

شناسایی قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک

عاطفه عرفانیان امیدوار^۱ - محمد کشتی‌دار^{۲*} - جواد محمد خانی^۳ - کاظم چراغ بیرجندی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران ۳. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران ۴. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند، بیرجند، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶)

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک با کاربست نظریه داده‌بنیاد بود. استراتژی استفاده شده در این پژوهش، نظریه‌سازی داده‌بنیاد است. در این پژوهش، از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با استفاده از راهبرد گلیزر و شیوه کدگذاری باز، محوری و نظری به شناسایی قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک پرداخته شد. افراد مورد مصاحبه شامل اعضای هیئت علمی تربیت بدنی و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی، پیش‌کسوتان، مدیران باشگاه‌ها سوارکاری و دست‌اندرکاران فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران بودند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش به صورت نظری بود. به این منظور، به صورت هدفمند، چندین نفر از خبرگان شناسایی و مورد مصاحبه قرار خواهند گرفتند و در نهایت پس از مصاحبه با ۱۴ نفر داده‌های حاصل از مصاحبه به اشباع نظری رسید. یافته‌ها نشان داد که ۸۸ کد باز در قالب ۲۰ مفهوم و ۵ مقوله اصلی کارآمدی استراتژیک، کارآمدی سیستم ارتباطات، ساز و کارهای آموزشی، چابکی سازمانی و چابکی فردی به عنوان قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک نقش دارند. در واقع ترکیبی از ارتباطات، همکاری مجازی، آموزش، انعطاف‌پذیری در استراتژی و تصمیم‌گیری برای تقویت چابکی سازمانی در محیط کسب و کار پویا امروز ضروری است. با توجه به اهمیت عامل چابکی سازمانی به عنوان قابلیت هیبریدی در فدراسیون سوارکاری پیشنهاد می‌شود؛ از ارتباطات مجازی برای ارتباطات در فاصله‌های زمانی و مکانی مختلف بین افراد ذینفع و مدیران بیشتر استفاده شود.

واژه‌های کلیدی

چابکی استراتژیک، سازمان چابک، فدراسیون سوارکاری، فرهنگ چابکی، قابلیت‌های هیبریدی.

مقدمه

ورزش^۱ به عنوان یکی از قدیمی ترین سنت ها و فعالیت هایی که توسط انسان انجام می شود که به طور سنتی شامل فعالیت های بدنی^۲ می شود (۱). اکنون مشاهده می کنیم که چگونه فناوری های دیجیتال به تدریج در حال شکل دهی و تغییر چهره ورزش در نحوه آماده سازی و انجام فعالیت های ورزشی هستند. با این تفاوت که نوآوری های تکنولوژیکی قبلی در ورزش اغلب مهندسی محور و متمرکز بود (۲). نفوذ روزافزون فناوری های دیجیتال در ورزش سنتی (فیزیکی) و قدرت رو به رشد ورزش الکترونیکی^۳ این ایده را مطرح می کند که این صنعت در حال ورود به عصر جدید ورزشی می باشد، جایی که ورزش فقط در دنیای فیزیکی نیست، بلکه در قلمرو دیجیتال نیز رخ می دهد. یکی از نمونه های این ورزش های هیبریدی (فیزیکی - دیجیتال) را می توان در فرمول ای^۴ اولین سری موتور اسپورت تمام الکتریکی یافت. فرمول E در استفاده از فناوری های دیجیتال برای معرفی فعالیت های جدیدی که تأثیر مستقیم بر عملکرد فیزیکی دارند؛ پیشگام بوده است (۳).

قابلیت های هیبریدی به معنای ادغام و تعامل میان فناوری های مختلف است تا مزایای هر یک از آنها به حداکثر برسد. این ادغام می تواند شامل ترکیب فناوری های سخت افزاری و نرم افزاری، سیستم های مدیریت و کنترل، یا روش های مختلف تولید و ذخیره انرژی باشد (۴). به طور خاص، از طریق این قابلیت های هیبریدی^۵ طرفداران می توانند به صورت آنلاین به راننده مورد علاقه خود رأی دهند که محبوب ترین آنها در مسابقه افزایش سرعت بیشتری دریافت می کنند. چنین فعالیت ورزشی به صورت

دیجیتالی تسهیل می شود و با ظرفیت محاسباتی تعبیه شده دستگاه فیزیکی (در این مورد، ماشین مسابقه) فعال می شود. این موضوع همچنین پویایی جدیدی در خود رقابت ایجاد می کند؛ زیرا تعامل طرفداران مستقیماً بر فعالیت های درون بازی تأثیر می گذارد. یکی دیگر از نمونه های ورزش هیبریدی، مسابقات دوچرخه سواری مجازی^۶ است، مانند تور مجازی ۲۰۲۰ فرانسه^۷ (۵). به دنبال اقدامات قرنطینه در طول همه گیری کووید-۱۹، مسابقات دوچرخه سواری مجازی به جریان اصلی تبدیل شدند؛ زیرا دوچرخه سواران حرفه ای که برخی از آنها در مکانی محدود مانند آپارتمان خود بودند؛ مشتاق رقابت مجازی بودند. در این حالت، فناوری دیجیتال^۸ فعالیت بدنی را از طریق حس گرهای روی ایستگاه دوچرخه ثبت می کند و سپس رقابتی با ماهیت یکسان یا مشابه در فضای مجازی را امکان پذیر می سازد. تجلی فناوری های دیجیتال در زمینه های فیزیکی و فعالیت های فیزیکی در زمینه های دیجیتال، همانطور که در این مثال ها نشان داده شده است، نشان دهنده «ضرورت» بحث در مورد جنبه های هیبریدی نوآوری در ورزش است (۶، ۷).

پیکربندی های ترکیبی صرفاً هم زیستی اجزای فیزیکی و دیجیتالی را نشان نمی دهند، بلکه تعامل یا رابطه در هم تنیده آنها را نشان می دهند. درهم تنیدگی، همان طور که توسط شیخ (۲۰۲۰) توصیف شده است. استعاره ای قدرتمند است که مشارکت متقابل عناصر فیزیکی و دیجیتال را نشان می دهد. چارچوب آنها چهار اثر روابط درهم تنیده را مشخص می کند: متقابل^۹، یعنی آنها به یکدیگر وابسته

6. Hybrid capabilities
7. Virtual cycling
8. Virtual Tour de France
9. Digital technology
10. Reciprocal

1. Exercise
2. Physical activities
3. Technological
4. Electronic sports
5. Formula E

هستند. تقویت شده^۱ از طریق تقویت یک عنصر توسط عنصر دیگر؛ مکمل یکدیگر با جبران نقاط ضعف یکدیگر؛ تعامل با یکدیگر برای ایجاد هم‌افزایی، فراتر از ترکیب ساده عناصر منفرد. این چارچوب همچنین خاطرنشان می‌کند که لزوماً هر چهار اثر به‌طور مساوی در هر فعالیت فردی وجود ندارد. چنین درکی از روابط درهم‌تنیده، مبنای اولیه‌ای را برای دسته‌بندی و مفهوم‌سازی رابطه بین عناصر فیزیکی و دیجیتالی در قابلیت‌های هیبریدی ورزش فراهم می‌کند (۸).

از این رو پژوهش‌های در این زمینه به اهمیت این موضوع اشاره داشته‌اند. رجایی، بنی‌هاشم و یزدانی (۲۰۲۲) در پژوهشی به قابلیت‌های هیبریدی سازمانی و نقش آن بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی چابکی سازمانی اشاره کردند (۹). یافته‌های پژوهش بیانگر رابطه معنادار قابلیت‌های هیبریدی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان بود. شمسی کوشکی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا به این نتیجه دست یافتند که در چارچوب ارائه شده تغییرات محیطی به‌عنوان محرک‌های چابکی استراتژیک، قابلیت فناوری اطلاعات، یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی به‌عنوان توانمند سازهای چابکی راهبردی و همچنین حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخگویی راهبردی، قابلیت‌های جمعی به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی ارائه شده‌است. در بخش پژوهش‌های خارجی نیز محققین به بررسی این موارد پرداخته‌اند (۱۰). آل حسینی (۲۰۲۳) در پژوهشی به تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، و چابکی استراتژیک بر مزیت رقابتی پرداخت. به دلیل عدم درک

استراتژیک و انعطاف‌پذیری در مواجهه با محیط نامطمئن کسب و کار و اثرات جهانی شدن در قرن بیست و یکم، اکثر مدیران در سازمان‌های تجاری امروزه دستیابی مداوم به عملکرد مطلوب شرکت را چالش‌برانگیز می‌دانند (۱۱). رجایی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی بیان کردند که قابلیت‌های هیبریدی از طریق مسئولیت اجتماعی و چابکی سازمانی بر عملکرد در سازمان‌های دانش‌بنیان تأثیر دارد. همچنین در رابطه بین قابلیت‌های هیبریدی و عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان، نقش متغیر میانجی چابکی استراتژیک تأیید نگردید که این موضوع می‌تواند به دلیل عدم دانش استراتژیکی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان است (۹). پاچ^۴ و همکاران (۲۰۲۴) بیان کردند که مدل هیبریدی برای مدیریت استراتژیک مؤثر است و می‌تواند در برنامه استراتژیک به‌روشنی هیبریدی به نتایج مؤثرتری دست یافت که در آینده سازمان نقش دارد (۱۲). کری^۵ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان اثر انگشت یک سازمان هیبریدی بیان کرد که هیبریدیت به مفهومی پرکاربرد در تئوری و عمل مدیریت عمومی تبدیل شده‌است. با این حال، بینش محدودی در مورد آنچه که یک سازمان هیبریدی است وجود دارد (۱۳). استرامباچ و مومانی^۶ (۲۰۲۴) در پژوهشی دیگر بیان کردند که سازمان‌هایی که قابلیت هیبریدی دارند اغلب توانایی‌های سازمانی و فردی را برای دستیابی به مأموریت خود ترکیب می‌کنند. به‌عنوان مثال، در زمینه‌های فقیر منابع، سازمان‌هایی که رویکردهای توسعه مهارت‌های فردی را اتخاذ می‌کنند می‌توانند توانایی‌های کارکنان را بهتر افزایش دهند و منجر به بهبود مشارکت اجتماعی و فرهنگی شوند (۱۴). در تحقیقی دیگر بلت^۷ (۲۰۲۳) بیان کرد که قابلیت‌های هیبریدی به توانایی‌های سازمان‌های

5. Karré

6. Strambach & Momanyi

7. Belte

1. Reinforcement

2. Weaknesses

3. Synergy

4. Pache

غیرانتفاعی برای کشف، ارزیابی و هماهنگی اشکال جدید ترکیب‌های منطقی اشاره دارد که بر چگونگی یکپارچه شدن منطق سود و رفاه اجتماعی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این قابلیت‌ها منجر به تفاوت‌های درون سازمانی در نتایج می‌شود (۱۵).

پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه قابلیت‌های هیبریدی و چابکی استراتژیک نشان می‌دهند که این دو مفهوم نقش مهمی در افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان‌ها با محیط‌های متغیر و چالش‌برانگیز دارند. در زمینه فدراسیون سوارکاری ایران، مطالعه سیستماتیک که به شناسایی و توسعه قابلیت‌های هیبریدی این سازمان با تمرکز بر چابکی استراتژیک بپردازد، وجود ندارد. فدراسیون‌های ورزشی به دلیل تغییرات سریع محیطی و نیاز به انطباق مداوم با فناوری‌های جدید، استراتژی‌های متغیر دولتی و فشارهای رقابتی بین‌المللی، به قابلیت‌های هیبریدی و چابکی استراتژیک نیاز مبرم دارند. چنین قابلیت‌هایی به فدراسیون کمک می‌کند تا بتواند بین اهداف اقتصادی، ورزشی و اجتماعی توازن برقرار کرده و از منابع موجود به بهترین نحو استفاده کند. همچنین، بهره‌گیری از چارچوب چابکی استراتژیک می‌تواند به فدراسیون سوارکاری ایران کمک کند تا ضمن پاسخ‌گویی به تغییرات سریع در ورزش سوارکاری، مزیت رقابتی خود را نیز حفظ کند. با شناخت ماهیت ورزشی، باید به نحوه برخورد عناصر فیزیکی سنتی و دیجیتال در حال ظهور در ورزش با یکدیگر مقایسه صورت گیرد. یکی از راه‌های فکر کردن به نمونه‌هایی از چنین پیکربندی‌هایی، قابلیت‌های هیبریدی است. مفهوم قابلیت‌های هیبریدی به‌طور قابل توجهی برای اشاره به ترکیب مواد و مصنوعات دیجیتالی که شامل برخوردهای سطح خرد اجزای فیزیکی و دیجیتالی با هم است، استفاده شده‌است. درک از قابلیت‌های هیبریدی در زمینه این مطالعه از چنین مفهوم‌سازی در سطح خرد روابط بین

نرم‌افزار و سخت‌افزار فاصله می‌گیرد. در عوض، با این مفهوم در سطح سیستمی یا کلان، با فعالیت‌هایی که شامل تعاملات فیزیکی یا مجازی بین افراد و یا اشیاء می‌شوند، ارتباط دارد. بنابراین، در حالی که فعالیت‌ها و اشیاء خاص می‌توانند مادی یا دیجیتالی باشند، پژوهش حاضر نه مادی بودن آنها بلکه فیزیکی بودن تعامل آنها را مفهوم‌سازی می‌کند.

در شرایط کنونی، دیدگاه‌های جدیدی در ورزش کشور با توجه به تحولاتی که ساحت سیاسی و اجتماعی رخ داده، حاکم شده‌است که شاید مهم‌ترین مسئله آن توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی در زمینه‌های مختلف ورزشی است. فدراسیون سوارکاری ایران به‌عنوان نهاد رسمی و متولی ورزش سوارکاری در ایران شناخته می‌شود و زیر نظر وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کند. این فدراسیون مسئولیت سازمان‌دهی، توسعه، نظارت و هدایت ورزش سوارکاری را در ایران بر عهده دارد و برنامه‌های متنوعی برای ارتقا این ورزش و حمایت از سوارکاران ایرانی در سطح ملی و بین‌المللی دارد. در سوارکاری در حال حاضر نزدیک به ۱۴ هزار نفر در این رشته فعالیت می‌کنند که فدراسیون سوارکاری آنها را بیمه کرده است. ۷۰ درصد این تعداد مرد و ۳۰ درصد زن هستند. دولت به‌طور مستقیم و از طریق سازمان‌های مرتبط نظیر وزارت ورزش و جوانان، اعتبارات مالی را به فدراسیون‌های سوارکاری اختصاص می‌دهد. از سویی دولت در توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز برای سوارکاری، از جمله پیست‌های سوارکاری، باشگاه‌های تخصصی، و اصطبل‌های مجهز، سرمایه‌گذاری کرده است. اما با این حال شرایط موجود بر ورزش سوارکاری کشور، نشان‌دهنده آن است که طی چند دهه گذشته بخش‌های مختلف این ورزش در سیطره دولت بوده است به‌طوری که زمینه‌سازی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری بخش‌های غیردولتی به‌طور مناسب و مطلوب امکان‌پذیر نبوده است. این مسئله

را می‌توان در برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان که در مجلس ارائه شده‌است، مشاهده کرد؛ به‌صورتی که در کنار رشته‌های محبوب به رشته‌های دیگری که ابعاد فرهنگی و اجتماعی نیز دارند، توجه شود. با توجه به چالش‌های موجود و نیاز به پیشرفت در فضای رقابتی، چابکی استراتژیک و قابلیت‌های هیبریدی می‌توانند فدراسیون را در مواجهه با تغییرات سریع محیطی و کسب مزیت رقابتی یاری کنند. چابکی استراتژیک به فدراسیون کمک می‌کند تا بتواند به تغییرات نیازها و انتظارات جامعه ورزشی، تغییرات قوانین بین‌المللی و فشارهای مالی و مدیریتی پاسخ دهد. از سوی دیگر، توسعه قابلیت‌های هیبریدی می‌تواند در ترکیب بهتر منابع و انطباق با شرایط مختلف محیطی مؤثر باشد و فدراسیون را در بهبود عملکرد و دسترسی به اهداف بلندمدت یاری دهد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل مطلوب عوامل مؤثر بر قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

استراتژی استفاده‌شده در این پژوهش، نظریه‌سازی داده‌بنیاد است. پژوهش داده‌بنیاد (زمینه‌ای یا پایه‌ای) یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه اقدام کنند. از این رو پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی؛ از منظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت کیفی بود که با هدف شناسایی مولفه‌ها، ساخت تعابیر و تفاسیر گویا و بیان‌کننده حقیقت قابلیت‌های هیبریدی سازمانی استفاده شد. بنابراین، در این پژوهش، از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با افراد خبره و صاحب‌نظر، اطلاعات تکمیلی برای شناسایی

قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری با تأکید بر چابکی استراتژیک گردآوری شد و پس از آن، این اطلاعات کدگذاری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از رویکرد گلیزر و شیوه کدگذاری باز، محوری و نظری استفاده شد. افراد مورد مصاحبه شامل اعضای هیئت علمی رشته علوم ورزشی (که در زمینه سوارکاری دارای تألیف کتاب و انتشار مقاله بودند؛ یا در این رشته دارای سابقه ورزشی بالای ۵ سال داشتند)، افراد دارای تجربیات مدیریتی، پیش‌کسوتان، مدیران باشگاه‌ها سوارکاری و دست‌اندرکاران فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت نمونه‌گیری نظری بود. به این منظور، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، چندین نفر از خبرگان شناسایی و مورد مصاحبه قرار خواهند گرفتند. این کار تا زمانی که محقق دریافت که اطلاعات دریافتی تکراری می‌باشند و به اطلاعات بیشتری نخواهد رسید ادامه پیدا کرد که اصطلاحاً در پژوهش‌های کیفی به آن شاخص اشباع نظری گفته می‌شود که تعداد ۱۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. گفتنی است در این بخش، مشارکت در این پژوهش از سوی افراد کاملاً آزادانه بوده و به ایشان اطمینان داده شد پاسخ آنان به‌صورت محرمانه باقی خواهند ماند. میانگین زمان انجام هر مصاحبه، ۳۵ دقیقه بود که تمام فرآیند مصاحبه‌ها نیز ضبط و ثبت شد. قابل ذکر است که بیشتر مصاحبه‌ها (۹ نفر) به‌صورت مجازی و ۵ نفر به‌صورت حضوری بود. سؤالات مصاحبه شامل ۱- به نظر شما آیا فدراسیون سوارکاری کشور قابلیت‌های هیبریدی در جهت چابکی استراتژیکی دارد؟ ۲- به‌طور خاص چه عوامل مؤثری بر قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری با تأکید بر چابکی استراتژیک وجود دارد؟ ۳- اگر این عوامل را بخواهید به‌طور کلی دسته‌بندی کنید، مولفه‌های اصلی کدامند؟ ۴- از نظر شما کدام یک از عوامل و مولفه‌ها دارای اهمیت و درجه اضطراب بالاتری دارد؟ ۵- در پایان اگر به نظر شما موارد

دیگری هست که بدان اشاره نشده است و بتواند به نتایج تحقیق کمک کند را بفرمایید. برای بررسی اعتبار پژوهش از روش بازبینی اعضا استفاده و از مصاحبه شوندگان در هر گروه تقاضا شد تا نسبت به دریافت محقق از صحبت‌هایشان بازخورد ارائه دهند و نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد مصاحبه بیان نمایند. از استراتژی ممیزی برای ارزیابی پایایی و روایی استفاده شد. طوری که روایی و پایایی به‌طور فعال حاصل شود. در پژوهش کیفی ممیزی پژوهش اشاره به سازوکارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی و در نتیجه دقت علمی یک پژوهش در طی فرآیند انجام پژوهش استفاده می‌شود. برای محاسبه پایایی تحقیقات کیفی از روش توافق درون موضوعی توسط دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. برای این منظور از یکی از خبرگان پژوهش خواسته تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهای

ی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای ی که غیرمشابه هستند با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد.

