 were Masters. 7 of the participants had more than 21 years of work experience. 53.33 percent of the interviewees were working in universities and 46.67 percent were working in sports organizations. In the data analysis stage, in the open coding stage and by coding based on paragraphs, 367 primary concepts were extracted by the researchers and after editing, 121 initial concepts were extracted as final concepts. In the stage of conceptual coding, major categories were classified according to dimensions. At this stage, the generated concepts are listed logically and analytically. The concepts extracted in the primary coding stage were re-analyzed to form major categories in the centralized or secondary coding stage, resulting in 10 major categories: Internal organizational factors, individual factors, structural and organizational factors, information technology, legal factors, management and infrastructural characteristics of the organization, organizational structural and strategic changes, human resource agility, intra-organizational and external categories. These categories were extracted to achieve strategic agility. Finally, according to the main categories obtained in this research and specifying each of the classes of causal conditions, background conditions, intervening conditions, main phenomenon, strategies and consequences, the conceptual model of the strategic agility model of sports organizations in the conditions of the Corona pandemic was presented.

Conclusion

In general, it can be mentioned that most of the research that has been done in the field of strategic agility has mainly focused on the factors that create this issue in normal and non-crisis conditions. However, the current research has gone beyond and considered the creation of strategic agility in organizations, especially sports organizations, in the time of a global crisis (corona pandemic) where the environmental conditions are very turbulent and uncertain and the need for greater resilience is felt in organizations. Thus, as a general conclusion, it can be stated that strategic agility is the dynamic ability to change effectively and efficiently with uncertain conditions and the appropriate use of knowledge to benefit from rapidly changing opportunities. Organizations, especially sports organizations, by taking advantage of strategic agility in specific situations and crises, recognize the needs of customers and acceptable future development scenarios, and while completing their knowledge and information, they identify existing challenges and limitations. This event causes sustainable prosperity in organizations. From a practical point of view, the present model is also helpful for the main sports managers and decision makers of the country, especially the managers of sports organizations, because it was developed using the views and experiences of experts and taking into account the conditions of the Corona pandemic.

Keywords: Human Resource Agility, Organizational Flexibility, Organizational Sustainability

References

1. Byyyyyy.. , & Briiii n, .. (2021). The CIII 19 nndem:: Whtt aan ee rrrr n from pttt rrrrrr rr in organizations and management?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6.

2. Peidaei, M. M., Pilevari Salmasi, N., & Shahriari, M. R. (2021). Identification of the resiliency human resource dimensions during pandemic covid-19 condition from Islamic point of view based on fuzzy Delphi method. *Journal of Cultural Management*, 15(51), 71-81. (Persian).
3. Ghamkhari, S. M. (2021). Providing a Model of Strategic Agility Determining its Status in Knowledge-Based Industries. *Public Organizations Management*, 9(2), 137-152. (Persian).
4. Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.





طراحی مدل پارادایمی چابکی استراتژیک مبتنی بر تاب آوری سازمانی در ورزش کشور در شرایط پاندمی کرونا

رضا مقدم^{۱*}، فرشاد امامی^۲، محمد سنایی^۳، سعید امیر نژاد^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
۳. گروه مدیریت مدیریت ورزشی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
۴. استادیار دانشگاه هنر، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۹، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۸

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل پارادایمی چابکی استراتژیک مبتنی بر تاب آوری سازمانی در ورزش کشور در شرایط پاندمی کرونا بود. روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد انجام شد که برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراس و کوربین استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل خبرگان و نخبگان ورزش کشور، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و روسای فدراسیون‌های ورزشی و همچنین اساتید مدیریت ورزشی که سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی یا تالیفاتی در زمینه‌ی تحقیق داشتند را تشکیل دادند، که تعداد ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع مورد تحقیق به شکل کاملاً غیر احتمالی و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. ۱۲۱ گزاره مفهومی اولیه با ۱۰ مقوله در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی، شامل شرایط علی (عوامل درون سازمانی و عوامل فردی)، پدیده اصلی (چابکی استراتژیک)، راهبرد (تغییرات ساختاری و استراتژیک سازمانی، چابک سازی منابع انسانی)، ویژگی‌های زمینه‌ای (عوامل ساختاری و سازمانی، فناوری اطلاعات)، شرایط مداخله‌گر (عوامل قانونی، ویژگی‌های مدیریتی و زیرساختی سازمان) و پیامد (درون سازمانی و بیرون سازمانی) شناسایی شدند. با عنوان نتیجه‌گیری می‌توان گفت ایجاد چابکی استراتژیک پیامدهای را در درون سازمان از جمله افزایش کارآمدی سیستم مدیریت از طریق بازطراحی ساختار سازمان، ایجاد فضای مشارکتی و شبکه سازی سازمانی و بیرون سازمان مانند تنوع‌بخشی عملیات با مشارکت و هم افزایی شرکای خارجی، هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار را به همراه دارد. از این رو می‌توان گفت چابکی استراتژیک باعث می‌شود رونق پایدار در سازمان‌ها با توانایی پویا در تغییر مؤثر استراتژی‌ها و انطباق پذیری با شرایط ناپایدار برای مواجهه با بحران‌ها به وجود آید. بنابراین چابکی استراتژیک می‌تواند به عنوان یک شاخص اثرگذار بر تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی در شرایط بحرانی و ابزاری اثربخش برای بهره‌وری مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی ورزش کشور به خصوص مدیران سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

کلیدواژه: چابک سازی منابع انسانی، انعطاف پذیری سازمانی، پایداری سازمانی.



* Corresponding Author: Reza Moghadam, Tel: +98-9101526203,
E-mail:

How to Cite: Moghadam, R; Emami, F; Sanaie, M; Amirnejad, S; (2023). Designing a Paradigm Model of Strategic Agility Based on Organizational Resilience in Iran's Sport during Covid-19 Pandemic. *Sport Management Studies*, 15(81), 145-168. In Persian.

مقدمه

در دسامبر ۲۰۱۹ برای اولین بار در شهر ووهان چین، پس از اینکه مردم بدون علت مشخصی دچار سینه‌پهلو شدند و واکسن‌ها و درمان‌های موجود مؤثر نبودند، نوع جدیدی از کرونا ویروس با همه‌گیری در انسان شناسایی شد. با عبور تعداد قربانیان ویروس کرونا از مرز ۱۰۰۰ نفر، سازمان جهانی بهداشت برای بیماری ناشی از آن، نام رسمی کووید-۱۹ را انتخاب کرده است که اشاره‌ای به کرونا، ویروس، بیماری و سال ۲۰۱۹ دارد (عبداللهی، زارعیان، غلامی ترکسلویه و بویری شمی، ۲۰۲۱). علائم این بیماری شامل: تب، سرفه‌های خشک و گاهی مشکلات تنفسی مانند تنگی نفس، تند نفسی و گلو درد و آبریزش بینی است؛ بنابراین این بیماری سلامتی افراد جهان را نشانه گرفته است (شیروانی و رستمی، ۲۰۲۰، ۱۶۳). ترس از قرار گرفتن در معرض این بیماری به رفتارهای خاص و غیرمنطقی در جامعه منجر شد، که این موضوع نشان داد شیوع خاص و سریع این ویروس چگونه یک موضوع بیولوژیک و اپیدمیولوژیک می‌تواند به موضوعی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تبدیل کند (نوروزی، ۲۰۲۰، ۲۱۸). به طوری که تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیا با تمام پیچیدگی‌های که در رقابت با یکدیگر داشتند با بحران‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و بهداشتی روبرو شوند. این بحران‌ها و همچنین پیچیدگی‌های که سازمان‌های امروزی به دلیل رقابت تنگاتنگ، تغییرات فناوری و تغییر در نیازهای مشتریان به وجود آمد، باعث شد تا توازن در سازمان‌ها به هم بخورد. این اتفاق باعث شد روال کار سازمان‌ها با مشکل روبرو شود و عملکرد آن‌ها را فلج کند (بایلی و برسلین، ۲۰۲۱، ۳). در این شرایط، سؤال مهم پیش روی تمام مدیران این بود که در میان این آشفتگی‌ها چگونه باید در عرصه رقابت باقی ماند و به شکلی سودآور رشد کرد (محمد کریمی، سید نقوی و صلواتی، ۲۰۲۰، ۳۸). برای رشد در محیط‌های متغیر، سازمان‌ها باید با تغییرات مقابله و از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست پیدا کنند (کوکیجیت و آکایا، ۲۰۲۰، ۱۱۲). راولچاندران، ۲۰۱۸، ۲۴). در این شرایط نیاز مبرم سازمان‌ها توجه به توسعه، بهبود انعطاف‌پذیری و الزام به اصلاحات عمده در چشم‌انداز سازمان و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر به منظور دستیابی به مزیت رقابتی است (لی، لین، تورل، لیو و لیو، ۲۰۲۰، ۱). در این شرایط سازمان‌های بزرگ و کوچک به این فکر می‌کنند که چگونه بتوانند ریسک‌های عملیاتی و تاب‌آوری فرایندهای کسب‌وکار را مدیریت کنند. در این بین توجه به تاب‌آوری سازمانی و به‌طور خاص تاب‌آوری منابع انسانی بسیار مهم می‌باشد، زیرا تاب‌آوری یک فرایند سازگاری موفقیت‌آمیز در شرایط تهدیدکننده است و نقش مهمی در مقابله با تنیدگی و تهدیدهای موجود در محیط دارد (پیدایی، سلماسی و شهریاری، ۲۰۲۱، ۷۲). در این بین نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته

