



## Presenting a model of resilience development of sports organizations through virtual performance competencies

- Mohamad Reza Moghadasi** | PhD student in Sports Management, Borujard Branch, Islamic Azad University, Borujard, Iran
- Behzad Ezadi** | Assistant Professor of Sports Management, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran
- Kayvan Shabani Moghadam** | Assistant Professor of Sports Management, Razi University Kermanshah, Kermanshah, Iran

### Abstract

The purpose of this research was to provide a model of resilience development of sports organizations through virtual performance competencies. Therefore, the research method was qualitative and with a thematic approach. The statistical population included two parts of human resources (professors and administrators) and information sources (books, articles, documents, media, etc.). Sampling was done in a sufficient number and with a judgment method based on reaching theoretical saturation (18 people). The research tools included systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the tool was evaluated and confirmed based on the legal and scientific validity of the sample, expert opinion and agreement between the correctors. In order to analyze the findings, a multi-stage conceptual coding method with a systemic analysis approach was used. The results of selective coding showed that competencies such as virtual behavior, virtual personality, managerial, knowledge, and media competencies are among the most important virtual competencies that affect resilience in sports organizations. Therefore, planning and efforts to develop virtual competencies can improve the resilience of sports organizations in various crises such as economic and health crisis (such as the corona virus epidemic).

**Key words:** Resilience, media competence, behavioral competence, knowledge competence, management competence.

---

Corresponding Author: E-mail: behzadezadi1977@gmail.com

**How to Cite:** Moghadasi M. R., Ezadi B, Shabani Moghadam K. Presenting a model of resilience development of sports organizations through virtual performance competencies, Journal of Innovation in Sports Management, 2024; 3(3):25-37.



## ارائه مدل توسعه تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی از طریق شایستگی‌های عملکرد مجازی

محمدرضا مقدسی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

بهزاد ایزدی

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران

کیوان شعبانی مقدم

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، ارائه مدل توسعه تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی از طریق شایستگی‌های عملکرد مجازی بود. از این رو روش پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد تماتیک بود. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (اساتید و مدیران) و منابع اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد، رسانه‌ها و ...) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۱۸ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. نتایج کدگذاری گزینشی نشان داد که شایستگی‌هایی نظیر شایستگی‌های رفتار مجازی، شخصیت مجازی، مدیریتی، دانشی و رسانه‌ای از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. بنابراین برنامه‌ریزی و تلاش در جهت توسعه شایستگی‌های مجازی می‌تواند تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی را در بحران‌های مختلف همچون بحران اقتصادی و سلامتی (همچون همه‌گیری ویروس کرونا) ارتقاء دهد.

**واژه‌های کلیدی:** تاب‌آوری، شایستگی رسانه‌ای، شایستگی رفتاری، شایستگی دانشی، شایستگی مدیریتی.

نویسنده مسئول: E-mail: behzadezadi1977@gmail.com

مقدسی محمدرضا، ایزدی بهزاد، شعبانی مقدم کیوان، ارائه مدل توسعه تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی از طریق شایستگی‌های عملکرد مجازی، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، پاییز ۱۴۰۳، ۳(۳): ۲۵-۳۷.

## مقدمه

سازمان‌ها در گذشته در محیط پایدار فعالیت می‌کردند و مدیران قادر بودند با پیش‌بینی وقایع آینده در شرایط اطمینان‌بخش برنامه‌ریزی کنند؛ اما امروزه، عصر تغییرات شتاب‌زده و عدم اطمینان نسبت به آینده و کمبود دانش و اطلاعات کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است (رضایی و همکاران، ۲۰۱۷). باوجود بستری متغیر و پیچیده که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است (رضایی و همکاران، ۲۰۱۷). امروزه به دلیل گسترش سازمان‌ها در سطح جهانی و افزایش تعارضات در زندگی اجتماعی افراد و تغییرات چشمگیر محیطی و اجتماعی، انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها در برابر مشکلات، تعارضات و تغییرات اهمیت روزافزونی پیدا کرده است. این انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها در روانشناسی تاب‌آوری نامیده می‌شود (بهامرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). تاب‌آوری به فرآیند پویای انطباق مثبت با تجربه‌های تلخ و ناگوار اطلاق می‌شود (هیلمن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). مفهوم تاب‌آوری برای اولین بار توسط هالینگ در سال ۱۹۷۳ در زمینه اکولوژی ارائه شد (کونور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). تاب‌آوری نقش مهمی در بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر دارد و از این رو، سازگاری مثبت و موفق را در زندگی فراهم می‌کند (هاتون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). تاب‌آوری صرف مقاومت منفعل در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست، بلکه فرد تاب‌آور، مشارکت‌کننده فعال و سازنده محیطی پیرامونی خود است. تاب‌آوری قابلیت فرد در برقراری تعادل زیستی- روانی- روحی، در مقابل شرایط مخاطره‌آمیز می‌باشد (جهانگرد، ۲۰۱۸). تاب‌آوری نوعی ترمیم خود که با پیامدهای مثبت هیجانی، عاطفی و شناختی همراه است. تاب‌آوری که مقاومت در برابر استرس یا رشد پس‌ضربه‌ای نیز نامیده شده است، در امتداد یک پیوستار با درجات متفاوت از مقاومت در برابر آسیب‌های روان‌شناختی قرار می‌گیرد (اورتوسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱)، تاب‌آوری برحسب این تعریف، فراتر از جان سالم