درصد توافق درون موضوعی = (تعداد توافق) ÷ تعداد کل کدها
با توجه به اینکه برای تمامی شاخص‌ها بیش از ۰/۶ بود، کدگذاری از قابلیت اعتماد کافی برخوردار بود.

یافته‌ها

ابتدا در جدول شماره ۱ اطلاعات افراد مورد مصاحبه گزارش شد.

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد مصاحبه

ردیف	جنسیت	شغل	سابقه	مدرک تحصیلی	مدت زمان مصاحبه
E1	مرد	هیئت علمی دانشگاه	۱۵ سال	دکتری تخصصی	۳۵ دقیقه
E2	زن	هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال	دکتری تخصصی	۲۵ دقیقه
E3	مرد	هیئت علمی دانشگاه	۲۰ سال	دکتری تخصصی	۴۵ دقیقه
E4	مرد	پژوهشگر مدیریت استراتژیک	۶ سال	دانشجوی دکتری	۴۰ دقیقه
E5	مرد	هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال	دکتری تخصصی	۳۰ دقیقه
E6	مرد	هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال	دکتری تخصصی	۳۵ دقیقه
E7	مرد	هیئت علمی دانشگاه	۱۳ سال	دکتری تخصصی	۲۰ دقیقه
E8	مرد	اعضای فدراسیون سوارکاری	۱۵ سال	کارشناسی‌ارشد	۲۵ دقیقه
E9	مرد	پژوهشگر رفتار سازمانی	۷ سال	دکتری تخصصی	۴۵ دقیقه
E10	مرد	پژوهشگر مدیریت استراتژیک	۴ سال	کارشناسی‌ارشد	۳۰ دقیقه
E11	مرد	اعضای فدراسیون سوارکاری	۷ سال	دکتری تخصصی	۳۵ دقیقه
E12	مرد	اعضای فدراسیون سوارکاری	۱۰ سال	دکتری تخصصی	۳۰ دقیقه
E13	زن	مدرس دانشگاه	۶ سال	دانشجوی دکتری	۲۵ دقیقه
E14	زن	هیئت علمی دانشگاه	۱۲ سال	دکتری تخصصی	۳۰ دقیقه

ابتدا به بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز پرداخته شد. پژوهشگر با در نظر داشتن این مهم با استفاده از ادبیات

پژوهش و مصاحبه با خبرگان نسبت به طراحی مدل بهینه اقدام کرد که به تفصیل توضیح داده می‌شود.

پژوهشگر در مرحله کدگذاری اولیه تعداد ۱۱۰ کد را استخراج گردید، این مضامین در جدول ۲ نشان داده شده است. استخراج نمود و بعد از ویرایش تعداد ۸۸ مضمون پایه است.

جدول ۲. کدهای اولیه تولید شده

کد باز	کد باز	کد باز
انجام تحلیل سریع و دقیق محیط داخلی و خارجی فدراسیون.	اعمال فرآیندهایی برای تسهیل و ترویج همکاری‌های فردی و افزایش تعاملات میان اعضا.	اختصاص منابع مالی برای برنامه‌های آموزش و توسعه.
اعمال نظارت مداوم بر روند تغییرات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی.	ارائه ابزارها و پلتفرم‌های برنامه‌ریزی جلسات و تعیین وقت جهت کاهش اشتباهات زمانی.	ارائه پاداش‌ها یا امتیازات به افرادی که در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند.
شناسایی و حذف موانع فرآیندها با هدف افزایش سرعت اجرا.	امکان تنظیم و به اشتراک‌گذاری تقویم‌ها و برنامه‌های کاری فردی.	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی برای ایجاد و توسعه پلتفرم‌ها و فناوری‌های آموزشی.
به‌روزرسانی مستمر فرآیندها با استفاده از بازخوردهای چابک.	ایجاد سیاست‌ها و امکاناتی که به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات بین اعضا تشویق کند.	تدابیر برای به‌روزرسانی و نگهداری منظم از این زیرساخت‌ها.
به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات.	تشویق به ارائه داده‌ها و تجربیات جهت افزایش دانش مشترک در فدراسیون.	اختصاص بودجه‌های مشخص و مستقل برای برنامه‌های آموزشی.
تشویق به استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های نوین در مدیریت و اجرای استراتژی‌ها.	اتخاذ استانداردهای باز جهت تسهیل در اشتراک‌گذاری داده.	ارزیابی دوره‌های آموزشی و توسعه با تأکید بر بهبود مداوم.
ایجاد یک سیستم پیشرفته مستند و کارآمد برای پیش‌بینی تغییرات و رویدادهای آتی.	ارائه مزایای مالی یا امتیازات به افرادی که داده‌های خود را به اشتراک بگذارند.	فراهم کردن مکانیزم‌های بازخورد فوری به‌منظور بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه.
آموزش تیم‌های استراتژیک برای ارزیابی و پیش‌بینی موفقیت استراتژی‌ها با استفاده از فناوری نوین.	تدوین و اجرای سیاست‌ها و ضوابط مرتبط با حقوق و مسئولیت‌های اعضا در هنگام همکاری‌های استراتژیک.	فراهم کردن فرصت‌های ارتباط مداوم با مهارت‌آموزان و شرکت‌کنندگان.
هماهنگی در استفاده از فناوری‌ها و ابزارهای مشترک برای دستیابی به اهداف استراتژیک.	ایجاد نظام‌های مالی که به انگیزه‌های مالی برای همکاری‌های استراتژیک توجه داشته‌باشد.	ایجاد سیستم‌های بازخورد فوری و درخواست نظرات برای بهبود نقاط ضعف.
ایجاد فرآیندها و بسترهایی برای تشویق همکاری با سایر فدراسیون‌ها و ارگان‌ها.	تدوین سیاست‌ها و استانداردهای امنیتی جهت حفاظت از اطلاعات حساس و داده‌ها.	تشویق به مشارکت فعال اعضا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه.
ارتقا توانمندی‌های همکاران در ایجاد روابط استراتژیک.	ایجاد مکانیزم‌ها برای پیشگیری و مدیریت ریسک‌های امنیتی.	ایجاد فرصت‌های مشارکت در پروژه‌ها و گروه‌های آموزشی.
ایجاد تیم‌های چابک با توانایی انجام وظایف متنوع و پاسخگویی سریع.	تعیین وضعیت حقوقی هر عضو و نحوه حل تعارضات حقوقی.	ایجاد فرصت‌ها برای اعضا به‌منظور انتخاب موضوعات و مسائل مورد آموزش.
تشویق به همکاری و اشتراک تجربیات درون تیمی.	تعیین اهداف و اولویت‌های آموزش و توسعه که با اهداف استراتژیک فدراسیون هماهنگ باشند.	تشویق به ارائه ایده‌ها و پروژه‌های آموزشی توسط اعضا.
طراحی روش‌های جدید برای جلب و مدیریت منابع مالی با توجه به نیازهای فوری.	تدوین راهبردها و برنامه‌های طولانی‌مدت برای ارتقا دانش و مهارت‌های اعضا.	تشکیل گروه‌های کاری با مشارکت اعضا جهت انجام پروژه‌ها و تمرینات عملی.

کد باز	کد باز	کد باز
برنامه‌ریزی دقیق بودجه با توجه به استراتژی‌های چابک.	تدوین آموزش‌های تیمی برای اعضای فدراسیون سوارکاری	ایجاد تیم‌های آموزشی با حضور اعضا برای انجام فعالیت‌های آموزشی گروهی.
اتخاذ راهبردها و تدابیر مدیریتی برای کاهش تأثیرات منفی ریسک‌های مالی.	ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌هایی که به افراد این امکان را بدهند تا در توسعه شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت کنند.	افزایش استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای ارتباطات
آموزش و ترویج فرهنگ چابکی در تمام اعضای فدراسیون.	تشویق به مشارکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی.	افزایش استفاده از ارتباطات مجازی برای ارتباطات در فاصله‌های زمانی و مکانی.
ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای پیاده‌سازی ایده‌ها و پیشنهادات چابک.	تشویق به تدوین اهداف شخصی و مشخص کردن مسیر توسعه حرفه‌ای	توسعه فرهنگ همکاری در محیط‌های مجازی و افزایش اثربخشی همکاری از راه دور
ایجاد فضاها و مکانیزم‌های تشویقی برای همکاری و مشارکت تیمی	ارتقا مهارت‌های تخصصی مرتبط با زمینه فعالیت فدراسیون سوارکاری.	امکان ارائه آموزش‌های هیبریدی با ترکیب آموزش حضوری و مجازی.
جمع‌آوری بازخورد فوری از تجربه سوارکاران در مورد رویدادها و فعالیت‌های سوارکاری.	ایجاد دوره‌های آموزشی مخصوص به نیازهای فنی و مدیریتی فدراسیون.	چابکی در انتخاب روش‌های آموزشی و توسعه متناسب با نیازها و شرایط.
ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال سوارکاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.	ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه در حوزه‌های نوین فناوری و تکنیک‌های جدید.	توانایی ارائه آموزش‌های متنوع برای برقراری همکاری با دیگر سازمان‌ها
پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند برای استفاده از داده‌های مرتبط با عملکرد سوارکاران.	ایجاد فرهنگی که از یادگیری مداوم و به‌روز بودن حمایت کند.	توسعه فرهنگ سازمانی چابک و آموزشی به‌منظور انعطاف‌پذیری بیشتر.
استفاده از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.	تشویق به تجربه و اشتراک تجربیات برای یادگیری مشترک.	نیاز به تغییر در ساختارها و مدل‌های سازمانی به‌منظور سازگاری با روند هیبریدی.
ارتقا فرآیندهای تصمیم‌گیری با بهره‌مندی از تحلیل دقیق داده‌ها.	ایجاد فرهنگ مشارکتی برای یادگیری و آموزش بهتر	توسعه توانمندی در تصمیم‌گیری در شرایط نامطلوب و متغیر.
پیشنهاد تصمیم‌های بهینه با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی.	ایجاد و استفاده از پلتفرم‌ها و ابزارهای آموزشی آنلاین برای افزایش دسترسی به منابع آموزشی.	ایجاد انعطاف در راهبردها و تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات سریع در محیط هیبریدی.
ایجاد امکاناتی که برای اعضا و شرکت‌کنندگان در فدراسیون سوارکاری جذاب و مفید باشد.	ترویج استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند آموزش و ارزیابی.	حفظ و تأکید بر قوانین حفاظت از حریم شخصی در آموزش‌های مجازی.
ایجاد برنامه‌ها و پروژه‌هایی که به تقویت منافع مشترک اعضا انجام پذیرد.	برگزاری جلسات آموزشی و کارگاه‌ها از طریق وبینارها و کلاس‌های مجازی.	ایجاد استانداردها و فرآیندهای حفظ امنیت داده در محیط‌های هیبریدی.
تعیین اهداف و ویژگی‌های مشترکی که برای اعضا ارزشمند و مهم باشد.	استفاده از ابزارهای مشارکتی و تعاملی برای فعالیت بیشتر شرکت‌کنندگان.	توسعه مهارت‌های فنی در زمینه‌های نوین اطلاعاتی و فناوری
اطمینان از اینکه اهداف مشترک با اهداف اصلی هر عضو هماهنگ شده و تداوم دارند.	ایجاد سایت‌ها و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین برای ارائه دوره‌های آموزشی متنوع و تخصصی.	ارتقا توانمندی‌های دیجیتالی در مدیریت اطلاعات و استفاده از ابزارهای تازه.
ایجاد فضاهای ارتباطی برای افراد و نهادها در فدراسیون جهت تبادل اطلاعات و تجارب.		