1. Bailey, Breslin,
2. oo yyğğ,, kk kyya
3. Ravichandran
4. Li, Lin, Turel, Liu & Luo

دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویاروی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند بنابراین لازم است تغییراتی در آن‌ها اعمال شود (هارسچ و فستینگ^۱، ۲۰۲۰؛ ۴۶). یکی از راه‌حل‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی، پارادایمی جدید به نام چابکی است (غمخواری، ۲۰۲۱؛ ۱۳۸). زیرا به عنوان سلاحی راهبردی و نوین برای بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه و نیز مقابله مثبت با تهدیدهای محیطی محسوب می‌شود (حامد و یازگت^۲، ۲۰۱۷؛ ۴۰۹). در این راستا سازمان‌ها پیوسته به دنبال چابک سازی خود هستند و با بهره‌گیری از مدل‌های مطرح در این خصوص تلاش می‌کنند، در مقابل تغییرات به‌موقع و سریع واکنش نشان دهند؛ این در حالی است که بسیاری معتقدند چابک سازی سازمان به عنوان یک راه‌حل برای بقای سازمان‌ها یا به عرصه وجود گذاشته است (اتسه، پتراف و لیاچ^۳، ۲۰۱۶؛ ۱۶). ویدمار، وسیلو و گلرا^۴ (۲۰۲۰، ۱۷۴) در تحقیق خود گزارش کردند همزمان با شیوع بیماری کرونا سازمان‌های توانستند خود را با تغییرات به وجود آمده وقف دهند که چابکی را در برنامه‌های استراتژیک خود در نظر گرفتند، زیرا توانستند با چابکی استراتژیک، زیرساخت‌های دور کاری، بازسازی سازمانی و فرهنگ‌سازمانی جدید را در سازمان‌های خود اجرا کنند و در این شرایط چالش‌برانگیز عملکرد خود را ارتقا دهند. بنابراین می‌توان اذعان کرد در این زمینه سازمان‌های سرآمد در بحث چابک سازی، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی متمرکز بر ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت دارند، تدوین می‌کنند و به اصطلاح چابکی استراتژیک را در سازمان اجرایی می‌کنند (شرهای و کارووسکی^۵، ۲۰۱۴؛ ۵۶۴).

چابکی استراتژیک تحت عنوان‌های مختلف بیان شده است. به طوری که از انتهای دهه ۹۰ بحث چابکی استراتژیک یا راهبردی به معنای توانایی اصلاح، نوسازی و بازآفرینی سازمان‌ها، مدل‌های کسب‌وکار و راهبردهایش منطبق بر تغییرات محیطی ارائه شده است (بندریان، ۲۰۱۶؛ ۱۱). این مسئله از طریق پیش‌بینی مستمر و انطباق با روندها و نیازهای مشتریان بدون رها کردن چشم‌انداز سازمان امکان‌پذیر است. از این رو می‌توان گفت که چابکی استراتژیک راهی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی نشده، بر ریسک‌های سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی است (مورگان و پیچ^۶، ۲۰۰۸؛ ۱۵۷). زیرا چابکی استراتژیک توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارایی‌ها و روابط به منظور تصاحب این فرصت‌ها است (ستیا، سامبامورفی و کلاس^۷، ۲۰۰۸؛ ۸). در واقع چابکی استراتژیک بر مفهوم و معنی توسعه و اجرای همزمان و مشترک راهبردها و نه تفکیک و جدایی آن‌ها تأکید دارد (لانگ^۸، ۲۰۰۰؛ ۲۶). با این حال ایجاد چابکی در عصر حاضر چالشی است که بیشتر سازمان‌ها در ایجاد آن موفق نیستند و حتی برخی از آن‌ها بعد از کسب آن قادر به حفظ آن نمی‌شوند. از این رو سازمان‌ها نیاز دارند به‌طور مستمر از قابلیت چابکی استراتژیک خود به عنوان یک قابلیت پویا آگاه باشند (دز و کسونن^۹، ۲۰۱۰؛ ۳۷۴). در این بین بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که عمده سازمان‌های ورزشی به دلیل نداشتن

1. Harsch, Festing
2. Hamad, Yozgat
3. Teece, Peteraf, Leih,
4. Vidmar, Rosiello & Golra
5. Sherehiy, Karwowski
6. Morgan, Page
7. Setia, Sambamurthy, Closs
8. Long
9. Doz, Kosonen

چابکی در استراتژی‌های خود از توان قابلیت رقابتی پایینی برخوردار هستند. سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل ورزش و جوانان به دلیل پیچیدگی زیاد ناچارند رسمیت را در سازمان ارتقا دهند و این امر موجب می‌شود که کارکنان برای تصمیم‌گیری در شرایط ویژه حداقل اختیار و آزادی عمل را داشته باشند و نتوانند تصمیم‌های درستی بگیرند؛ از این رو، چابکی در سازمان کاهش می‌یابد و متعاقب آن، اثربخشی و موفقیت سازمان به خطر می‌افتد و نوعی تزلزل ناشی از بروکراسی در کارمندان اتفاق می‌افتد (رمضانیان، ملایی، آبسالان، ۲۰۱۳؛ ۱۸۸). این در حالی است که شعبانی بهار، مقصودی، گودرزی و هنری (۲۰۱۸، ۵۱) معتقدند سازمان‌های ورزشی با تدوین اهداف و استراتژی منسجم برای توسعه تفکر راهبردی بین مدیران و کارکنان، می‌توانند زمینه توسعه چابکی سازمانی را در آینده فراهم آورند.

سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های ورزشی در راستای دستیابی به چابکی استراتژیک تلاش‌های بسیاری انجام می‌دهند اما بسیاری از این تلاش‌ها به دلیل بی‌توجهی به عوامل اساسی رقابت، مسیرهای نادرست حرکت، کم‌اهمیت قلمداد کردن برخی ملزومات اساسی در دستیابی به چابکی استراتژیک محکوم به شکست شده‌اند. از این رو سازمان‌ها برای رسیدن به چابکی استراتژیک ملزم به توجه و رعایت موارد و عواملی هستند (مک کان و سالسکای^۱، ۲۰۱۲). برای مثال لبد^۲ (۲۰۲۲، ۲۸۵) در تحقیق با عنوان رابطه بین مکانیسم‌های یادگیری سازمانی، چابکی استراتژیک و تعالی سازمانی گزارش کردند چابکی استراتژیک جزء رابطه بین مکانیسم‌های یادگیری سازمانی و تعالی سازمانی است. همچنین کمبود شدید چابکی استراتژیک، یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و برای درک بیشتر عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی مورد نیاز است. غمخواری (۲۰۲۱، ۱۴۲) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان گزارش کردند شش عامل حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش‌فعالی به عنوان مؤلفه‌های لازم برای برقراری چابکی استراتژیک می‌باشند. عیسی زاده و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به طراحی و تدوین مدل چابکی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی پرداختند که نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از مقولات اصلی پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک؛ وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف استراتژیک منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام، از مقولات اصلی چابکی استراتژیک و نهایتاً عملکردمانی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقولات اصلی پس‌آیندهای چابکی استراتژیک می‌باشند. قبادی، صابونچی و فروغی پور (۲۰۲۰، ۱۰۵) تحقیقی با عنوان تعیین نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی استراتژیک بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک ایران انجام دادند که نتایج نشان داد چابکی استراتژیک با خلاقیت و با سرمایه انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. از طرفی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی، اثر چابکی استراتژیک بر خلاقیت به میزان ۳۸٪ است. محمد کریمی و همکاران (۲۰۲۰، ۳۷) در تحقیق با عنوان شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران گزارش کردند وجود چشم‌انداز مشترک، وجود مأموریت سازمانی شفاف، ایجاد منطق یکپارچه در راستای چشم‌انداز، پیش‌بینی استراتژیک، بینش استراتژیک، توزیع هوشمند استراتژیک، پاسخگویی درون‌گرا، پاسخگویی برون‌گرا، توانمندی منابع انسانی، توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و توانمندی‌های زیر ساختاری جز مؤلفه‌های برقراری چابکی استراتژیک می‌باشند. دیرانی^۳ و همکاران (۲۰۲۰، ۳۸۴) در پژوهشی با عنوان نقش توسعه منابع انسانی در مواقع