بدر بردن از استرس‌ها و ناملاپمات زندگی است (کیم<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱) و با رشد مثبت، انطباق‌پذیری و رسیدن به سطحی از تعادل پس از به وجود آمدن اختلال در وضعیت تعادلی پیشین، مطابقت می‌کند (اوده<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱) بنابراین، تاب‌آوری به انطباق موفق می‌گفته می‌شود که در آوردگاه مصائب و استرس‌های توانکاه و ناتوان ساز آشکار می‌گردد. این تعریف از تاب‌آوری، بیانگر کنشوری و پویایی سازهای است که مستلزم تعامل پیچیده بین عوامل خطر ساز و محافظت‌کننده است (بوریکی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). ماستن<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۹) به سه ویژگی بارز در افراد تاب‌آوری اشاره دارند؛ این خصایص عبارت‌اند از: توانایی رشد و پیشرفت باوجود شرایط ناگوار و پرخطر و بروز پیامدهای مثبت پس از تجربه کردن آن‌ها؛ قابلیت همیشگی در عملکرد تحت فشار روحی و تنش؛ و توانایی بازگشت پس از ضربه روحی ناشی از تجربه موقعیت‌های ناگوار در زندگی. تاب‌آوری در مورد کسانی به کار می‌رود که در معرض خطر قرار می‌گیرند ولی دچار اختلال نمی‌شوند. از این رو شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که مواجه شدن با خطر شرط لازم برای آسیب‌پذیری هست اما شرط کافی نیست (آنرلی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). کانتر و سی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کند که امروزه به دلیل مواجهه کسب‌وکارها با محیط به‌طور فزاینده پر هرج‌ومرج سازمان‌ها تقاضای بیشتری به تاب‌آوری نشان می‌دهند. عواملی مانند حالات ادراکی، انسجام در زمینه، ظرفیت استراتژیک و فعالیت استراتژیک بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر دارد او معتقد است که اگر سازمان از نظر تاب‌آوری ارتقا یابد در زمانی که یک اختلال منفی در عملکرد طبیعی سازمان صورت گیرد، سازمان تاب‌آوری از طریق انطباق شرایط با تغییرات می‌تواند وضعیت خود را بهبود دهد و به بازسازی موارد خسارت‌دیده بپردازد. یکی از ویژگی‌های فردی مؤثر در تاب‌آوری، توانایی ایجاد خود نظم‌دهی یا خودکنترلی است. در مجموع، ویژگی‌های شخصیتی همچون خودپنداره مثبت، اجتماعی بودن، هوش، کفایت در کارآموزشی،

<sup>6</sup> Kim

<sup>7</sup> Odeh

<sup>8</sup> Börekçi

<sup>9</sup> Maeten

<sup>10</sup> Annarelli

<sup>11</sup> Kunter & Cee

<sup>1</sup> Bhamra

<sup>2</sup> Hillmann

<sup>3</sup> Connor

<sup>4</sup> Hatton

<sup>5</sup> Ewertowski

این نتیجه رسیده‌اند که باید سازوکارهایی را برای پاسخگویی به تغییرات و اختلالات محیطی و انطباق با بازار جدید به‌کارگیرند تا به پایداری برسند.

تغییر چهره‌ی سازمان تربیت‌بدنی به وزاتخانه ورزش و جوانان، فصل تازه‌ای از حیات ورزش در ایران را رقم زد. در این چند سال کوتاهی که از عمر وزارتخانه‌ی مذکور می‌گذرد، نوع عملکرد و انتظارات مختلف از آن، همواره مورد بحث کارشناسان و مخاطبان ورزش در ایران بوده است. وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان سازمانی دولتی، این انتظار را بر دوش خود می‌بیند که همواره در مسیر رشد و تعالی قرار داشته و بتواند پاسخگوی نیازهای روز جامعه‌ی ورزش باشد. در محیط کنونی که تغییر مستمر از ویژگی‌های جداناپذیر آن به شمار می‌رود، یک سیستم نیازمند آن است که به‌منظور پاسخگویی به نوسان‌های محیطی و حفظ عملکردش به قابلیت انطباق دست پیدا کند، از این‌رو تاب‌آوری ساختن سازمان رویکردی است که در جهت انطباق با ریسک‌های محیطی باید در دستور کار مدیران قرار گرفته است. درعین‌حال در سال‌های اخیر و همه‌گیری ویروس کرونا تا اثر ساختن سازمان‌های ورزشی اهمیت زیادی پیدا کرده است (کشکر، ۲۰۲۱؛ بیرس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲) و درعین‌حال بسیار از سازمان‌های ورزشی نتوانستند به حیات خود برای ارائه خدمات ادامه دهند. باین‌حال بسیاری از پژوهشگران معتقدند که توسعه قابلیت‌های مجازی سازمان‌ها را عاملی مهم برای تاب‌آوری در شرایط بحرانی معرفی کردند (یونوس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ گو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). باین‌حال اداره سازمان‌ها در محیط رقابتی و پیچیده و بسیار ناامن امروزی بسیار سخت شده است. این روند داشتن مدیران لایق، شایسته و پرتوان را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. به‌این‌ترتیب دغدغه‌هایی با عنوان ضرورت توجه به شایستگی مجازی سازمان پیش روی مشاوران و متخصصان حوزه مدیریت سازمان‌ها قرار می‌گیرد (هوسر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). در صورتی که سازمان‌های امروزی مدیران فاقد شایستگی برای مدیریت مجازی را در رأس سازمان قرار دهند، با بحران مدیریتی در محیط