در مرحله اول تلاش بر این بوده است نکات کلیدی و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان استخراج شود که در نهایت تیم پژوهش پس از حذف موارد مشابه به ۸۸ کد اولیه در جدول ۲ رسید. در این مرحله کدهای تولید شده به صورت منطقی و تحلیلی به دنبال هم فهرست‌وار آورده شده‌است. کدهای به‌دست آمده در مرحله اول در قالب ۲۰ مفهوم سازمان‌یافته کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری و نحوه تحلیل و ترکیب کدها، در جدول ۳ نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. مفاهیم تولید شده در کدگذاری محوری

مفاهیم	کدهای باز
تحلیل سریع محیط	۱. انجام تحلیل سریع و دقیق محیط داخلی و خارجی فدراسیون.
	۲. اعمال نظارت مداوم بر روند تغییرات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی.
	۳. شناسایی و حذف موانع فرآیندها با هدف افزایش سرعت اجرا.
	۴. به‌روزرسانی مستمر فرآیندها با استفاده از بازخوردهای چابک.
	۵. به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات.
استفاده از فناوری‌های پیشرفته	۶. تشویق به استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های نوین در مدیریت و اجرای استراتژی‌ها.
	۷. ایجاد یک سیستم پیشرفته مستند و کارآمد برای پیش‌بینی تغییرات و رویدادهای آتی.
	۸. آموزش تیم‌های استراتژیک برای ارزیابی و پیش‌بینی موفقیت استراتژی‌ها با استفاده از فناوری نوین.
	۹. هماهنگی در استفاده از فناوری‌ها و ابزارهای مشترک برای دستیابی به اهداف استراتژیک.
	۱۰. ایجاد فرآیندها و بستری برای تشویق همکاری با سایر فدراسیون‌ها و ارگان‌ها.
گسترش همکاری‌های استراتژیک	۱۱. ارتقا توانمندی‌های همکاران در ایجاد روابط استراتژیک.
	۱۲. ایجاد تیم‌های چابک با توانایی انجام وظایف متنوع و پاسخگویی سریع.
	۱۳. تشویق به همکاری و اشتراک تجربیات درون تیمی.
	۱۴. طراحی روش‌های جدید برای جلب و مدیریت منابع مالی با توجه به نیازهای فوری.
	۱۵. برنامه‌ریزی دقیق بودجه با توجه به استراتژی‌های چابک.
مدیریت منابع مالی با حساسیت	۱۶. اتخاذ راهبردها و تدابیر مدیریتی برای کاهش تأثیرات منفی ریسک‌های مالی.
	۱۷. آموزش و ترویج فرهنگ چابکی در تمام اعضای فدراسیون.
	۱۸. ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای پیاده‌سازی ایده‌ها و پیشنهادات چابک.
	۱۹. ایجاد فضاها و مکانیزم‌های تشویقی برای همکاری و مشارکت تیمی.
	۲۰. جمع‌آوری بازخورد فوری از تجربه سوارکاران در مورد رویدادها و فعالیت‌های سوارکاری.
تعامل با تجربه سوارکاران	۲۱. ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال سوارکاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.
	۲۲. پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند برای استفاده از داده‌های مرتبط با عملکرد سوارکاران.
	۲۳. استفاده از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.
	۲۴. ارتقا فرآیندهای تصمیم‌گیری با بهره‌مندی از تحلیل دقیق داده‌ها.
	۲۵. پیشنهاد تصمیم‌های بهینه با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی.
استفاده از داده‌های هوشمند	۲۶. ایجاد امکاناتی که برای اعضا و شرکت‌کنندگان در فدراسیون سوارکاری جذاب و مفید باشد.
	۲۷. ایجاد برنامه‌ها و پروژه‌هایی که به تقویت منافع مشترک اعضا انجام پذیرد.
	۲۸. تعیین اهداف و ویژگی‌های مشترکی که برای اعضا ارزشمند و مهم باشد.
	۲۹. اطمینان از اینکه اهداف مشترک با اهداف اصلی هر عضو هماهنگ شده و تداوم دارند.
	۳۰. ایجاد فضاهای ارتباطی برای افراد و نهادها در فدراسیون جهت تبادل اطلاعات و تجارب.
تسهیل ارتباطات فردی	۳۱. اعمال فرآیندهایی برای تسهیل و ترویج همکاری‌های فردی و افزایش تعاملات میان اعضا.
	۳۲. ارائه ابزارها و پلتفرم‌های برنامه‌ریزی جلسات و تعیین وقت جهت کاهش اشتباهات زمانی.
	۳۳. امکان تنظیم و به اشتراک‌گذاری تقویم‌ها و برنامه‌های کاری فردی.
	۳۴. ایجاد سیاست‌ها و امکاناتی که به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات بین اعضا تشویق کند.
	۳۵. تشویق به ارائه داده‌ها و تجربیات جهت افزایش دانش مشترک در فدراسیون.

مفاهیم	کدهای باز
توسعه نظام حقوقی و مالی	۳۶. اتخاذ استانداردهای باز جهت تسهیل در اشتراک گذاری داده.
	۳۷. ارائه مزایای مالی یا امتیازات به افرادی که داده‌های خود را به اشتراک بگذارند.
	۳۸. تدوین و اجرای سیاست‌ها و ضوابط مرتبط با حقوق و مسئولیت‌های اعضا در هنگام همکاری‌های استراتژیک.
	۳۹. ایجاد نظام‌های مالی که به انگیزه‌های مالی برای همکاری‌های استراتژیک توجه داشته‌باشد.
تدوین استراتژی آموزش و توسعه	۴۰. تدوین سیاست‌ها و استانداردهای امنیتی جهت حفاظت از اطلاعات حساس و داده‌ها.
	۴۱. ایجاد مکانیزم‌ها برای پیشگیری و مدیریت ریسک‌های امنیتی.
	۴۲. تعیین وضعیت حقوقی هر عضو و نحوه حل تعارضات حقوقی.
	۴۳. تعیین اهداف و اولویت‌های آموزش و توسعه که با اهداف استراتژیک فدراسیون هماهنگ باشند.
سیاست‌های توسعه شخصی	۴۴. تدوین راهبردها و برنامه‌های طولانی‌مدت برای ارتقا دانش و مهارت‌های اعضا.
	۴۵. تدوین آموزش‌های تیمی برای اعضای فدراسیون سوارکاری
	۴۶. ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌هایی که به افراد این امکان را بدهند تا در توسعه شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت کنند.
	۴۷. تشویق به مشارکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی.
فرهنگ آموزشی	۴۸. تشویق به تدوین اهداف شخصی و مشخص کردن مسیر توسعه حرفه‌ای
	۴۹. ارتقا مهارت‌های تخصصی مرتبط با زمینه فعالیت فدراسیون سوارکاری.
	۵۰. ایجاد دوره‌های آموزشی مخصوص به نیازهای فنی و مدیریتی فدراسیون.
	۵۱. ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه در حوزه‌های نوین فناوری و تکنیک‌های جدید.
استفاده از فناوری آموزشی	۵۲. ایجاد فرهنگی که از یادگیری مداوم و به‌روز بودن حمایت کند.
	۵۳. تشویق به تجربه و اشتراک تجربیات برای یادگیری مشترک.
	۵۴. ایجاد فرهنگ مشارکتی برای یادگیری و آموزش بهتر
	۵۵. ایجاد و استفاده از پلتفرم‌ها و ابزارهای آموزشی آنلاین برای افزایش دسترسی به منابع آموزشی.
تعهد مالی در آموزش	۵۶. ترویج استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند آموزش و ارزیابی.
	۵۷. برگزاری جلسات آموزشی و کارگاه‌ها از طریق وبینارها و کلاس‌های مجازی.
	۵۸. استفاده از ابزارهای مشارکتی و تعاملی برای فعالیت بیشتر شرکت‌کنندگان.
	۵۹. ایجاد سایت‌ها و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین برای ارائه دوره‌های آموزشی متنوع و تخصصی.
ارزیابی و بازخورد مداوم	۶۰. اختصاص منابع مالی برای برنامه‌های آموزش و توسعه.
	۶۱. ارائه پاداش‌ها یا امتیازات به افرادی که در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند.
	۶۲. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی برای ایجاد و توسعه پلتفرم‌ها و فناوری‌های آموزشی.
	۶۳. تدابیر برای به‌روزرسانی و نگهداری منظم از این زیرساخت‌ها.
مشارکت فعال اعضا	۶۴. اختصاص بودجه‌های مشخص و مستقل برای برنامه‌های آموزشی.
	۶۵. ارزیابی دوره‌های آموزشی و توسعه با تأکید بر بهبود مداوم.
	۶۶. فراهم کردن مکانیزم‌های بازخورد فوری به‌منظور بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه.
	۶۷. فراهم کردن فرصت‌های ارتباط مداوم با مهارت‌آموزان و شرکت‌کنندگان.
افزایش ارتباط و همکاری مجازی	۶۸. ایجاد سیستم‌های بازخورد فوری و درخواست نظرات برای بهبود نقاط ضعف
	۶۹. تشویق به مشارکت فعال اعضا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه.
	۷۰. ایجاد فرصت‌های مشارکت در پروژه‌ها و گروه‌های آموزشی.
	۷۱. ایجاد فرصت‌ها برای اعضا به‌منظور انتخاب موضوعات و مسائل مورد آموزش.
	۷۲. تشویق به ارائه ایده‌ها و پروژه‌های آموزشی توسط اعضا.
	۷۳. تشکیل گروه‌های کاری با مشارکت اعضا جهت انجام پروژه‌ها و تمرینات عملی.
	۷۴. ایجاد تیم‌های آموزشی با حضور اعضا برای انجام فعالیت‌های آموزشی گروهی.
	۷۵. افزایش استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای ارتباطات
	۷۶. افزایش استفاده از ارتباطات مجازی برای ارتباطات در فاصله‌های زمانی و مکانی.
	۷۷. توسعه فرهنگ همکاری در محیط‌های مجازی و افزایش اثربخشی همکاری از راه دور
	۷۸. امکان ارائه آموزش‌های هیبریدی با ترکیب آموزش حضوری و مجازی.