1. McCann and Selsky
2. Lebda
3. Dirani

بحرانی: پاسخی به همه‌گیری کرونا گزارش کردند، ارائه داده‌های قابل اعتماد، گسترش شبکه حرفه‌ای، ترویج نوآوری، اطمینان از یادگیری مستمر کارمند و ایجاد بستری مناسب برای کارمندان در مواجهه سازمان‌ها به بحران حاصل از کرونا کمک‌کننده است. شیهاب^۱ (۲۰۱۹، ۳۶) در پژوهشی شیوه‌های جاه‌طلبی سازمانی برای دستیابی به چابکی استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی مصر را مورد بررسی قرارداد که نتایج نشان داد علی‌رغم تنظیم اهداف استراتژیک با توجه به مأموریت باشگاه‌ها، توانایی مدیریت باشگاه‌ها از نظر داشتن استراتژی‌های جایگزین برای سازگاری با متغیرهای محیطی محدود است. از طرفی مدیریت باشگاه برای تعیین مأموریت‌ها، اهداف، برنامه‌ها و طرح‌های استراتژیک علاقه زیادی به مشارکت دادن کارکنان ندارند. جعفر زاده زرنیدی، شریفیان و قهرمان تبریزی (۲۰۱۹، ۱۳۷) در پژوهشی به ارائه مدل چابکی سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات پرداختند که نتایج نشان داد که دانش فناوری، ارتباطات شبکه‌ای، معماری و خدمات داده، مدیریت فناوری، بنیادهای فناوری، سازگاری و سرعت فناوری جزو محورهای اصلی این زیرساخت قلمداد شدند و پیش‌فرض ارتباط چابکی سازمانی نیز قوت گرفت.

به‌طور کلی می‌توان گفت بیماری کرونا نظم جهانی را دچار اختلال کرد و سازمان‌ها نیز در این دوران به دلیل ناشناخته بودن شرایط دست‌خوش تحولاتی شدند. در این شرایط سازمان‌ها برای اینکه از دنیای رقابت با یکدیگر عقب نمانند مجبور شدند خود را هرچه سریع‌تر با شرایط به وجود آمده وقف دهند. در این شرایط رویکردهای کلاسیک استراتژی هنوز هم بااهمیت هستند و از آن‌ها استفاده می‌شود، اما در سازمان‌های که به سرعت در حال تغییر می‌باشند، باید روش‌های جهت‌مقابل به دنیای رقابتی امروز و محیط‌های متلاطم بیرونی سازمان‌ها ارائه شود. در این راستا راه‌کارهای متفاوتی از قبیل مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی، تولید و خدمات به‌موقع ارائه‌شده است، اما از میان این رویکردهای متفاوت، چابکی استراتژیک به عنوان روشی غالب در هزاره سوم به‌مثابه بهترین گزینه برای بقا مورد توجه اکثر سازمان‌ها قرار گرفته است. زیرا چابکی استراتژیک، جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت و پیروی سخت‌گیرانه از آن شده و یا در کنار آن مدنظر قرار می‌گیرد. ثبات ناشی از رویکردهای سنتی می‌تواند منتج به سختی سازمان شود، به‌گونه‌ای که توانایی بهسازی و بازسازی سازمان را محدود کند. حال با توجه به اینکه به نظر می‌رسد اکثر سازمان‌های کشور و به خصوص سازمان‌های ورزشی هنوز چابکی استراتژیک را در سازمان‌های خود اجرا نکرده‌اند و از طرفی تحقیقی که در بالا به عنوان پیشینه تحقیق نیز به آنها اشاره شد، چابکی استراتژیک را به صورت تک بعدی (برای مثال با تاکید بر فناوری اطلاعات و یا مدیریت منابع انسانی) و یا مولفه‌های برقراری چابکی استراتژیک در شرایط و موقعیت‌های عادی سازمانی و محیطی را مورد بررسی قرار دادند ولی در هیچ کدام از پژوهش‌های اشاره شده، تمام جوانب سازمان‌ها و محیط را به طور همزمان در شرایط بحرانی مانند شیوع بیماری کرونا مد نظر قرار نداده است، این در حالی است که تحقیق حاضر علاوه بر نگاه همه‌جانبه به موضوع بخصوص در شرایط وقوع بحران‌ها، پا را یک قدم فرا تر گذاشته است و علاوه بر مورد توجه قرار دادن عوامل و شرایط ایجاد چابکی استراتژیک پیامدهای حاصل از برقراری آن را در سازمان‌ها را نیز مورد توجه قرار داده می‌دهد. حال به توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی به سبب خدمات متفاوتی را در زمینه‌های مختلف مانند سلامتی و تندرستی، ورزش قهرمانی و همچنین در زمینه تولیدی ارائه می‌دهند و تحقیقی در زمینه چابکی استراتژیک آن انجام ندهاست، از این‌رو محقق بر آن شد تحقیقی در این زمینه انجام

1. Shehab

دهد و این خلأ پژوهشی را پوشش دهد و به این سؤال پاسخ دهد که طراحی مدل پارادایمی چابکی استراتژیک مبتنی بر تاب آوری سازمانی در ورزش کشور در شرایط پاندمی کرونا چگونه می‌باشد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری‌های پژوهشی، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری محسوب می‌شود. هم‌چنین استراتژی پژوهش حاضر داده بنیاد و از نظر رویکرد استقرایی می‌باشد. هدف پژوهش اکتشافی، افق پژوهش تک مقطعی و شیوه جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل کلیه خبرگان و نخبگان ورزش کشور، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و روسای فدراسیون‌های ورزشی و هم‌چنین اساتید مدیریت ورزشی که سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی یا تألیفاتی در زمینه‌ی تحقیق داشتند؛ بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری یعنی تا زمانی که مضامین تفسیری به انسجام رسیده و داده‌های جدید، ارزش افزوده جدیدی تولید نمی‌کردند، ادامه پیدا کرد. لازم به توضیح می‌باشد محققین با ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری رسیدند. در پروتکل اجرای محققین قبل از صحبت با اساتید موردنظر سؤال تحقیق را برای آن‌ها ارسال کردند و بعد از هماهنگی‌های به‌عمل‌آمده مصاحبه‌ها انجام شد. لازم به ذکر است به دلیل رعایت پروتکل‌های بهداشتی فرایند مصاحبه‌ها به صورت مجازی و غیرحضوری صورت گرفت. هر مصاحبه حدود ۳۰ الی ۴۵ دقیقه به طول انجامید. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش استراوس و کوربین که بر مبنای فرآیند سه مرحله‌ای مصاحبه‌ها بود. به این صورت که در مرحله اول، محقق به کدگذاری باز مصاحبه‌های صورت گرفته، پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام‌شده به ترتیب اجرا، پیاده‌سازی و مورد تحلیل قرار گرفتند. درواقع محقق با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه‌ها، مضامین توصیفی را به هر قطعه از جملات نسبت داد. در مرحله دوم فرآیند تحلیل، محقق با مقایسه مستمر و چندین‌باره کدهای باز تولید شده در مرحله قبل، کدهای محوری را (شناسایی مقوله‌های محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) را ایجاد کرد. برای تولید کدهای باز چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شده و آن را تشکیل دادند. در مرحله سوم که کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است مدل نهایی تحقیق ارائه شد. لازم به ذکر است جهت استخراج کدهای اولیه یا کدگذاری اولیه و ترسیم مدل پارادایمی از نرم افزار مکس کیودا^۱ استفاده شد. به منظور اعتبار بخشی نتایج تحقیق، اکثر روش‌شناسان کیفی بجای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اصولاً در تحقیقات کمی استفاده می‌شوند، از معیار اعتماد پذیری با قابلیت اعتماد استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری می‌باشد. از این‌رو در تحقیق حاضر نیز از اعتماد پذیری به عنوان معیار کیفیت تحقیق استفاده شد و استراتژی زیر برای تأمین اعتماد پذیری تحقیق استفاده شد که در جدول ۱ آمده است.