خودمختاری، عزت‌نفس، ارتباطات خوب، مهارت‌های حل مسئله و سلامت روانی و جسمان، از جمله عوامل مؤثر بر افزایش تاب‌آوری در فرد به شمار می‌روند (فیتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌های تاب آور، سازمان‌هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند. تاب‌آوری در سطح سازمانی عبارت است از پویایی‌های ساختاری و رویه‌ای که باعث می‌شود سازمان ظرفیت لازم برای مقابله با دشواری‌ها و سختی‌ها را داشته باشند (لنکینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). سازمان‌های تاب آور با ابعادی چون ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر، تمایز و ارتباطات شناخته می‌شوند. در این راستا، سازمان‌های ورزشی نهادهای هدف‌داری هستند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه می‌باشند. بر همین اساس به‌منظور سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، به کارکنان خلاق، توانمند و منعطف نیازمند هستند. هرچند که برخورداری از مزیت رقابتی به ویژگی‌های سازمان بستگی دارد، اما به‌یقین کارکنان هر سازمان و ویژگی‌های فردی و میزان سازگاری با شرایط آنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در این مسیر دارد از این‌رو شناخت ویژگی‌های بستر مناسب برای جذب و رشد این کارکنان، اولین قدم و اساسی‌ترین مسئله روز سازمان محسوب می‌شود.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها در هراندازه‌ای که باشند می‌توانند جهت آماده‌سازی در مواجهه با فاجعه یا بحران، شناسایی مخاطرات، کاهش احتمال رخداد آن‌ها و برنامه‌ریزی انجام دهند به‌بیان‌دیگر تاب‌آوری خود را ارتقا دهند (رودریگز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع برخورداری از یک فرهنگ تاب‌آوری، کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود. این فرهنگ نشان‌دهنده تمایل در به اشتراک‌گذاری و تازه‌سازی دانش و مستمر به‌منظور پاسخگویی می‌باشد از این‌رو مدیران و مسئولان

<sup>4</sup> Byers

<sup>5</sup> Younus

<sup>6</sup> Gu

<sup>7</sup> Hauser

<sup>1</sup> Fietz

<sup>2</sup> Lengnick

<sup>3</sup> Rodríguez

پژوهش حاضر ارائه مدل توسعه تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی از طریق شایستگی‌های عملکرد مجازی است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند با رویکرد تماتیک (گلیزر و همکاران، ۲۰۱۱) بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انسانی شامل اساتید دانشگاه‌ها و مدیران سازمان‌های ورزشی بود. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد.

رقابتی و بحران‌ها روبرو خواهند شد. همچنین مدیریت شایسته باتدبیر و سیاست ورزی و تدوین استراتژی‌های مدیریتی سازمان را به اهدافش خواهد رساند. در این راستا کرمی در مقدمه کتاب خود با عنوان توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی به این مسئله اشاره می‌کند که: به‌کارگیری رویکردی مناسب جهت جذب، نگهداشت، توسعه، آموزش و ارزیابی قابلیت‌های مجازی سازمان می‌تواند گامی بزرگ در این زمینه محسوب گردد (کرمی، ۱۳۸۹). باین حال گسترش سریع زیرساخت‌ها و تجهیزات دیجیتالی ظرفیت بالایی برای استفاده از فناوری‌های نوین به‌منظور کنترل و مدیریت بحران ایجاد کرده است و لذا تلاش در جهت توسعه شایستگی‌های سازمان چه در جهت شایستگی مدیریت مجازی و چه در جهت قابلیت‌های مجازی سازمان بسیار حائز اهمیت است، فلذا هدف از

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

نمونه	نمونه‌گیری	گروه مطالعه
۸ نفر	قضاوتی (نظری)	اساتید مدیریت ورزشی متخصص در تاب‌آوری
۱۸ نفر	قضاوتی (نظری)	مدیران سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، هیئت‌های ورزشی) با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری
۴ نفر	قضاوتی (نظری)	اساتید مدیریت ورزشی متخصص در فضای مجازی
۳۵ نسخه	هدفمند	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب و...)
۳ نسخه	هدفمند	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی
۱۰ نسخه	هدفمند	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای

جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی
روایی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	انتخاب افراد برحسب شایستگی علمی و فنی
	روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان
	مطالعه حسابرسی فرآیند	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور

تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه

تعداد کل کدها: ۱۲۰

تعداد کل توافقات: ۵۱

تعداد کل عدم توافقات: ۱۸

پایایی بین دو کدگذار: ۸۵٪

بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی

توافق درون موضوعی دو کدگذار

پایایی

نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۸ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی‌شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (محوری) و کدگذاری سوم (گزینشی یا انتخابی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و درنهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳ آورده شده است.

### کدگذاری باز:

در ابتدا، یک نمونه از مصاحبه‌های انجام‌شده کدگذاری گردید و در ادامه نتایج مربوط به استخراج کدهای مصاحبه‌های انجام‌شده آورده شد. جدول ۴ یک نمونه از مصاحبه‌های انجام‌شده را نشان می‌دهد.

### کدگذاری محوری:

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج‌شده شامل ۵ کد محوری و ۲۲ کدباز بود. نتایج در جدول ۵ گزارش شده است.

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. استخراج مؤلفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی‌شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها بر اساس چارچوب تحلیلی طراحی‌شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل‌شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکرشده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار مطالب تازه‌ای به دانسته‌های او

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳	۷۲/۲
	زن	۵	۲۷/۸
رده سنی	زیر ۳۰ سال	۱	۵/۵
	۳۰ تا ۵۰ سال	۱۰	۵۵/۵
	بالای ۵۰ سال	۷	۳۹
سابقه شغلی	زیر ۱۰ سال	۴	۲۲/۳
	۱۰ تا ۲۰ سال	۸	۴۴/۴
	بالای ۲۰ سال	۶	۳۳/۳

جدول ۴. یک نمونه از مصاحبه‌های انجام‌شده

ردیف	گزاره‌های کلومی
۱.	شایستگی مدیریتی
۲.	یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز در بخش فضای مجازی، قطعاً شایستگی مدیریتی می‌باشد. مدیرانی که از صلاحیت و شایستگی در عملکرد
۳.	در فضای مجازی برخوردار نباشند، نمی‌توانند عملکرد مناسبی داشته و به
۴.	اهداف خود برسند.
۵.	پیش‌نیاز حضور در فضای مجازی
۶.	توانمندی حضور در فضای مجازی
۷.	حضور در فضای مجازی برای سازمان‌های ورزشی نیاز به یکسری پیش‌نیازها و
۸.	توانمندی‌هاست. از جمله شایستگی و توانمندی دیگری که می‌توان نام برد،
۹.	داشتن سواد رسانه‌ای هم برای مدیران و هم برای کارکنان در سازمان‌های
۱۰.	ورزشی است. اینکه از کدام رسانه استفاده شود، اینکه آیا پیامی که در رسانه
۱۱.	وجود دارد، قابلیت ارجاع دارد یا خیر و کلا دانش و سواد در زمینه انواع
۱۲.	رسانه‌ها و انواع پیام‌ها و کانال‌های ارتباطی از اهمیت زیادی برخوردار است.
۱۳.	شناخت انواع کانال‌های ارتباطی
۱۴.	شایستگی شخصیتهای مدیران
۱۵.	شخصیت مدیران باید از شایستگی‌های مناسبی برخوردار باشد. اینکه مدیران
۱۶.	آیا پذیرای رسانه‌های نوظهور هستند یا خیر؟ آیا مدیران انگیزه کافی برای
۱۷.	حضور در رسانه‌ها رادارند یا خیر و این انگیزه را به کارکنان خود منتقل می‌کنند؟
	انگیزه دادن به کارکنان برای حضور در فضای رسانه‌ای

جدول ۵. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی‌شده

مقوله‌ها	کد مفهومی	فراوانی
شایستگی‌های رفتار مجازی	۱. ارتباطات مجازی	۸
	۲. کار تیمی	۷
	۳. توسعه مجازی	۸
	۴. مدیریت تعارضات مجازی	۹
	۵. اعتماد	۶
	۶. درک مجازی	۵
	۷. مدیریت تغییر	۸
شایستگی‌های شخصیت مجازی	۸. انعطاف‌پذیری در فضای مجازی	۷
	۹. فن بیان	۵
	۱۰. امکان انتقال مطالب به صورت مجازی	۶
	۱۱. ابتکار و خلاقیت در چالش‌های مجازی	۸
	۱۲. مدیریت عملکرد در فضای مجازی	۷
	۱۳. سازمان‌دهی واحدها در فضای مجازی	۵
	۱۴. ارتقای انگیزه فعالیت در فضای مجازی	۶
	۱۵. تفویض اختیارات در فضای مجازی	۵

مقوله‌ها	کد مفهومی	فراوانی
شایستگی‌های دانشی	۱۶. سواد رسانه‌ای	۴
	۱۷. مدیریت دانش	۸
	۱۸. تفکر انتقادی مجازی	۵
	۱۹. توانایی حل مسائل در بستر فضای مجازی	۶
شایستگی‌های رسانه‌ای	۲۰. تعالی رسانه‌ای	۸
	۲۱. نقش‌آفرینی رسانه‌ای	۷
	۲۲. مدیریت فناوری	۵