مفاهیم	کدهای باز
چابکی در ارائه آموزش و توسعه	۷۹. چابکی در انتخاب روش‌های آموزشی و توسعه متناسب با نیازها و شرایط. ۸۰. توانایی ارائه آموزش‌های متنوع برای برقراری همکاری با دیگر سازمان‌ها ۸۱. توسعه فرهنگ سازمانی چابک و آموزشی به‌منظور انعطاف‌پذیری بیشتر.
انعطاف در راهبرد و تصمیم‌گیری	۸۲. نیاز به تغییر در ساختارها و مدل‌های سازمانی به‌منظور سازگاری با روند هیبریدی. ۸۳. توسعه توانمندی در تصمیم‌گیری در شرایط نامطلوب و متغیر.
حفظ امنیت داده و حریم شخصی	۸۴. ایجاد انعطاف در راهبردها و تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات سریع در محیط هیبریدی. ۸۵. حفظ و تأکید بر قوانین حفاظت از حریم شخصی در آموزش‌های مجازی. ۸۶. ایجاد استانداردها و فرآیندهای حفظ امنیت داده در محیط‌های هیبریدی.
توسعه مهارت‌های فنی و فناوری	۸۷. توسعه مهارت‌های فنی در زمینه‌های نوین اطلاعاتی و فناوری ۸۸. ارتقا توانمندی‌های دیجیتالی در مدیریت اطلاعات و استفاده از ابزارهای تازه.

مفاهیمی که در مرحله کدگذاری دوم استخراج شدند، جهت تشکیل مقوله در مرحله کدگذاری نظری، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این تحلیل تولید ۵ مقوله اصلی بود. این موارد به‌همراه هرکدام از مفاهیم مرتبط در جداول زیر به نمایش درآمدند.