1. Maxqda

جدول ۱- روش‌های تأمین اعتماد پذیری پژوهش حاضر

Table 1- methods of ensuring the reliability of the present study

اقدامات صورت گرفته Actions have been taken	استراتژی تأمین Supply strategy	زیرمعیارها Sub-criteria	معیارها Criteria
معرفی مصاحبه‌شوندگان بعدی توسط مصاحبه‌شونده قبلی Introduction of the next interviewees by the previous interviewee انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی بر اساس توصیه متخصصان Selecting the next interviewees based on the recommendations of experts	نمونه‌گیری گلوله برفی Snowball sampling نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار Validity sampling	روایی داده‌های ورودی پژوهش Validity of research input data	روایی ورودی پژوهش Validity of research input
ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه‌شونده و دریافت نظرات اصلاحی Providing descriptive codes to the interviewee and receiving corrective comments بهره‌گیری از عبارات توصیفی مانند نقل قول در تفسیرها Using descriptive phrases such as quotations in interpretations	بازخورد مشارکت‌کننده Participant feedback استفاده از توصیف گرهای با حداقل مداخله Use descriptors with minimal intervention	روایی توصیفی Descriptive validity روایی تفسیری Interpretive validity	روایی تحلیل‌های انجام‌شده در پژوهش Validity of the analyzes performed in the research
انتخاب مصاحبه‌شوندگان از بین افراد معتبری همچون مشاوران وزیران و مدیران کل Selection of interviewees from reputable people such as advisers to ministers and general managers ارائه یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام‌شده است Providing a detailed picture of the field in which the research was conducted	استفاده از نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار Use of credit-based sampling وصف تفصیلی همه جزئیات Detailed description of all details	انتقال پذیری Transferability	قابل قبول بودن Acceptable
در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات باهدف بازبینی و	ممیزی اطمینان Assurance audit	قابلیت اطمینان Reliability	

موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران	ارائه جزئیات و روش‌ها و داده‌های پژوهش	تأیید پذیری Verifiability
Providing data, methods and decisions with the aim of reviewing and scrutinizing the research by other researchers	Providing details and research methods and data	
ارائه گزیده مصاحبه‌ها و نیز توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج تحقیق	ارائه جزئیات و روش‌ها و داده‌های پژوهش	تأیید پذیری Verifiability
Presenting excerpts of interviews and also explaining the process of data analysis to achieve research results	Providing details and research methods and data	

یافته‌ها

در جدول ۲ برخی اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه ذکر شده است.

جدول ۲- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه پژوهش

Table 2 - Demographic information of the research sample

متغیر	اطلاعات جمعیتی Demographic information	فراوانی frequency	درصد فراوانی Percent of frequency
جنسیت Gender	زن woman	۳	۲۰
	مرد man	۱۲	۸۰
رشته تخصصی Specialized field	مدیریت ورزشی Sport Management	۱۱	۷۳/۳۳
	فیزیولوژی ورزشی Sport physiology	۳	۲۰
	آسیب شناسی sport pathology	۱	۶/۶۷
	زیر ۱۰ سال under 10 years old	۳	۲۰
سابقه کار work experience	۱۱ تا ۲۰ سال 11 to 20 years	۵	۳۳/۳۳
	۲۱ سال به بالا 21 years and up	۷	۴۶/۶۷
	دکتری	۱۰	۶۶/۶۷

جدول ۲- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه پژوهش

Table 2 - Demographic information of the research sample

متغیر	اطلاعات جمعیتی Demographic information	فراوانی frequency	درصد فراوانی Percent of frequency
degree of education	Phd	10	66.67
	کارشناسی ارشد	۵	۳۳/۳۳
	MSc	5	33.33
محل کار Workplace	دانشگاهی	۸	۵۳/۳۳
	University	8	53.33
	سازمان‌های ورزشی	۷	۴۶/۶۷
	Sports organizations	7	46.67

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، در مرحله کدگذاری باز و با کدگذاری بر اساس پاراگراف، تعداد ۳۶۷ مفهوم اولیه توسط محققان استخراج شد و بعد از ویرایش تعداد ۱۲۱ مفهوم اولیه به عنوان مفاهیم نهایی استخراج شد. در مرحله کدگذاری مفهومی، مقوله‌های عمده بر اساس ابعاد دسته‌بندی شد. در این مرحله مفاهیم تولیدشده به صورت منطقی و تحلیلی به دنبال هم فهرستوار آورده شده است. مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، جهت تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در نتیجه ۱۰ مقوله عمده عوامل درون سازمانی، عوامل فردی، عوامل ساختاری و سازمانی، فناوری اطلاعات، عوامل قانونی، ویژگی‌های مدیریتی و زیرساختی سازمان، تغییرات ساختاری و استراتژیک سازمانی، چابک سازی منابع انسانی، مقوله درون سازمانی و بیرون سازمانی برای دستیابی به چابکی استراتژیک استخراج شدند.

جدول ۲- کدگذاری نهایی نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

Final coding of interview content analysis results-Table 2

مقوله اصلی Main category	کدهای باز ثانویه Secondary open-source code	کدهای باز اولیه (مفاهیم) Basic open-source code (concepts)
شرایط علی Causal conditions	عوامل درون سازمانی Intra-organizational factors	عدم داشتن ساختار سازمانی بلند، ایجاد ارتباط بین سطوح سازمانی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن، توانایی سازمان در مقابله با شرایط دشوار، پاسخ انعطاف‌پذیر به فشارهای روزانه، استفاده از دانش روز در سازمان، وجود فناوری‌های جدید، آگاهی داشتن از شرایط سازمان، شناخت و آگاهی داشتن از شرایط محیط و رقبا، آگاهی داشتن از منابع موجود و نحوه بهره‌برداری مطلوب از آن‌ها، توجه داشتن به منابع و امکانات جایگزین
	عوامل فردی Individual factors	قدرت بالای پاسخگویی کارمندان، نیروی انسانی خلاق، وجود نیروی انسانی توانمند، وجود مدیران چابک، به‌کارگیری افراد در جاهای که تخصص دارند، بهره‌گیری از نیروها و تکنولوژی‌های به‌روز، بالا بردن انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخگویی کارکنان، افزایش نوآوری و خلاقیت نیروی انسانی، افزایش تاب آوری در کارکنان، ارتقای مهارت‌ها و آموزش مداوم نیروی انسانی، وجود افراد زنده و ماهر در تصمیم‌گیری‌ها، غنی‌سازی شغلی سرمایه انسانی، افزایش شایستگی کارکنان