### کدگذاری گزینشی (انتخابی):

نتایج کدگذاری گزینشی نشان داد که شایستگی‌هایی نظیر شایستگی‌های رفتار مجازی، شخصیت مجازی، مدیریتی، دانشی و رسانه‌ای از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

بر اساس جدول ۵، ۵ کد محوری (مقوله) به‌منظور تدوین مدل شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از فرایند کدگذاری و تطبیق با مبانی و پیشینه پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از فرایند کدگذاری و تطبیق با مبانی و پیشینه پژوهش

تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در این راستا ارتباطات مجازی (الیوسفی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، توانایی کار تیمی مجازی (کیلکولن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، توسعه فعالیت‌های

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ارائه مدل توسعه تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی از طریق شایستگی‌های عملکرد مجازی بود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده شایستگی‌های رفتار مجازی از جمله شایستگی‌های مجازی مؤثر بر

<sup>1</sup> Elyousfi

<sup>2</sup> Kilcullen



را سبب می‌شود، کارکنانی توانمندتر می‌سازد. داشتن مهارت در زمینه فناوری باعث بهینه‌سازی و ساده‌تر کردن فعالیت‌های رایانه‌ای و یا رسانه‌ای کارکنان می‌شود و آن‌ها را یک‌قدم از بقیه جلوتر می‌اندازد و کارکنانی که از مهارت مجازی بی‌بهره‌اند و یا سطح اندکی از آن را واجد هستند، نمی‌توانند سازمان خود را به‌خوبی پیش ببرند و در شرایط حساس زمینه تاب‌آوری آن و ادامه حیات را فراهم آورند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده شایستگی‌های شخصیت مجازی ازجمله شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در این راستا شایستگی‌های شخصیت مجازی شامل نوعی ادراک اجتماعی است و بر توانایی‌های اجتماعی عمومی‌تری دلالت دارد که بر پایه همکاری، تعامل و رابطه‌سازی تعریف می‌شوند و به رهبران اجازه می‌دهد در سطوح مختلف ازجمله پیروان، همکاران، رده‌های بالاتر سازمانی و افراد خارج از سازمان از نظر شخصیت مجازی هوشمندانه رفتار کنند (آئوونین، ۲۰۱۹). مدیریت تغییر به فضای مجازی در شرایط حساس (محمدهاشم، ۲۰۲۲)، انعطاف‌پذیری در فضای مجازی (سیمن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، فن بیان مجازی (پارک<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱)، امکان انتقال مطالب به‌صورت مجازی (اسپوزیتو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، ابتکار و خلاقیت در چالش‌های مجازی (هنریکسن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱) موردتوجه پژوهشگران بوده و توسعه این عوامل در سازمان برای توسعه فعالیت‌های مجازی در شرایط حساس و پرچالش بسیار حائز اهمیت و شایان توجه است و لذا بهره‌گیری از کارگروهی برای توسعه شخصیت مجازی کارکنان و برنامه‌ریزی در رابطه برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت و شایان توجه است.

بر اساس نتایج بدست‌آمده شایستگی‌های مدیریتی ازجمله شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در این راستا مدیریت مجازی به معنای ساختار سازمانی برای توسعه و تخصیص منابع سازمانی در حوزه تحول دیجیتال می‌باشد. هدف از این سازوکار، پیشبرد هرچه بهتر اقدامات مجازی سازمان است.

مجازی (نورولوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، مدیریت تعارضات مجازی (اجای<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲)، اعتماد مجازی (دینه و همکاران، ۲۰۲۱) و درک مجازی (آخونوا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱) ازجمله شایستگی‌هایی است که می‌تواند زمینه بهبود رفتار مجازی و به‌تبع آن کمک به سازمان برای بهبود عملکرد، مدیریت بحران‌ها و تاب‌آوری در شرایط حساس را فراهم کند. ترویجی و پاتل<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) توانایی عملکرد مناسب و ارائه خدمات مجازی را لازمه کارمندان خبره در شرایط پرچالش شرکت‌ها عنوان کردند. درعین‌حال تیم‌های مجازی نیز می‌توانند به سازمان‌ها در بهبود فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در سریع‌ترین زمان ممکن در موقعیت حساس را می‌دهد (کیلکولن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، درعین‌حال توسعه فعالیت‌های مجازی می‌تواند به روند ارائه خدمات در شرایط بحرانی مانند قرنطینه‌های ضروری در شرایطی مانند همه‌گیری کرونا به تاب‌آوری سازمان کمک کند (پورناماساری<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). آکدره<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۱) معتقداند سازمان‌ها می‌بایست برای توسعه رفتارهای مطلوب مجازی کارکنان برنامه‌ریزی کنند و زمینه توانمندسازی آنان را در این زمینه فراهم کنند. باین‌حال در عصر فضای مجازی، داشتن مهارت مجازی از توانمندی‌های مهم برای کارکنان سازمان‌ها بوده و ارتقاء آن برای سازمان‌ها بسیار سودمند است. مهارت مجازی به معنای دانستن در مورد فناوری مختلف و درک نحوه استفاده از آن و همچنین داشتن آگاهی از تأثیر آن‌ها بر افراد و جوامع می‌باشد. مهارت مجازی به کارکنان برای برقراری ارتباط با دیگران، انجام کار مؤثرتر و افزایش بهره‌وری کارکنان به‌ویژه باکسانی که مهارت و سطح تخصص مشابه دارند، قدرت می‌بخشد (مارتین، ۲۰۰۵).