جدول ۴. کدگذاری نظری

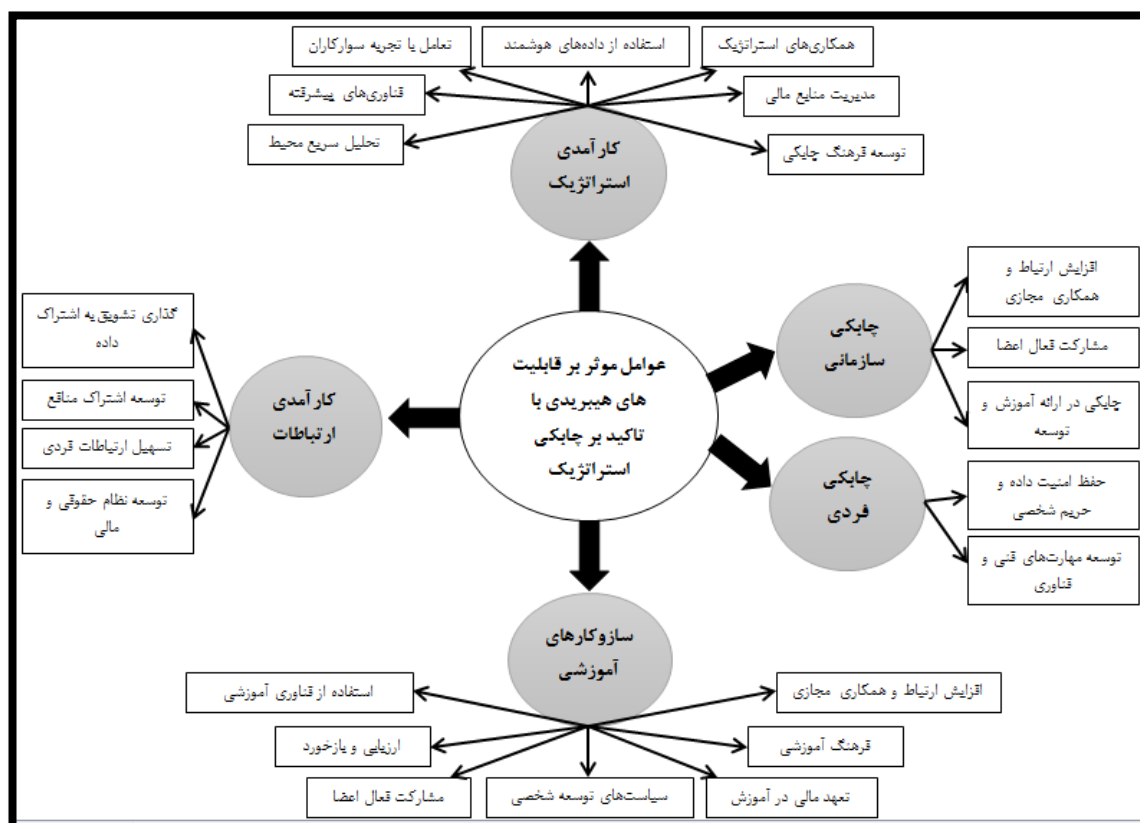
مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای باز
تحلیل سریع محیط	تحلیل سریع محیط	۱. انجام تحلیل سریع و دقیق محیط داخلی و خارجی فدراسیون
		۲. اعمال نظارت مداوم بر روند تغییرات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی
		۳. شناسایی و حذف موانع فرآیندها با هدف افزایش سرعت اجرا
		۴. به‌روزرسانی مستمر فرآیندها با استفاده از بازخوردهای چابک
		۵. به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات
	استفاده از فناوری‌های پیشرفته	۶. تشویق به استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های نوین در مدیریت و اجرای استراتژی‌ها
		۷. ایجاد یک سیستم پیشرفته مستند و کارآمد برای پیش‌بینی تغییرات و رویدادهای آتی
		۸. آموزش تیم‌های استراتژیک برای ارزیابی و پیش‌بینی موفقیت استراتژی‌ها با استفاده از فناوری نوین
		۹. هماهنگی در استفاده از فناوری‌ها و ابزارهای مشترک برای دستیابی به اهداف استراتژیک
کارآمدی استراتژیک	گسترش همکاری‌های استراتژیک	۱۰. ایجاد فرآیندها و بسترهایی برای تشویق همکاری با سایر فدراسیون‌ها و ارگان‌ها
		۱۱. ارتقا توانمندی‌های همکاران در ایجاد روابط استراتژیک
		۱۲. ایجاد تیم‌های چابک با توانایی انجام وظایف متنوع و پاسخگویی سریع
		۱۳. تشویق به همکاری و اشتراک تجربیات درون‌تیمی
		۱۴. طراحی روش‌های جدید برای جلب و مدیریت منابع مالی با توجه به نیازهای فوری
	مدیریت منابع مالی با حساسیت	۱۵. برنامه‌ریزی دقیق بودجه با توجه به استراتژی‌های چابک
		۱۶. اتخاذ راهبردها و تدابیر مدیریتی برای کاهش تأثیرات منفی ریسک‌های مالی
		۱۷. آموزش و ترویج فرهنگ چابکی در تمام اعضای فدراسیون
		۱۸. ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای پیاده‌سازی ایده‌ها و پیشنهادات چابک
	توسعه فرهنگ چابکی	۱۹. ایجاد فضاها و مکانیزم‌های تشویقی برای همکاری و مشارکت تیمی
		۲۰. جمع‌آوری بازخورد فوری از تجربه سوارکاران در مورد رویدادها و فعالیت‌های سوارکار
		۲۱. ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال سوارکاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای باز
کارآمدی سیستم ارتباطات	استفاده از داده‌های هوشمند	۲۲. پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند برای استفاده از داده‌های مرتبط با عملکرد سوارکاران
		۲۳. استفاده از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک
		۲۴. ارتقا فرآیندهای تصمیم‌گیری با بهره‌مندی از تحلیل دقیق داده‌ها
		۲۵. پیشنهاد تصمیم‌های بهینه با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی
		۲۶. ایجاد امکاناتی که برای اعضا و شرکت‌کنندگان در فدراسیون سوارکاری جذاب و مفید باشد
	توسعه اشتراک منافع	۲۷. ایجاد برنامه‌ها و پروژه‌هایی که به تقویت منافع مشترک اعضا انجام پذیرد
		۲۸. تعیین اهداف و ویژگی‌های مشترکی که برای اعضا ارزشمند و مهم باشد
		۲۹. اطمینان از اینکه اهداف مشترک با اهداف اصلی هر عضو هماهنگ شده و تداوم دارند
		۳۰. ایجاد فضاهای ارتباطی برای افراد و نهادها در فدراسیون جهت تبادل اطلاعات و تجارب
		۳۱. اعمال فرآیندهایی برای تسهیل و ترویج همکاری‌های فردی و افزایش تعاملات میان اعضا
توسعه نظام حقوقی و مالی	تسهیل ارتباطات فردی	۳۲. ارائه ابزارها و پلتفرم‌های برنامه‌ریزی جلسات و تعیین وقت جهت کاهش اشتباهات زمانی
		۳۳. امکان تنظیم و به اشتراک‌گذاری تقویم‌ها و برنامه‌های کاری فردی
		۳۴. ایجاد سیاست‌ها و امکاناتی که به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات بین اعضا تشویق کند
		۳۵. تشویق به ارائه داده‌ها و تجربیات جهت افزایش دانش مشترک در فدراسیون
		۳۶. اتخاذ استانداردهای باز جهت تسهیل در اشتراک‌گذاری داده
	تشویق به اشتراک‌گذاری داده	۳۷. ارائه مزایای مالی یا امتیازات به افرادی که داده‌های خود را به اشتراک بگذارند
		۳۸. تدوین و اجرای سیاست‌ها و ضوابط مرتبط با حقوق و مسئولیت‌های اعضا در هنگام همکاری‌های استراتژیک
		۳۹. ایجاد نظام‌های مالی که به انگیزه‌های مالی برای همکاری‌های استراتژیک توجه داشته باشد
		۴۰. تدوین سیاست‌ها و استانداردهای امنیتی جهت حفاظت از اطلاعات حساس و داده‌ها
		۴۱. ایجاد مکانیزم‌ها برای پیشگیری و مدیریت ریسک‌های امنیتی
ساز و کارهای آموزشی	تدوین استراتژی آموزش و توسعه	۴۲. تعیین وضعیت حقوقی هر عضو و نحوه حل تعارضات حقوقی
		۴۳. تعیین اهداف و اولویت‌های آموزش و توسعه که با اهداف استراتژیک فدراسیون هماهنگ باشند
		۴۴. تدوین راهبردها و برنامه‌های طولانی‌مدت برای ارتقا دانش و مهارت‌های اعضا
		۴۵. تدوین آموزش‌های تیمی برای اعضای فدراسیون سوارکاری
		۴۶. ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌هایی که به افراد این امکان را بدهند تا در توسعه شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت کنند
	سیاست‌های توسعه شخصی	۴۷. تشویق به مشارکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی
		۴۸. تشویق به تدوین اهداف شخصی و مشخص کردن مسیر توسعه حرفه‌ای
		۴۹. ارتقا مهارت‌های تخصصی مرتبط با زمینه فعالیت فدراسیون سوارکاری
		۵۰. ایجاد دوره‌های آموزشی مخصوص به نیازهای فنی و مدیریتی فدراسیون
		۵۱. ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه در حوزه‌های نوین فناوری و تکنیک‌های جدید
فرهنگ آموزشی	فرهنگ آموزشی	۵۲. ایجاد فرهنگی که از یادگیری مداوم و به‌روز بودن حمایت کند
		۵۳. تشویق به تجربه و اشتراک تجربیات برای یادگیری مشترک
		۵۴. ایجاد فرهنگ مشارکتی برای یادگیری و آموزش بهتر
		۵۵. ایجاد و استفاده از پلتفرم‌ها و ابزارهای آموزشی آنلاین برای افزایش دسترسی به منابع آموزشی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای باز
چابکی سازمانی	تعهد مالی در آموزش	۵۶. ترویج استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند آموزش و ارزیابی
		۵۷. برگزاری جلسات آموزشی و کارگاه‌ها از طریق وبینارها و کلاس‌های مجازی
		۵۸. استفاده از ابزارهای مشارکتی و تعاملی برای فعالیت بیشتر شرکت‌کنندگان
		۵۹. ایجاد سایت‌ها و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین برای ارائه دوره‌های آموزشی متنوع و تخصصی
	ارزیابی و بازخورد مداوم	۶۰. اختصاص منابع مالی برای برنامه‌های آموزش و توسعه
		۶۱. ارائه پاداش‌ها یا امتیازات به افرادی که در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند
		۶۲. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی برای ایجاد و توسعه پلتفرم‌ها و فناوری‌های آموزشی
		۶۳. تدابیر برای به‌روزرسانی و نگهداری منظم از این زیرساخت‌ها
	مشارکت فعال اعضا	۶۴. اختصاص بودجه‌های مشخص و مستقل برای برنامه‌های آموزشی
		۶۵. ارزیابی دوره‌های آموزشی و توسعه با تأکید بر بهبود مداوم
چابکی فردی	افزایش ارتباط و همکاری مجازی	۶۶. فراهم کردن مکانیزم‌های بازخورد فوری به‌منظور بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه
		۶۷. فراهم کردن فرصت‌های ارتباط مداوم با مهارت‌آموزان و شرکت‌کنندگان.
		۶۸. ایجاد سیستم‌های بازخورد فوری و درخواست نظرات برای بهبود نقاط ضعف
		۶۹. تشویق به مشارکت فعال اعضا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه
	انعطاف در راهبرد و تصمیم‌گیری	۷۰. ایجاد فرصت‌های مشارکت در پروژه‌ها و گروه‌های آموزشی
		۷۱. ایجاد فرصت‌ها برای اعضا به‌منظور انتخاب موضوعات و مسائل مورد آموزش
		۷۲. تشویق به ارائه ایده‌ها و پروژه‌های آموزشی توسط اعضا
		۷۳. تشکیل گروه‌های کاری با مشارکت اعضا جهت انجام پروژه‌ها و تمرینات عملی
	حفظ امنیت داده و حریم شخصی	۷۴. ایجاد تیم‌های آموزشی با حضور اعضا برای انجام فعالیت‌های آموزشی گروهی
		۷۵. افزایش استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای ارتباطات
		۷۶. افزایش استفاده از ارتباطات مجازی برای ارتباطات در فاصله‌های زمانی و مکانی
		۷۷. توسعه فرهنگ همکاری در محیط‌های مجازی و افزایش اثربخشی همکاری از راه دور
چابکی فردی	توسعه مهارت‌های فنی و فناوری	۷۸. امکان ارائه آموزش‌های هیبریدی با ترکیب آموزش حضوری و مجازی
		۷۹. چابکی در انتخاب روش‌های آموزشی و توسعه متناسب با نیازها و شرایط
		۸۰. توانایی ارائه آموزش‌های متنوع برای برقراری همکاری با دیگر سازمان‌ها
		۸۱. توسعه فرهنگ سازمانی چابک و آموزشی به‌منظور انعطاف‌پذیری بیشتر
	توسعه توانمندی‌های دیجیتال	۸۲. نیاز به تغییر در ساختارها و مدل‌های سازمانی به‌منظور سازگاری با روند هیبریدی
		۸۳. توسعه توانمندی در تصمیم‌گیری در شرایط نامطلوب و متغیر
		۸۴. ایجاد انعطاف در راهبردها و تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات سریع در محیط هیبریدی
		۸۵. حفظ و تأکید بر قوانین حفاظت از حریم شخصی در آموزش‌های مجازی
	فناوری	۸۶. ایجاد استانداردها و فرآیندهای حفظ امنیت داده در محیط‌های هیبریدی
		۸۷. توسعه مهارت‌های فنی در زمینه‌های نوین اطلاعاتی و فناوری
	فناوری	۸۸. ارتقا توانمندی‌های دیجیتالی در مدیریت اطلاعات و استفاده از ابزارهای تازه

بر اساس اطلاعات جدول فوق ۵ مقوله اصلی شناسایی

شد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل کیفی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین قابلیت های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک با کاربست نظریه داده بنیاد بود. نتایج نشان داد یکی از قابلیت های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران کارآمدی استراتژیک است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ تحلیل سریع محیط، استفاده از فناوری های پیشرفته، گسترش همکاری های استراتژیک، مدیریت منابع مالی با حساسیت، توسعه فرهنگ چابکی، تعامل با تجربه سوارکاران و استفاده از داده های هوشمند دسته بندی شده است. تحلیل سریع محیط شامل؛ انجام تحلیل سریع و دقیق محیط داخلی و خارجی فدراسیون، اعمال نظارت مداوم بر روند تغییرات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی، شناسایی و حذف موانع فرآیندها با هدف افزایش سرعت اجرا و به روزرسانی مستمر فرآیندها با استفاده از بازخوردهای چابک است. استفاده از فناوری های پیشرفته

شامل؛ به روزرسانی مداوم نرم افزارها و سیستم های فناوری اطلاعات، تشویق به استفاده از ابزارها و پلتفرم های نوین در مدیریت و اجرای استراتژی ها، ایجاد یک سیستم پیشرفته مستند و کارآمد برای پیش بینی تغییرات و رویدادهای آتی، آموزش تیم های استراتژیک برای ارزیابی و پیش بینی موفقیت استراتژی ها با استفاده از فناوری نوین و هماهنگی در استفاده از فناوری ها و ابزارهای مشترک برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. گسترش همکاری های استراتژیک شامل؛ ایجاد فرآیندها و بسترهایی برای تشویق همکاری با سایر فدراسیون ها و ارگان ها، ارتقا توانمندی های همکاران در ایجاد روابط استراتژیک، ایجاد تیم های چابک با توانایی انجام وظایف متنوع و پاسخگویی سریع و تشویق به همکاری و اشتراک تجربیات درون تیمی است. مدیریت منابع مالی با حساسیت شامل؛ طراحی روش های جدید برای جلب و مدیریت منابع مالی با توجه به نیازهای فوری، برنامه ریزی دقیق بودجه با توجه به استراتژی های چابک و