جدول ۲- کدگذاری نهایی نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

Final coding of interview content analysis results-Table 2

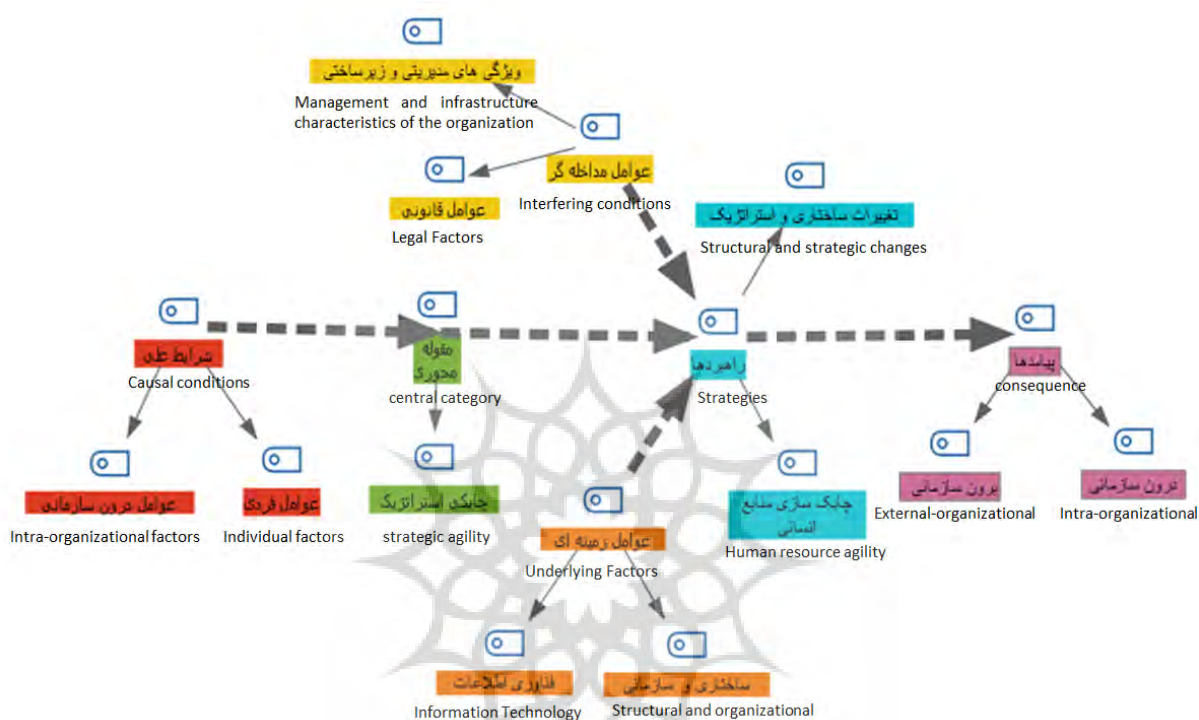
مقوله اصلی Main category	کدهای باز ثانویه Secondary open-source code	کدهای باز اولیه (مفاهیم) Basic open-source code (concepts)
شرایط زمینه‌ای Underlying conditions	ساختاری و سازمانی Structural and organizational	تقویت ساختار، مدیریت و کارکنان، شناسایی مبانی رقابت در سازمان (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و ایجاد تغییرات سریع به وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌پسند، آگاهی از موقعیت سازمان، مدیریت آسیب‌پذیری و ظرفیت ساختار برای انطباق‌پذیری، توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره، توانایی روبرویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری، کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت (تبدیل تهدید به فرصت)، توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی و تغییر، فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار، کاهش نفرت اضافی در سازمان، استفاده از ظرفیت‌های سازمانی، ایجاد انعطاف در سازمان، توانایی تغییر جهت در برابر مشکلات، تناسب اختیار با مسئولیت، انعطاف‌پذیری ساختاری، واکنش‌های سریع سازمان در برابر انحراف از راهبرد، عملکرد سازمانی بالا، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی مناسب. وارد کردن فناوری‌های نوین، ورود دانش‌های نو و به‌روز، استفاده از فناوری‌های به‌روز برای داشتن توانایی تغییر در برابر بحران‌ها، تجهیز سازمان به دستگاه‌های پشتیبان، تقویت فناوری، فناوری اطلاعات در سازمان، به‌کارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژی، دسترسی آسان و راحت کارکنان به اطلاعات، به‌کارگیری فناوری‌های ارتقادهنده دانش و مهارت کارکنان، تسهیم اطلاعات، کاربست فناوری‌های جدید
شرایط مداخله‌گر Interfering conditions	قانونی Legal	قوانین و مقررات، عدم بروز رسانی قوانین و مقررات، عدم فرهنگ مشارکت بین کارکنان، افزایش بروکراسی در سازمان، تعداد نیروی انسانی زیاد محدودیت‌های قانونی برای استفاده از فناوری اطلاعات، ارائه راهکارهای کاهش بروکراسی سازمانی
شرایط مداخله‌گر Interfering conditions	ویژگی‌های مدیریتی و زیرساختی سازمان Management and infrastructure characteristics of the organization	عدم تغییر در ساختار سازمانی، عدم استفاده از اتوماسیون، علاقه مدیران به حفظ شرایط موجود، نیروی انسانی، توانایی تطبیق با شرایط و محیط سازمان، اراده مدیران و سازمان برای ایجاد چابکی، استفاده از تجربیات سایر سازمان‌های موازی با سازمان؛
راهبردها Strategies	تغییرات ساختاری و استراتژیک Structural and strategic changes	اعتقاد داشتن مدیران به بحث چابکی، توسعه و بهسازی منابع انسانی با دانش و شایسته، کمک و آماده کردن کارکنان برای تعامل سازنده با استرس، بهبود ظرفیت کارکنان برای ایجاد تغییرات لازم در خود باهدف هماهنگی با تغییرات محیطی، تبیین چشم‌انداز روشن و آینده‌نگری برای کارکنان، ایجاد فضای مناسب برای کارکنان برای بروز نقش‌های رفتاری متنوع در شرایط متفاوت، به وجود آوردن فضای همکاری و کار گروهی، اعطای اختیار و مسئولیت لازم به کارکنان در انجام وظیفه، بالا بردن سرعت کسب مهارت‌های نرم‌افزاری و فناوری، فراهم‌سازی و ایجاد آموزش به‌موقع کارکنان، زمینه لازم برای کاهش قوانین و مقررات دست و پاگیر، تنظیم و تعریف واضح نقش‌ها و وظایف نیروی انسانی، ارتقای فضای همکاری درون سازمانی و برون‌سازمانی، ایجاد

جدول ۲- کدگذاری نهایی نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

Final coding of interview content analysis results-Table 2

مقوله اصلی Main category	کدهای باز ثانویه Secondary open-source code	کدهای باز اولیه (مفاهیم) Basic open-source code (concepts)
		<p>فضای خوشایند و توأم با رضایت برای کارکنان، بهبود و بالا بردن توان کارکنان در خلق ایده‌های نوآورانه، تفویض قدرت و اختیار کافی به نیروی انسانی، ارائه پاداش‌های مناسب فراخور شخصیت افراد، ایجاد حمایت و پشتیبانی سازمانی از گروه‌های مجازی، مرزبندی بین وظایف و واحدها، ایجاد اختیارات گره خورده با وظایف و مسئولیت، اعتقاد مدیریت به پیشرفت و کسب دانش سازمانی، کسب یادگیری سازمانی، ایجاد ارتباطات سازمانی جدید</p> <p>جذب نیروی پر پتانسیل برای سازمان، درگیر کردن کارکنان در مسئولیت‌ها و تصمیمات سازمانی، افزایش استقلال کاری نیروی انسانی در وظایف و فعالیت‌ها، توسعه قابلیت منابع انسانی در پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار، ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی برای پذیرش مسئولیت‌های جدید، توسعه و ارتقای منابع انسانی چند وظیفه‌ای، افزایش وسعت مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، ارتقا و توسعه دانش فنی منابع انسانی، کمک به منابع انسانی برای پیش‌قدم شدن در حل مسائل، افزایش دانش کارکنان نسبت به محیط و مسیر حرکت سازمان، توانایی در ایجاد تعهد و وفاداری منابع انسانی به پروژه و سازمان، ایجاد تمایل، انگیزه و علاقه در کارکنان، توانایی ترغیب تمایل و انگیزه یادگیری در کارکنان، توانمندسازی کارکنان باهدف حرکت سریع از نقشی به نقش دیگر، توسعه و بهسازی مهارت‌ها و آموزش‌های مختلف منابع انسانی، ارتقای قابلیت و ظرفیت کارکنان برای ارائه پاسخ راهبردی در نبود قطعیت، توسعه و اشاعه صبر و شکیبایی در منابع انسانی برای رسیدن به هدف، ترویج نگرش و تفکر مثبت و بدون ترس نسبت به تغییرات، توانایی برای تغییر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی، توانایی‌ها، مهارت‌ها و صلاحیت‌های کلیدی منابع انسانی، افزایش توان نیروی انسانی در راستای پیش‌بینی و انتخاب راه‌حل مناسب با تغییرات</p>
چابک سازی منابع انسانی Human resource agility		
پیامدها consequenc	درون سازمانی Intra-organizational	<p>ایجاد فضای مشارکتی در سازمان، افزایش تفویض اختیار، افزایش تاب آوری، افزایش ماندگاری سازمان، توانایی ایجاد هوشمندی در کارکنان، توانمندسازی کارکنان، توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی در کارکنان، خود سازمان‌دهی، ترویج مهارت‌های گوناگون، اشاعه انعطاف‌پذیری رفتاری، کارآمدی منابع انسانی، پیشگامی در حل مسائل، آگاهی و دانش سطح توسعه کارکنان، سطح پایین مقررات رسمی، سیال و روشن بودن تعریف نقش‌ها، توسعه متنوع و متفاوت مهارت‌ها، قابلیت توسعه و ترویج ظرفیت‌های جدید، توسعه آینده‌نگری و آینده سازی در کارکنان، توسعه ایده‌های نوین، توانایی تغییر سریع اهداف</p>
	برون سازمانی External-organizational	<p>توانایی رقابت با سازمان‌های رقیب، ایجاد مزیت رقابتی، دستیابی به مزیت رقابتی، پیدا کردن بازارهای جدید، توانایی ایجاد افق روشن، کارایی بالای سازمان، بقای خود در شرایط متلاطم محیط، بهبود کیفیت خدمات</p>

در نهایت با توجه به مقولات عمده به دست آمده در این پژوهش و مشخص کردن هر کدام از طبقات شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها، الگوی مفهومی مدل چابکی استراتژیک سازمان‌های ورزشی در شرایط پاندمی کرونا ارائه شده است.