ارتقاء مهارت مجازی باعث افزایش مجموعه‌ای از توانمندی‌ها در کارکنان شده که در انجام وظایف کاری آنان تأثیرگذار هستند. مهارت مجازی با استفاده مؤثر از ابزارهای فناورانه‌ای که انجام بهینه‌تر و سهل‌تر فعالیت‌ها

<sup>1</sup> Nurullaeva

<sup>2</sup> Ajayi

<sup>3</sup> Akhunova

<sup>4</sup> Trivedi & Patel

<sup>5</sup> Kilcullen

<sup>6</sup> Purnamasari

<sup>7</sup> Akdere

<sup>8</sup> Seaman

<sup>9</sup> Park

<sup>10</sup> Esposito

<sup>11</sup> Henriksen

سواد رسانه‌ای پاتر، عامل منبع شخصی، اهداف و سلاقی انگیزشی مخاطبان از رسانه‌ها را توضیح‌پذیر می‌کند؛ چنانکه برخورداری کارکنان از رسانه‌ها پیوستاری از کنش فعالانه تا منفعل را در برمی‌گیرد؛ به‌این‌ترتیب که جایگاه قوی و ضعیف کارکنان در برابر رسانه مطرح می‌شود؛ جایگاه ضعیف یعنی کارکنان از اهداف رسانه‌ای خودآگاه نیستند و کنترل کمی بر روش استفاده دارند. بنابراین استفاده هدفمند کارکنان از رسانه‌های گوناگون و تجزیه‌وتحلیل پیام رسانه‌ای، به قوی شدن جایگاه آنان منجر می‌شود. با این حال سواد رسانه‌ای از جمله ابعاد مهم شایستگی دانشی است که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد و ووجاروی<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) معتقداند سواد رسانه‌ای قابل آموزش و یادگیری است و برنامه‌ریزی آموزشی در این زمینه نتایج مفیدی در پی دارد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده شایستگی‌های رسانه‌ای از جمله شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در این راستا سون و همکاران (۲۰۲۱) و روزاک و همکاران (۲۰۲۱) معتقداند شایستگی‌های رسانه‌ای از جمله ملزومات سازمان‌های پیشرو در شرایط بحرانی است، همچنین ابلهام<sup>۷</sup> و همکاران همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی ویژه‌ای در جهت توسعه فناوری‌های نوین در سازمان انجام دهند. با این حال آلدیانته و همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند که توسعه فناوری‌های اطلاعاتی زمینه تاب‌آوری در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

با این حال و به‌طور کلی تاب‌آوری از جمله نیازهای سازمان‌های ورزشی است که نیاز ویژه‌ای در طول بیماری کرونا به آن احساس شده است. در این راستا زرمهری و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی ارتقا تاب‌آوری سازمانی از طریق چابک سازی ساختار منابع انسانی، نشان دادند که چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری و همچنین توانایی فایق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت آمده است؛ بنابراین می‌توان گفت تاب‌آوری در سلامت و موفقیت

مدیریت مجازی نیز نشأت‌گرفته از مفهوم کلان حکمرانی است. هر سازمان توسط بدنه حاکمیتی (یک فرد یا گروهی از افراد که در ارتباط با مهم‌ترین اقدامات آن مسئولیت دارند) اداره می‌شود. یکی از فعالیت‌هایی که هر سازمانی با هر رسالت و چشم‌انداز، به‌صورت مستمر انجام می‌دهد، مدیریت می‌باشد و مدیریت مجازی سازمانی به سازوکاری برای مدیریت و کنترل بر عملکرد سازمان در عصر تحول دیجیتال گفته می‌شود (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴). بر این اساس مدیریت مجازی، با تعیین وظایف افراد در راستای پیشبرد اهداف تحول دیجیتال، نقش مهمی در کنترل روند این تغییر اساسی در سازمان ایفا می‌کند (ایندپاساری، ۲۰۲۰). مدیریت و نظارت بر فضای مجازی یک سازمان، نیازمند شیوه‌های نوین مدیریت، قابلیت‌ها و شایستگی‌های جدید برای راهبری می‌باشد. یک سازمان، در صورتی می‌تواند حکمرانی دیجیتال را با موفقیت در سطح سازمان برقرار سازد که بتواند این ویژگی‌ها را در سازمان ایجاد نماید (دلون و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال مدیریت عملکرد در فضای مجازی (خاندولوار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، سازماندهی واحدها در فضای مجازی (الیوسفی، ۲۰۲۱)، ارتقای انگیزه فعالیت در فضای مجازی (نگوین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱) و تفویض اختیارات در فضای مجازی (هانتوبی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱) از جمله مواردی است که مدیران سازمان‌ها در شرایط بحرانی باید به شکل مطلوب انجام دهند تا زمینه بهبود عملکرد و تاب‌آوری آن‌ها فراهم شود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده شایستگی‌های دانشی از جمله شایستگی‌های مجازی مؤثر بر تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در این راستا توسعه سواد رسانه‌ای (کلیک و همکاران، ۲۰۲۱)، مدیریت دانش در بستر فناوریانه (چامگ و هانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱)، تفکر انتقادی مجازی (هادی و همکاران، ۲۰۲۲) و توانایی حل مسائل در بستر فضای مجازی (مانکا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱) از جمله شایستگی‌های دانشی مورد نیاز سازمان‌ها می‌باشد که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. با این حال بر اساس نظریه