اتخاذ راهبردها و تدابیر مدیریتی برای کاهش تأثیرات منفی ریسک‌های مالی است. توسعه فرهنگ چابکی شامل؛ آموزش و ترویج فرهنگ چابکی در تمام اعضای فدراسیون، ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای پیاده‌سازی ایده‌ها و پیشنهادات چابک و ایجاد فضاها و مکانیزم‌های تشویقی برای همکاری و مشارکت تیمی است. تعامل با تجربه سوارکاران شامل؛ جمع‌آوری بازخورد فوری از تجربه سوارکاران در مورد رویدادها و فعالیت‌های سوارکاری و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال سوارکاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است. استفاده از داده‌های هوشمند شامل؛ پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند برای استفاده از داده‌های مرتبط با عملکرد سوارکاران، استفاده از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ارتقا فرآیندهای تصمیم‌گیری با بهره‌مندی از تحلیل دقیق داده‌ها و پیشنهاد تصمیم‌های بهینه با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی است. پژوهش حاضر نشان داده که تحلیل سریع محیط یکی از مهم‌ترین عوامل کارآمدی استراتژیک در فدراسیون سوارکاری است. این نتیجه هم‌راستا با پژوهش‌های رجایی و همکاران (۲۰۲۲) است که نشان دادند چابکی استراتژیک به سازمان‌ها امکان می‌دهد به سرعت با تغییرات محیطی همگام شوند و عملکرد خود را بهبود بخشند. اهمیت تحلیل سریع در فدراسیون سوارکاری به این دلیل است که این فدراسیون باید بتواند به تغییرات سریع محیطی، اجتماعی و اقتصادی واکنش نشان دهد و موانع فرایندی را شناسایی و حذف کند (۹). نتایج پژوهش حاضر بر مدیریت منابع مالی با حساسیت تأکید دارد که در شرایط نامطمئن و با منابع محدود، بسیار حیاتی است. آل حسینی (۲۰۲۳) بیان کرده است که یکی از چالش‌های مهم در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، مدیریت منابع مالی و مقابله با ریسک‌های مالی است. در فدراسیون سوارکاری، برنامه‌ریزی مالی دقیق

و مدیریت مطلوب منابع، موجب کاهش اثرات منفی ریسک‌های مالی می‌شود و به فدراسیون کمک می‌کند در شرایط اقتصادی متغیر و نامطمئن از منابع خود بهینه بهره‌برداری کند (۱۱). این پژوهش همچنین نشان داد که توسعه فرهنگ چابکی برای موفقیت استراتژیک فدراسیون سوارکاری ایران ضروری است. این یافته با نتایج تحقیق شمسی کوشکی و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد که فرهنگ چابکی را یکی از ابعاد مهم در چارچوب چابکی استراتژیک معرفی کردند. ترویج فرهنگ چابکی در تمامی اعضای فدراسیون، ایجاد فضاهای مناسب برای پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه و تشویق به همکاری تیمی باعث می‌شود تا اعضای سازمان در برابر تغییرات سریع واکنش بهتری نشان دهند. در واقع، توسعه چنین فرهنگی می‌تواند فرآیندهای تصمیم‌گیری را سریع‌تر و کارآمدتر کند (۱۰). تعامل با سوارکاران و بهره‌مندی از تجربیات آنان از دیگر عوامل کلیدی است که این پژوهش آن را به‌عنوان بخشی از کارآمدی استراتژیک معرفی کرده است. در تحقیق استرامباچ و مومانی (۲۰۲۴) نیز اشاره شده که سازمان‌های هیبریدی با تکیه بر دانش و تجربه‌های افراد در حوزه‌های تخصصی خود، می‌توانند به موفقیت بیشتری دست یابند. فدراسیون سوارکاری با جمع‌آوری بازخورد و تجربیات سوارکاران و دخیل کردن آنان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی، به تصمیمات بهتری دست می‌یابد که نه تنها کاربردی‌تر هستند، بلکه مورد پذیرش بیشتری نیز قرار می‌گیرند (۱۴). در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد که استفاده از داده‌های هوشمند می‌تواند به فدراسیون در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند. پژوهش‌های بله (۲۰۲۳) و کری (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت تحلیل داده‌های سازمانی تأکید کرده‌اند. در فدراسیون سوارکاری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد سوارکاران، تجهیزات و دیگر فرآیندها می‌تواند به مدیران کمک کند تا تصمیمات دقیق‌تر

و مبتنی بر شواهد بگیرند (۱۳، ۱۵). با توجه به تحلیل و مقایسه نتایج، این پژوهش پیشنهاداتی برای بهبود کارآمدی استراتژیک و چابکی فدراسیون سوارکاری ایران ارائه می‌دهد؛ تحلیل محیط داخلی و خارجی به صورت دوره‌ای (نیم‌سالانه) و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، تا مدیران و کارکنان فدراسیون بر مبنای آن تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. ایجاد تیم‌های چابک از نیروهای تحصیل کرده در علوم ورزشی و علاقه‌مند به سوارکاری، برای افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع به نیازهای سازمان. برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه چابکی سازمانی برای افزایش آگاهی و ترویج فرهنگ چابکی در اعضای فدراسیون. مشارکت سوارکاران و قهرمانان سابق در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به عنوان مشاور یا عضو کمیته‌های تخصصی، که به بهبود نتایج و پذیرش تصمیمات کمک می‌کند. این پیشنهادات می‌تواند به فدراسیون سوارکاری ایران کمک کند تا با افزایش چابکی و کارآمدی استراتژیک، به بهترین شکل با چالش‌ها روبرو شده و اهداف خود را با موفقیت محقق سازد.

نتایج نشان داد یکی از قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران کارآمدی سیستم ارتباطات است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ توسعه اشتراک منافع، تسهیل ارتباطات فردی، تشویق به اشتراک‌گذاری داده و توسعه نظام حقوقی و مالی دسته‌بندی شده است. توسعه اشتراک منافع شامل؛ ایجاد امکاناتی که برای اعضا و شرکت‌کنندگان در فدراسیون سوارکاری جذاب و مفید باشد، ایجاد برنامه‌ها و پروژه‌هایی که به تقویت منافع مشترک اعضا انجام پذیرد، تعیین اهداف و ویژگی‌های مشترکی که برای اعضا ارزشمند و مهم باشد و اطمینان از اینکه اهداف مشترک با اهداف اصلی هر عضو هماهنگ شده و تداوم دارند، است. تسهیل ارتباطات فردی شامل؛ ایجاد فضاهای ارتباطی برای افراد و نهادها در

فدراسیون جهت تبادل اطلاعات و تجارب، اعمال فرآیندهایی برای تسهیل و ترویج همکاری‌های فردی و افزایش تعاملات میان اعضا، ارائه ابزارها و پلتفرم‌های برنامه‌ریزی جلسات و تعیین وقت جهت کاهش اشتباهات زمانی و امکان تنظیم و به اشتراک‌گذاری تقویم‌ها و برنامه‌های کاری فردی است. تشویق به اشتراک‌گذاری داده شامل؛ ایجاد سیاست‌ها و امکاناتی که به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات بین اعضا تشویق کند، تشویق به ارائه داده‌ها و تجربیات جهت افزایش دانش مشترک در فدراسیون، اتخاذ استانداردهای باز جهت تسهیل در اشتراک‌گذاری داده و ارائه مزایای مالی یا امتیازات به افرادی که داده‌های خود را به اشتراک بگذارند، است. توسعه نظام حقوقی و مالی شامل؛ تدوین و اجرای سیاست‌ها و ضوابط مرتبط با حقوق و مسئولیت‌های اعضا در هنگام همکاری‌های استراتژیک، ایجاد نظام‌های مالی که به انگیزه‌های مالی برای همکاری‌های استراتژیک توجه داشته باشد، تدوین سیاست‌ها و استانداردهای امنیتی جهت حفاظت از اطلاعات حساس و داده‌ها، ایجاد مکانیزم‌ها برای پیشگیری و مدیریت ریسک‌های امنیتی و تعیین وضعیت حقوقی هر عضو و نحوه حل تعارضات حقوقی است. فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار قدرتمند در فرآیند نوآوری و بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفای نقش مهمی دارد. نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از قابلیت‌های هیبریدی اصلی در فدراسیون سوارکاری ایران، کارآمدی سیستم ارتباطات است. این عامل از چهار دسته مهم تشکیل شده است: توسعه اشتراک منافع، تسهیل ارتباطات فردی، تشویق به اشتراک‌گذاری داده، و توسعه نظام حقوقی و مالی. این قابلیت‌ها با هدف ارتقای هم‌افزایی، تسهیل جریان اطلاعات و ایجاد انگیزه‌های مالی و حقوقی برای تعاملات استراتژیک طراحی شده‌اند. توسعه اشتراک منافع به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تقویت کارآمدی سیستم ارتباطات در فدراسیون

سوارکاری ایران نشان‌دهنده اهمیت وجود اهداف مشترک و منافع متقابل در میان اعضا است. این موضوع با پژوهش‌های شمسی کوشکی و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد، که در آن چابکی سازمانی و ایجاد توانمندی‌های استراتژیک با محوریت منافع مشترک برای افزایش همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان، مورد تأکید قرار گرفته بود. اشتراک منافع میان اعضا و هم‌راستایی آن با اهداف سازمانی می‌تواند انگیزه مشارکت و هم‌افزایی را افزایش دهد و چابکی استراتژیک را بهبود بخشد (۱۰). نتایج نشان می‌دهد که ایجاد فضای مناسب برای ارتباطات فردی در فدراسیون می‌تواند تعاملات و همکاری‌های استراتژیک را تقویت کند. این یافته با نتایج آل حسینی (۲۰۲۳) مطابقت دارد، که در آن بر اهمیت روابط فردی و تسهیل تبادل اطلاعات و تجربه در راستای بهبود کارایی و چابکی استراتژیک تأکید شده است. فضای مناسب برای ارتباطات فردی و ابزارهایی نظیر پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند به کاهش اشتباهات و افزایش هم‌افزایی میان اعضا منجر شود، چراکه اعضا به تبادل دانش و تجربیات در زمان مناسب می‌پردازند و چابکی در پاسخ‌گویی و اجرا افزایش می‌یابد (۱۱). یکی دیگر از نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تشویق به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات، به‌عنوان بخشی از کارآمدی سیستم ارتباطات، نقش مهمی در افزایش دانش جمعی و هم‌افزایی بین اعضا دارد. این نتیجه با یافته‌های کری (۲۰۲۳) در خصوص اهمیت قابلیت‌های هیبریدی در اشتراک‌گذاری و هم‌افزایی دانش در سازمان‌ها همخوانی دارد. کری تأکید کرده که سازمان‌ها باید با به‌کارگیری سیاست‌ها و امکاناتی که تشویق به تبادل داده‌ها و اطلاعات بین اعضا کنند، به چابکی و بهبود عملکرد دست یابند. در فدراسیون سوارکاری، به‌کارگیری استانداردهای باز و ارائه مزایای مالی می‌تواند انگیزه اعضا برای به اشتراک گذاشتن داده‌ها و تجربیاتشان را افزایش دهد (۱۳). توسعه نظام