شکل ۱- مدل پارادایمی چابکی استراتژیک بر مبنای تاب آوری در سازمان‌های ورزشی در شرایط پاندمی کرونا

Figure 1- A paradigmatic model of strategic agility based on resilience in sports organizations in the conditions of the Corona pandemic

در نهایت به منظور آرایه یک مدل پارادایمی از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، از الگوی پارادایمی استراس کوربین (۱۳۹۹) استفاده شد که نتایج نهایی و روابط بین مقوله‌ها در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مهم‌ترین دغدغه سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. بنابراین می‌توان گفت با توجه به اینکه اکثریت سازمان‌ها هزاره سوم پژوهش محورند، آنچه این سازمان‌ها با توجه به شرایط به آن نیازمندند تا بتوانند در بازارهای پویا و پرمخاطره امروزی جایگاهی داشته باشند و برای خود کسب مزیت رقابتی کنند، توان تولید محصولات و خدمات جدید، منحصر به فرد و قابل رقابت در بازارهای متغیر امروزی است. این امر میسر نمی‌گردد مگر با داشتن منابع انسانی خلاق، ساختارهای سازمانی منعطف، مدیران خلاق و دارای تفکرات

چابک، فناوری‌های به‌روز و مناسب (قبادی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۱۴). این مهم فقط مختص سازمان‌های تولیدی نیست و سازمان‌های خدماتی مانند سازمان‌های ورزشی را نیز شامل می‌شود. سازمان‌های ورزشی به طبع رسالت‌های خود که می‌تواند کسب موفقیت‌های ورزشی در رشته‌های مختلف و یا کمک به ایجاد جامعه‌ای سالم و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان باشد، در دوران شیوع و پاندمی کرونا با دغدغه‌ها شرایط متفاوتی نسبت به قبل مواجه شدند، که نیاز بود خود را با این شرایط بحرانی هماهنگ کنند. در این راستا یکی از عواملی که می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند، وجود چابکی استراتژیک می‌باشد. چابکی استراتژیک مستلزم رعایت سه اصل اساسی شامل تصمیمات استراتژیک سریع، برآورده کردن نیازهای مشتریان و تمایل به تناسب با محیط پویای کسب‌وکار است. رعایت این اصول قطعاً منجر به فرصت‌های جدیدی برای پیشی گرفتن از رقبای می‌شود (برولر، کارملا و دروری^۱، ۲۰۱۴، ۴۰). در این میان صاحب‌نظران معتقدند تاب آوری سازمان‌ها یک استراتژی مقابله‌ای برای پیشی گرفتن از رقبای در زمان‌های بحرانی مانند دوران پاندمی کرونا است. تاب آوری شامل دو پایه است: اول، ظرفیت مقاومت، که با قابلیت کاهش اثر اختلال از طریق اجتناب یا کاهش فاصله بین شروع و دوره بهبودی مرتبط است و دوم، ظرفیت بازیابی، که مربوط به دنباله‌ی سیستم در تثبیت فعالیت‌های اساسی پس از اختلال رخداد است (اولای، آنیفوس، افوند و آریج^۲، ۲۰۲۱؛ ۲۹۷). با این تفاسیر می‌توان گفت: پاندمی کرونا یک بحران برای تمامی سازمان‌های و به خصوص سازمان‌های ورزشی می‌باشد که از طریق تاب آوری باید آن را پشت سر گذاشت و به چابکی استراتژیک دست یافت. از این‌رو در پژوهش حاضر سعی بر آن شد تا مدل پارادایمی چابکی استراتژیک مبتنی بر تاب آوری سازمانی در ورزش کشور در شرایط پاندمی کرونا مورد بررسی قرار گیرد. پس جمع‌آوری مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها ۳۶۷ گویه اولیه استخراج شد که پس از بررسی مجدد و حذف گویه‌های مشابه در نهایت تعداد ۱۲۱ مفهوم اولیه به عنوان مفاهیم نهایی استخراج شد. که در مرحله کدگذاری ثانویه ۱۰ مقوله عمده استخراج و مدل نهایی تدوین شد. بر اساس مدل طراحی‌شده بخش شرایط علی شامل عوامل درون سازمانی و عوامل فردی بودند. محمد کریمی و همکاران (۲۰۲۰، ۳۷) برخی از مؤلفه‌های برقراری چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران را وجود چشم‌انداز مشترک، وجود مأموریت سازمانی شفاف می‌دانند. شیهاب (۲۰۱۹، ۳۶) نیز معتقد است توانایی مدیریت باشگاه‌ها از نظر داشتن استراتژی‌های جایگزین برای سازگاری با متغیرهای محیطی برای دستیابی به چابکی استراتژیک مهم است که این موضوع در باشگاه‌های ورزشی مصر کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در حالی که قبادی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۰۵) گزارش کردند، داشتن خلاقیت در کارکنان (عوامل فردی) بر روی چابکی استراتژیک تأثیر دارد. در تبیین شرایط علی می‌توان گفت: به‌طور کلی ۴ عنصر قدرت پاسخگویی (توانایی شناسایی تغییرات و پاسخگویی سریع درون سازمان)، رقابت (توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف سازمان)، انعطاف‌پذیری (توانایی پردازش فرایندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون سازمان با منابع یکسان) و سرعت پاسخگویی توسط کارکنان (انجام فعالیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن) برای ایجاد چابکی در سازمان‌ها مهم می‌باشد. حال سازمان‌ها برای دستیابی به چابکی استراتژیک نیاز به واکنش نشان دادن به ابعاد استراتژی‌ها، تکنولوژی‌ها، افراد و فرایندها دارند زیرا تمام حوزه‌های سازمان اعم از افراد و کارکنان و عوامل درون سازمانی نیاز به داشتن حامیان چابکی و نیروهای چابک دارند (ادیبی فرد و وظیفه دوست، ۲۰۱۰، ۶۱). حال در صورتی که شرایط (علی) در سازمان‌ها به خصوص در دوران کرونا به شکل مطلوب و قابل‌ملاحظه‌ی مورد توجه قرار نگیرد، خلق چابکی

1. Brueller, Carmeli & Drori
2. Olaleye, Anifowose, Efunade & Arije

استراتژیک به صورت کامل و درعین حال دقیق اتفاق نخواهد یافت و متعاقب آن مدیریت کردن آن دشوارتر خواهد شد. در این راستا می‌توان با توانمندسازی نیروی انسانی مبتنی بر مدیریت دانش، ارتقای سازمان به سازمان یادگیرنده، به‌کارگیری مدیریت دانش پیشرو در بهره‌گیری از پیشرفت تکنولوژی در جهت کاهش مؤلفه‌های انسانی شرایط را برای ایجاد چابکی استراتژیک فراهم آورد.

در قسمت شرایط زمینه‌ای برای توسعه مدل چابکی استراتژیک شرایط ساختاری و سازمانی و همچنین فناوری اطلاعات به عنوان زمینه‌های لازم، مورد شناسایی قرار گرفتند. در این راستا غمخواری (۲۰۲۱، ۱۴۲) چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های کلیدی را برای ایجاد چابکی استراتژیک مهم دانستند. عیسی زاده و همکاران (۲۰۲۱) نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از پیش‌آیندهای مهم در برقراری چابکی استراتژیک است. در بخش فناوری اطلاعات نیز محمد کریمی و همکاران (۲۰۲۰، ۳۷) یکی از مؤلفه‌های استقرار چابکی استراتژیک را توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و وجود مأموریت سازمانی شفاف معرفی کرد. این در حالی است که جعفر زاده زرنندی و همکاران (۲۰۱۹، ۱۳۷) در تحقیق خود گزارش کردند دانش فناوری، ارتباطات شبکه‌ای، معماری و خدمات داده، مدیریت فناوری، بنیادهای فناوری، سازگاری و سرعت فناوری جزو محورهای اصلی و پیش‌فرض ارتباط چابکی است. در مورد شرایط ساختاری سازمان‌های ورزشی در دوران کرونا باید به این نکته توجه کرد که پیامدهای اقتصادی و اجتماعی آن تا مدت‌ها در جامعه قابل مشاهده است و ابعاد مختلف زندگی شخصی، اجتماعی و کاری افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، این باور غلط نیز مطرح شده است که سازمان‌ها برای غلبه بر این شرایط و بقا خود باید دست به اصلاح ساختار خود بزنند. این اصلاح ساختار بیشتر بر کاهش هزینه‌ها و تعدیل نیرو تأکید دارد، با این وجود این یک راهکار مناسب برای پاسخ به این شرایط بحرانی نیست. در این حالت سازمان‌ها باید بر روی مؤلفه‌های تاب‌آوری و پایداری تمرکز کنند و به دنبال افزایش انعطاف‌پذیری و ایجاد چابکی در ساختار خود باشند (سودراجات، ۲۰۲۰). در زمینه فناوری اطلاعات نیز باید گفت که نسل چهارم صنعت که مبتنی بر ارتباطات و فناوری ارتباطات است این توانایی را دارد تا در زمان‌های بحرانی مانند دوران پاندمی کرونا نیازهای ضروری سازمان‌ها را برطرف کند. این انقلاب با کاربردهای پیشرفته تولید و فناوری اطلاعات دیجیتال آغاز شده است (جواید^۲ و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۲۰). در این راستا سازمان‌های ورزشی برای دستیابی به چابکی استراتژیک بایستی از بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز مانند ایجاد مرکز توسعه فن‌آوری و رسانه‌های دیجیتال، حکمرانی دیجیتال مبتنی بر بالندگی سازمانی، ورود فناوری‌های دیجیتال و الکترونیکی، بهره‌گیری از هوش مصنوعی، اجرای سیستم فناوری هوشمند نظام پاسخگویی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای شناسایی چابکی استراتژیک استفاده کرد و اقدامات لازم را برای بهبود شرایط انجام داد تا قبل، حین و بعد از اجرای استراتژی‌های افزایش چابکی استراتژیک با مشکلات و موانع کمتری روبرو شد. در مدل تحقیق دو عامل ویژگی‌های مدیریتی و زیرساختی سازمان و موارد قانونی به عنوان عوامل مداخله‌گر در ایجاد چابکی استراتژیک شناسایی شد. غمخواری (۲۰۲۱، ۱۴۲) اقدامات مدیریتی را یکی از عوامل در مدل چابکی استراتژیک معرفی می‌کند. شیهاب (۲۰۱۹، ۳۶) گزارش کردند مدیران باشگاه‌های ورزشی علیرغم تلاش‌های زیاد برای ایجاد چابکی استراتژیک برای تعیین مأموریت‌ها، اهداف، برنامه‌ها و طرح‌های استراتژیک علاقه زیادی به مشارکت دادن کارکنان ندارند که این می‌تواند یک