<sup>1</sup> Khandelwal

<sup>2</sup> Nguyen

<sup>3</sup> Hantoobi

<sup>4</sup> Chung

<sup>5</sup> Manca

<sup>6</sup> Vuojärvi

<sup>7</sup> Ilham

## Reference

- Ajayi, A. A., Olugbemi, D. D., & Apete, L. A. (2022). Evaluation of Conflict Management Styles of Construction Companies in Abuja, Nigeria. *The International Journal of Business & Management, 10*(1).
- Akdere, M., Jiang, Y., & Lobo, F. D. (2021). Evaluation and assessment of virtual reality-based simulated training: exploring the human-technology frontier. *European Journal of Training and Development, 46*(5/6), 434-449.
- Akhunova, N. K. K. (2021). Possibilities of using virtual reality technologies in education. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR), 10*(3), 549-555.
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability, 13*(6), 3132.
- Annarelli A., Nonino F. (2016) "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions Omega: 62: 1-18.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership, 15*(2), 205-225.
- Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2011) "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research* 49(18):5375-5393.
- Börekçi, D. Y., Rofcanin, Y., Heras, M. L., & Berber, A. (2021). Deconstructing organizational resilience: A multiple-case study. *Journal of Management & Organization, 27*(3), 422-441.
- Byers, T., Gormley, K. L., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Richard, R., & Digennaro, S. (2022). COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure, 27*(1-2), 99-107.
- Celik, I., Muukkonen, H., & Dogan, S. (2021). A model for understanding new media literacy: Epistemological beliefs and social media use. *Library & Information Science Research, 43*(4), 101125.
- Chung, H. F., & Huang, C. J. (2021). Investigating the relationships between cultural embeddedness, happiness, and knowledge management practices in an inter-organizational virtual team. *Frontiers in Psychology, 11*, 512288.
- Connor, K. M. Davidson, J. R. T. (2013). Development of new resilience scale: the Connor-Davidson. *Depression AND Anxiety, 18*(2). 76-82.

سازمانی و همین‌طور در شکست‌های سازمانی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند لذا برای تمامی مدیران ورزشی توسعه تاب‌آوری دارای جایگاه ویژه و متضمن پایداری و موفقیت است. ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب آن شده است که سازمان‌های ورزشی به‌مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر در اولویت‌های کسب‌وکار خود تجدیدنظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب‌وکار و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجادشده قرار دهند ظرفیت تاب‌آوری به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا در میان اشکال مختلف چابکی استراتژیک حرکت کنند و پاسخگوی شرایط در حال تغییر باشد. تاب‌آوری توسعه‌دهنده چابکی سازمان است و آن را قادر به ادامه حیات و رشد در شرایط نامطلوب می‌کند. در تبیین اینکه چرا سازمان‌های تاب‌آور، عملکرد بالایی دارند می‌توان به این نکته اشاره کرد که داشتن تاب‌آوری بالا موجب می‌شود که افراد سازمانی از روش‌های حل مسئله سالم برای مقابله با مشکلات استفاده کرده، این افراد زمانی که مشکلی در شغلشان به وجود می‌آید سعی می‌کنند مقاومت و سریع تسلیم شرایط نشوند و باتدبیر و شکیبایی مشکلات را پشت سر بگذارند. درواقع برای این افراد مبارزه با مشکلات، بیشتر یک فرصت است تا یک تهدید و این موجب افزایش عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود. لذا از آنجایی که کارکنان ابزار اصلی رسیدن به اهداف سازمانی تلقی می‌شوند بر این اساس آموزش تاب‌آوری به کارکنان، می‌تواند به تغییرات اساسی و افزایش میزان عجزین شدن با شغل در آنان منجر شود. با این حال عدم وجود کارگروه‌های تخصصی فضای مجازی در سازمان‌های ورزشی و عدم خط و مشی‌گذاری مناسب در این مورد و محدودیت‌های پژوهشی در این زمینه از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. با این حال بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود تا کارگروه تخصصی در سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های مجازی تشکیل شود. برنامه‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های مجازی و توسعه سواد و دانش در این زمینه برای کارکنان فراهم شود. بخشی از فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی در فضای مجازی انجام و ارائه شود و از مدیران حامی فضای مجازی و دارای انگیزه بالا برای فعالیت در فضای مجازی در سازمان‌های ورزشی استفاده شود.