1. Sudrajat
2. Javaid

محدودیت برای برقراری چابکی استراتژیک باشد. در بخش قانونی نیز عیسی زاده و همکاران (۲۰۲۱) قوانین و مقررات مدون را یکی از اقدامات مهم در دستیابی به چابکی استراتژیک می‌دانند. مبانی نظری نیز از این یافته حمایت می‌کند به گونه‌ای که جعفر نژاد و شهایی (۲۰۰۷) عواملی مانند مدیریتی و ساختار سازمانی، تفویض اختیار و ماهیت مدیریت در سازمان را به عنوان عوامل مؤثر در برقراری چابکی استراتژیک می‌دانند. در تبیین این یافته باید گفت: در هنگام انتخاب استراتژی‌ها و اقدامات ارتقای چابکی استراتژیک باید به شرایط مداخله‌گر مانند قوانین و مقررات، استاد بالادستی، حمایت از فعالیت‌های نوآورانه توجه شود. از طرفی می‌توان با به‌کارگیری مدیریت هوشمند در بهره‌وری منابع سازمانی، هوشمند سازی مدیریت اطلاعات و ارتباطات، رهبری هوشمند مبتنی بر مدیریت دانش در انتخاب استراتژی‌های مطلوب، زمینه را برای ایجاد چابکی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی فراهم آورد.

در بخش راهبردها نیز دو عامل تغییرات ساختاری و استراتژیک و چابک سازی منابع انسانی مهم تشخیص داده شدند. در این باره غمخواری (۲۰۲۱، ۱۴۲) حساسیت استراتژیک و ایجاد چشم‌انداز واضح و روشن را در چابکی استراتژیک مهم می‌دانند. عیسی زاده و همکاران (۲۰۲۱) نیز وجود اهداف استراتژیک منتخب را مهم می‌دانند. محمد کریمی و همکاران (۲۰۲۰، ۳۷) ابعادی مانند وجود چشم‌انداز مشترک، ایجاد منطق یکپارچه در راستای چشم‌انداز، پیش‌بینی استراتژیک، توانمندی منابع انسانی را جز مؤلفه‌های برقراری چابکی استراتژیک می‌دانند. قبادی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۰۵) نیز سرمایه انسانی نقش میانجی در برقراری چابکی استراتژیک دارد. دیرانی و همکاران (۲۰۲۰، ۳۸۴) نیز به نقش استراتژیک منابع انسانی برای کمک به سازمان‌ها در دوران همه‌گیری کرونا اشاره کرده‌اند و اطمینان از یادگیری مستمر کارمندان را مهم دانسته‌اند. در تبیین راهبردهای مناسب برای ایجاد چابکی استراتژیک می‌توان گفت: برای مدیریت کردن چابکی استراتژیک باید سعی شود مکانیسم‌ها و ابزارهای تکنولوژی و اطلاعات مدرن و همچنین نیروی انسانی چابک و نوآور شناسایی شود و شرایط استفاده از آن‌ها را افزایش داد. در این راستا می‌توان با بهره‌گیری از زنجیره تأمین و پشتیبانی پیشرو، هوشمند سازی منابع انسانی و ارتقای مدیریت بهره‌وری، راهبردهای مناسبی را در راستای چابکی استراتژیک ایجاد کرد. یکی از راهکارهای مناسبی که می‌توان در زمینه تغییرات ساختاری و استراتژیک و چابک سازی منابع انسانی در سازمان‌ها با آن توجه کرد، تغییر دادن مسیر و فرایند تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان می‌باشد. در حالت کلی و عادی اصولاً تصمیمات در بالاترین سطح سازمان گرفته می‌شد و برای اجرا به پایین سازمان انتقال داده می‌شد. ولی در شرایط کرونا سازمان‌ها برای غلبه بر این بحران باید خود را با شرایط انطباق دهند، از این‌رو نیاز است برخی ساختار و اصول خود را تغییر دهند که یکی از این تغییرات می‌تواند تغییر در فرایند تصمیم‌گیری باشد تا نیروی انسانی سازمان را درگیر فرایندهای اصلی سازمان کنند و به طبع آن چابکی را در آن‌ها ایجاد کنند. در نهایت در بخش پیامدهای ایجاد چابکی استراتژیک دو عامل درون سازمانی و برون‌سازمانی به عنوان مؤلفه‌های شناسایی شده مطرح شدند. در این راستا لیدا (۲۰۲۲، ۲۸۵) معتقد است چابکی استراتژیک جزئی از رابطه بین مکانیسم‌های یادگیری سازمانی و تعالی سازمانی است. به طوری که کمبود شدید چابکی استراتژیک، یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد برای و درک بیشتر عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی مورد نیاز است (پیامد درون سازمانی). عیسی زاده و همکاران (۲۰۲۱) عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقولات اصلی پس‌آیندهای چابکی استراتژیک می‌دانند. به‌طور کلی پیامد چابکی استراتژیک برای سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی می‌تواند واکنش سریع و کارآمد به تغییر درخواست‌های بازار، توانایی سفارشی کردن خدمات ارائه‌شده به مشتریان، توانایی تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید به شیوه مقرون به‌صرفه، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت‌مندی مشتریان می‌شود (مهر علیان، زارع نژاد و رجب‌زاده،

۲۰۱۵، ۷۶). در خصوص این یافته می‌توان گفت در صورتی که سازمان‌ها بتوانند چابکی استراتژیک را شناسایی کنند و استراتژی‌های مطلوب مانند بهره‌گیری از تبلیغات استراتژیک در جهت آگاهی از خدمات، شناسایی محصول به مخاطبین و حامیان، برون سپاری قابلیت‌ها و عملکرد جانبی سازمان را بکار گیرند می‌توانند برای سازمان ارزش‌های زیادی خلق کنند که در نهایت منجر به مزیت رقابتی، بقای بلندمدت سازمان، ایجاد بازارهای جدید شود.

به‌طور کلی می‌توان گفت: بیشتر تحقیقاتی که در زمینه چابکی استراتژیک انجام شده است بیشتر بر روی عوامل ایجاد این موضوع در شرایط عادی و عدم بحران تمرکز کرده است. درحالی‌که تحقیق حاضر پا را فراتر گذاشته است و ایجاد چابکی استراتژیک در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی را در زمان وجود یک بحران جهانی (پاندمی کرونا) که شرایط محیطی بسیار متلاطم و نامشخص است و نیاز به تاب آوری بیشتر در سازمان‌ها احساس می‌شود، را مدنظر قرار داده است. پس به عنوان نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت: چابکی استراتژیک توانایی پویا در تغییر مؤثر و کارآمد با شرایط نامطمئن و استفاده مناسب دانش برای سود بردن از فرصت‌های در حال تغییر سریع است. سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های ورزشی با بهره بردن از چابکی استراتژیک در شرایط و بحران‌های خاص نیازهای مشتریان و سناریوهای توسعه‌ی قابل قبول آینده را تشخیص می‌دهند و ضمن تکمیل دانش و اطلاعات خود، چالش‌ها و محدودیت‌های موجود را شناسایی می‌کنند. این اتفاق باعث می‌شود رونق پایدار در سازمان‌ها به وجود آید. از لحاظ کاربردی نیز مدل حاضر چون با استفاده از دیدگاه و تجربیات خبرگان و موردتوجه قرار دادن شرایط پاندمی کرونا به‌دست‌آمده است، قابل استفاده برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی ورزش کشور به خصوص مدیران سازمان‌های ورزشی می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود

(۱) با توجه به وابستگی متقابل برخی از ابعاد چابکی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی و وجود همپوشانی میان آنها، برای بازطراحی ساختار سازمانی و سازماندهی فعالیت‌ها در قالب چابک‌تر لازم است مدل‌های ذهنی سلسله‌مراتبی، متمرکز و پیچیده را کنار گذاشت و مفاهیمی از قبیل سازماندهی تیمی، شبکه‌سازی سازمانی و اتحادهای استراتژیک را در سازمان‌های ورزشی جایگزین کرد. البته نباید این را هم فراموش کرد که بازطراحی ساختار سازمانی همه مشکلات چابکی را حل نمی‌کند و ایجاد یک سازمان چابک فراتر از اصلاحات ساختاری است، اما در سوی دیگر ماجرا می‌شود ساختار را به گونه‌ای طراحی و بازطراحی کرد که به مانعی در برابر چابکی مبدل نگردد.