- DeLone, W., Migliorati, D., & Vaia, G. (2018). Digital IT governance. In *CIOs and the Digital Transformation* (pp. 205-230). Springer, Cham.
- Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Developing team trust: Leader insights for virtual settings. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100846.
- Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*.
- Esposito, P., & Ricci, P. (2021). Cultural organizations, digital Corporate Social Responsibility and stakeholder engagement in virtual museums: a multiple case study. How digitization is influencing the attitude toward CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 953-964.
- Ewertowski, T., & Butlewski, M. (2021). Development of a Pandemic Residual Risk Assessment Tool for Building Organizational Resilience within Polish Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6948.
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5-46.
- Gu, M., Yang, L., & Huo, B. (2021). The impact of information technology usage on supply chain resilience and performance: An ambidexterous view. *International Journal of Production Economics*, 232, 107956.
- Hadi, A., Masruhim, M. A., & Hartati, Y. (2022). Development of Android-Based Virtual Laboratory to Improve Critical Thinking Ability on Reaction Rate Materials. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 21449-21459.
- Hantoobi, S., Wahdan, A., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). Integration of knowledge management in a virtual learning environment: A systematic review. *Recent Advances in Technology Acceptance Models and Theories*, 247-272.
- Hatton, T., Seville, E., & Vargo, J. (2013). Improving the resilience of SMEs: policy and practice in New Zealand. Christchurch, New Zealand: Asia Pacific Economic Co-operation (APEC.)
- Hauser, C. (2020). From preaching to behavioral change: Fostering ethics and compliance learning in the workplace. *Journal of business ethics*. 162(4): 835-855
- Henriksen, D., Creely, E., Henderson, M., & Mishra, P. (2021). Creativity and technology in teaching and learning: a literature review of the uneasy space of implementation. *Educational Technology Research and Development*, 69(4), 2091-2108.
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879-936.
- Ilham, I., Sukoco, B. M., Eliyana, A., Handriana, T., & Setiawan, H. C. B. (2021). Dynamic Capabilities Information Technology Enabler for Performance Organization. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
- Indriasari, E., Supangkat, S., & Kosala, R., (2020). Digital Transformation: IT governance in the agile environment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4), 45-55. <https://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0420-33813>.
- Jahangard, E., Sohrabi Vafa, H., & Keramatfar, M. (2018). The effect of macroeconomic variables on banks resilience with an emphasis on the concept of capital adequacy. *Quarterly Journal of New Economy & Trade*, 12(1), 1-29. (In Persian)
- Kerami, M. (2010). Development of competency-based management, Tehran, Aizh Publishing House, first edition. (In Persian)
- Keshkar, S., Dickson, G., Ahonen, A., Swart, K., Addesa, F., Epstein, A. & Murray, D. (2021). The effects of Coronavirus pandemic on the sports industry: An update. *Annals of Applied Sport Science*, 9(1), 0-0.
- Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, 24(2), 219-233.
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2022). Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19. *Human Factors*, 64(8), 1429-1440.
- Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589-608.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011) "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 21:243-255,
- Manca, S., Bocconi, S., & Gleason, B. (2021). "Think globally, act locally": A glocal approach to the development of social media literacy. *Computers & Education*, 160, 104025.
- Martin, A. (2005). DigEuLit-a European framework for digital literacy: a progress report. *Journal of Literacy*, 2: 130-136.
- Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy

- in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171-3195.
- Nguyen, M., Malik, A., & Sharma, P. (2021). How to motivate employees to engage in online knowledge sharing? Differences between posters and lurkers. *Journal of Knowledge Management*.
- Nurullaeva, S. U. (2021). Concept and model of the teacher self-development process in a virtual environment. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(6), 428-434.
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Park, S., Kim, S. P., & Whang, M. (2021). Individual's social perception of virtual avatars embodied with their habitual facial expressions and facial appearance. *Sensors*, 21(17), 5986.
- Purnamasari, E. D., Harahap, S., Irawan, R., & Wibowo, A. F. (2022). Effectiveness of Cooperation in Virtual Teams. *Bulletin of Computer Science and Electrical Engineering*, 3(1), 8-17.
- Rezaei, M., Sarai, M., Bastaminia, A. (2016). Explanation and analysis of the concept of "resilience" and its indicators and frameworks in natural disasters. *Journal: Knowledge of Crisis Prevention and Management*, 1(5). (In Persian)
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Seaman, J. (2021). Digital Leadership, Strategies and Governance in Cyberspace. In *Challenges in the IoT and Smart Environments* (pp. 29-52). Springer, Cham.
- Soon, C. C., & Salamzadeh, Y. (2021). The impact of digital leadership competencies on virtual team effectiveness in mnc companies in penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.
- Trivedi, S., & Patel, N. (2021). Virtual Employee Monitoring: A Review on Tools, Opportunities, Challenges, and Decision Factors. *Empirical Quests for Management Essences*, 1(1), 86-99.
- Vuojärvi, H., Purtilo-Nieminen, S., Rasi, P., & Rivinen, S. (2021). Conceptions of adult education teachers-in-training regarding the media literacy education of older people. A phenomenographic study to inform a course design. *Journal of Media Literacy Education*, 13(3), 1-18.
- Younus, A. M., & Raju, V. (2021). Resilient Features of Organizational Culture in Implementation of Smart Contract Technology Blockchain in Iraqi Gas and Oil Companies. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 435.