(۲) با توجه به اینکه یکی از مهمترین متغیرهای که در زمینه چابکی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی توجه به بحث هوشمندسازی و به کارگیری فناوری‌های نوین است بنابراین می‌توان با بازتعریف مأموریت واحدها و ادارات ورزشی با رویکرد تحول دیجیتال و تغییر تکنولوژی، واحدهایی که هم‌افزایی محسوسی را ایجاد نمی‌کنند یا امکان ادغام آنها با دیگر واحدها وجود دارد را بهره‌ور و کارآمد نمود.

(۳) با توجه به اینکه بکارگیری چابکی استراتژیک در سازمان‌ها باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود از این رو سازمان‌های ورزشی باید با تسهیم اطلاعات و ایجاد سازوکارهای مناسب با شکل‌دهی و راهبری گونه متفاوتی از همکاری‌های استراتژیک با رقبا، تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان (ایجاد کنسرسیوم‌ها، اتحادهای استراتژیک، شرکت‌های مشترک، شبکه‌ها مجازی) به صورت هوشمندانه از رقبا خود پیشی بگیرند.

(۴) با توجه به اینکه محیط درون و برون سازمانی بسیار بی ثبات هستند و عوامل زیادی مانند شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ... بر آنها اثرگذار هستند بنابراین لازم است سازمان‌های ورزشی این آمادگی را داشته باشند با بتوانند خود را با این تغییرات زیاد وقف دهند، در این راستا یکی از مهمترین راه‌های مقابله با این شرایط سازمان‌دهی

مجدد مبتنی بر قابلیت تحرک و جابجایی در منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی در برنامه ها و راهبردهای سازمان های ورزشی است. از این رو مدیران سازمان ها باید سطح چابکی در سازمان های خود را بالا برند و تفکر چابکی را در سازمان خود نهادینه کنند.

تشکر و قدردانی

در پایان جا دارد از تمامی کسانی که در انجام این تحقیق شرکت کردند و به سؤالات با صبر و حوصله و دقت پاسخ دادند کمال تشکر را داشته باشم.

منابع

1. Abdollah, M. H., Zareian, H., Gholami Torkesaluye, S., & Boveiri Shemi, R. (2021). Impact of social media and the price image presented on them on the intention of customers to buy sportswear during the Corona pandemic. *Sport Management Studies*. (Persian).
2. Adibifard, S. H., & Vazifehdust, H. (2010). Relationship between agility strategies, agile organization and workforce agility in emergency ward of Tehran University in medical science hospitals. *Health Management Quarterly*, 2(1,2), 59-66.
3. Byyyyyy.. , & Briiii n, .. (2021). The CIII 19 nnndem::: Whtt aan ee rrrrn from pttt rrrrrr rr in organizations and management?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6.
4. Bandarian, R. (2016). Presenting a conceptual model of strategic agility in research and technology organizations. *Technology growth*, 12(46),9-14. (Persian).
5. Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?. *California Management Review*, 56(3), 39-57.
6. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
7. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
8. Ghamkhari, S. M. (2021). Providing a Model of Strategic Agility Determining its Status in Knowledge-Based Industries. *Public Organizations Management*, 9(2), 137-152. (Persian).
9. Ghobadi, P., Saboonchi, R., Foroghipour, H. (2020). Determining the Mediating Role of Human Capital in the Effect of Strategic Agility on the Creativity of Employees of Gymnastics Federation of Iran. *New Trends in Sport Management*, 8(29), 105-116. (Persian).
10. Hamad, Z., & Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.
11. Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
12. Issazadeh, H., Bagheri Ragheb, Gh., Kordanaj, A., Karimi, A., & Soltani, M. (2021). Designing and developing a model of strategic agility in small and medium-sized sports businesses (precedents and futures). *Journal of Sports Management*.(In press). (Persian).

13. Jafar Zadeh Zarandi, M., Sharifian, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2019). Explaining Organizational Agility Model Based on Information Technology from the Perspective of Sports Experts. *Sport Management Studies*, 10(52), 137-160. (Persian).
14. Jafarnejad, A; Shahaie, b. (2007). *Organizational Agility and Agile Production*, Mehraban Book Publishing Institute, First Edition.
15. Javaid, M., Haleem, A., Vaishya, R., Bahl, S., Suman, R., & Vaish, A. (2020). Industry 4.0 technologies and their applications in fighting COVID-19 pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(4), 419-422.
16. oo yyğğ, .. , & kk kyy, B. (2020). The roee of organoooooll fxxbllttty nn organoooooll ggttty: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
17. Lebda, Sh. E. (2022). Investigating the mediating effect of strategic agility in the relationship between organizational learning mechanisms and organizational excellence: A case of Kafr Sheikh University staff. *Scientific Journal for Studies, Research and Finance*, 3 (1), 285-314.
18. Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. R. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performnee gnm: hle mddnnnm roee of orgnniiii i nll ggttty. *Indusrlll aa nagmmnt & ttt a Systems*.
19. Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3), 25.
20. McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*. John Wiley & Sons.
21. Mehralian, G., Zarenezhad, F., & Ghatari, A. R. (2015). Developing a model for an agile supply chain in pharmaceutical industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9 (1), 74-91.
22. Mohammad Karimi, P; Naghavi, P; Salavati, M.R. (2020). Identification of dimensions, components and indicators of strategic agility in Bank Melli Iran. *Strategic Management Research*, 78 (26), 37-72. (Persian).
23. Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Chnng.*, 17(5 6), 155-168.
24. Norouzi Seyed Hossini, R. (2020). Understanding Lived Experience of Iranian Professional Athletes from COVID-19 Pandemic (A Phenomenological Approach). *Sport Management Studies*. 12 (61):217-40. (Persian).
25. Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A., & Arije, B. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' rllll nmæ: A ase study of rrrrrry nrsuuuas nnggrr... aa nggemnt nnnnmn Lrrrrr, 11(1), 297-304.
26. Peidaei, M. M., Pilevari Salmasi, N., & Shahriari, M. R. (2021). Identification of the resiliency human resource dimensions during pandemic covid-19 condition from Islamic point of view based on fuzzy Delphi method. *Journal of Cultural Management*, 15(51), 71-81. (Persian).
27. Ramzani, M. R., Mallaei, M., & Absalan, S. (2013). The study of organizational agility in Province Sport and Adolescent Organization. *Sport Management Studies*, 5(20), 185-204. (Persian).
28. Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
29. Setia, P., Sambamurthy, V., & Closs, D. J. (2008). Realizing business value of agile IT applications: antecedents in the supply chain networks. *Information Technology and Management*, 9(1), 5-19.
30. Shabani Bahar, gh.,Maghsoudi,H.R., Goodarzi, M, Honari,H. (2018). Develop a model of structural combinations of strategic thinking and organizational agility in selected sports federations. *Sports Management and Development*, 7 (1), 52-65. (Persian).
31. Shehab, R. A. H. (2019). Organizational Ambidexterity Practices to Achieve Strategic Agility in Sports Clubs. *International Journal of Sports Science and Arts*, 3(02), 36-58.
32. Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
33. Shirvani H, Rostam Khani F. A review of exercise considerations during the outbreak of Covid-19 disease. *Journal of Military Medicine*, 2020; 22(2); 161-168. (In Persian).

34. Sudrajat, R. (2020). Changes in Organizational Structure and Service System in Supermarkets when Pandemic COVID-19. Available at SSRN 3590980.
35. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California management review, 58(4), 13-35.
36. Vidmar, M., Rosiello, A., & Golra, O. (2020). Resilience of New Space Firms in the United Kingdom During the Early Stages of COVID-19 Crisis: The Case for Strategic Agility. New Space, 8(4), 172-178.