حقوقی و مالی با هدف ایجاد سازوکارهای حمایتی برای تعاملات استراتژیک و حفاظت از اطلاعات حساس و حقوق اعضا، یکی از عوامل کلیدی برای بهبود کارآمدی سیستم ارتباطات است. این موضوع در پژوهش رجایی و همکاران (۲۰۲۲) نیز مطرح شده که نشان داده است تنظیم سیاست‌های مالی و حقوقی در سازمان‌های دانش‌بنیان باعث افزایش انگیزه همکاری و ارتقای عملکرد می‌شود. ایجاد نظام‌های حمایتی و سیاست‌های امنیتی می‌تواند اعتماد اعضا را در زمینه مشارکت و تبادل اطلاعات افزایش دهد و در نتیجه، زمینه‌ساز ارتقای کارآمدی ارتباطات در فدراسیون سوارکاری شود (۹). در مجموع، این نتایج همخوانی قابل‌توجهی با پژوهش‌های پیشین دارد و نشان می‌دهد که در سازمان‌های پویا و متکی به دانش، بهبود عملکرد ارتباطات با تقویت عوامل مرتبط با اشتراک منافع، تسهیل ارتباطات، تشویق به اشتراک‌گذاری داده و ایجاد نظام‌های حقوقی و مالی به‌دست می‌آید. این نتایج با یافته‌های پاچ و همکاران (۲۰۲۴) نیز همسو است که مدل‌های هیبریدی را به‌عنوان رویکردهای استراتژیک برای مدیریت مؤثر ارتباطات و بهره‌گیری از چابکی استراتژیک پیشنهاد می‌کنند. چرایی به‌دست آمدن این نتایج را می‌توان به اهمیت فناوری اطلاعات، شفافیت در سیاست‌ها و نظام‌های حقوقی و تشویق به اشتراک دانش و تجربه در سازمان‌هایی مانند فدراسیون سوارکاری نسبت داد که با چالش‌های پویایی محیطی و نیاز به انعطاف‌پذیری مواجه‌اند. همان‌طور که استرامباچ و مومانی (۲۰۲۴) نیز بیان کرده‌اند، سازمان‌هایی که دارای قابلیت‌های هیبریدی و سیستم‌های ارتباطی قوی هستند، در زمینه هم‌افزایی منابع و توانمندسازی فردی عملکرد بهتری دارند و می‌توانند بهتر به تغییرات محیطی پاسخ دهند (۱۴). در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که فدراسیون سوارکاری با به‌کارگیری رویکردهای نوآورانه و ایجاد سیستم‌های حقوقی

و مالی شفاف، به تقویت انگیزه‌های اعضا بپردازد و با ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت و تعاملات فردی، به بهبود کارایی سیستم ارتباطات خود کمک کند.

نتایج نشان داد یکی از قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران ساز و کارهای آموزشی است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ تدوین استراتژی آموزش و توسعه، سیاست‌های توسعه شخصی، فرهنگ آموزشی، استفاده از فناوری آموزشی، تعهد مالی در آموزش، ارزیابی و بازخورد مداوم و مشارکت فعال اعضا دسته‌بندی شده‌است. تدوین استراتژی آموزش و توسعه شامل؛ تعیین اهداف و اولویت‌های آموزش و توسعه که با اهداف استراتژیک فدراسیون هماهنگ باشند، تدوین راهبردها و برنامه‌های طولانی‌مدت برای ارتقا دانش و مهارت‌های اعضا و تدوین آموزش‌های تیمی برای اعضای فدراسیون سوارکاری است. سیاست‌های توسعه شخصی شامل؛ ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌هایی که به افراد این امکان را بدهند تا در توسعه شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت کنند، تشویق به مشارکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، تشویق به تدوین اهداف شخصی و مشخص کردن مسیر توسعه حرفه‌ای، ارتقا مهارت‌های تخصصی مرتبط با زمینه فعالیت فدراسیون سوارکاری، ایجاد دوره‌های آموزشی مخصوص به نیازهای فنی و مدیریتی فدراسیون و ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه در حوزه‌های نوین فناوری و تکنیک‌های جدید است. فرهنگ آموزشی شامل؛ ایجاد فرهنگی که از یادگیری مداوم و به‌روز بودن حمایت کند، تشویق به تجربه و اشتراک تجربیات برای یادگیری مشترک و ایجاد فرهنگ مشارکتی برای یادگیری و آموزش بهتر است. استفاده از فناوری آموزشی شامل؛ ایجاد و استفاده از پلتفرم‌ها و ابزارهای آموزشی آنلاین برای افزایش دسترسی به منابع آموزشی، ترویج استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند آموزش و ارزیابی، برگزاری جلسات آموزشی و کارگاه‌ها از

طریق وبینارها و کلاس‌های مجازی، استفاده از ابزارهای مشارکتی و تعاملی برای فعالیت بیشتر شرکت‌کنندگان و ایجاد سایت‌ها و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین برای ارائه دوره‌های آموزشی متنوع و تخصصی است. تعهد مالی در آموزش شامل؛ اختصاص منابع مالی برای برنامه‌های آموزش و توسعه، ارائه پاداش‌ها یا امتیازات به افرادی که در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی برای ایجاد و توسعه پلتفرم‌ها و فناوری‌های آموزشی، تدابیر برای به‌روزرسانی و نگهداری منظم از این زیرساخت‌ها و اختصاص بودجه‌های مشخص و مستقل برای برنامه‌های آموزشی است. ارزیابی و بازخورد مداوم شامل؛ ارزیابی دوره‌های آموزشی و توسعه با تأکید بر بهبود مداوم، فراهم کردن مکانیزم‌های بازخورد فوری به منظور بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه، فراهم کردن فرصت‌های ارتباط مداوم با مهارت‌آموزان و شرکت‌کنندگان و ایجاد سیستم‌های بازخورد فوری و درخواست نظرات برای بهبود نقاط ضعف است. مشارکت فعال اعضا شامل؛ تشویق به مشارکت فعال اعضا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه، ایجاد فرصت‌های مشارکت در پروژه‌ها و گروه‌های آموزشی، ایجاد فرصت‌ها برای اعضا به‌منظور انتخاب موضوعات و مسائل مورد آموزش، تشویق به ارائه ایده‌ها و پروژه‌های آموزشی توسط اعضا، تشکیل گروه‌های کاری با مشارکت اعضا جهت انجام پروژه‌ها و تمرینات عملی و ایجاد تیم‌های آموزشی با حضور اعضا برای انجام فعالیت‌های آموزشی گروهی است. این پژوهش نشان می‌دهد که ساز و کارهای آموزشی به‌عنوان یکی از قابلیت‌های هیبریدی در فدراسیون سوارکاری ایران شناسایی شده‌اند که به عوامل متنوعی نظیر استراتژی آموزشی، توسعه شخصی، فرهنگ آموزشی، فناوری آموزشی، تعهد مالی، ارزیابی مداوم، و مشارکت اعضا دسته‌بندی می‌شود. این عناصر همگی در راستای افزایش

بهره‌وری و تطبیق سازمان با تحولات نوین طراحی شده‌اند و به ایجاد یادگیری پایدار و بهبود مستمر مهارت‌های اعضا کمک می‌کنند. تدوین استراتژی آموزش و توسعه نشان‌دهنده تعهد فدراسیون سوارکاری به ارتقا دانش و مهارت اعضا در راستای اهداف استراتژیک است. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش جوان پور و سمیعی نیا (۲۰۲۳) همسو است، که نشان دادند تدوین برنامه‌های استراتژیک برای آموزش و توسعه می‌تواند منجر به انسجام بیشتر در دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود اثربخشی شود. در واقع، داشتن استراتژی منسجم به فدراسیون کمک می‌کند که به اهداف بلندمدت خود دست یابد و مهارت‌های فنی و تخصصی مرتبط با ورزش سوارکاری را ارتقا دهد (۱۶). ایجاد سیاست‌های توسعه شخصی به منظور تقویت پیشرفت فردی و حرفه‌ای اعضا نشان می‌دهد که فدراسیون به توسعه فردی اعضای خود اهمیت می‌دهد. این نتایج با پژوهش دلبری و همکاران (۲۰۲۱) قابل مقایسه است که در آن تأکید شده است سیاست‌های توسعه شخصی به افزایش تعهد و انگیزه افراد کمک می‌کند. این سیاست‌ها فرصت‌هایی برای اعضا فراهم می‌کند تا مسیرهای حرفه‌ای خود را بهبود بخشند و مهارت‌های تخصصی مرتبط با سوارکاری را افزایش دهند (۱۷). ایجاد فرهنگ آموزشی از یافته‌های مهم این پژوهش است که نشان می‌دهد فدراسیون به یادگیری مداوم و به‌روز بودن اهمیت می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های (۲۰۲۴) همخوانی دارد، که بیان کردند که ایجاد فرهنگ آموزشی می‌تواند منجر به افزایش دانش سازمانی و بهبود مهارت‌های کاربردی اعضا شود. به کارگیری فرهنگ آموزشی همچنین به اعضا کمک می‌کند تا در محیطی همکارانه و یادگیرنده تجربه‌های خود را به اشتراک بگذارند و از دانش جمعی بهره‌مند شوند (۱۸). استفاده از فناوری آموزشی در برنامه‌های توسعه فدراسیون سوارکاری ایران می‌تواند دسترسی به منابع آموزشی را تسهیل کند و

یادگیری را تسریع بخشد. نتایج این بخش با پژوهش تامپسون و توروپ (۲۰۱۹) همسو است که بر استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی در سازمان‌ها به منظور افزایش دسترسی و تعامل اعضا تأکید دارد. به کارگیری پلتفرم‌های آموزشی آنلاین و ابزارهای دیجیتال، یادگیری و آموزش را برای اعضا تسهیل می‌کند و امکان یادگیری در هر زمان و مکان را فراهم می‌سازد (۱۹). تعهد مالی در آموزش، با تخصیص منابع مالی برای توسعه و ارتقا زیرساخت‌های آموزشی، نشان‌دهنده تلاش فدراسیون برای ایجاد پایه‌های مالی مناسب در جهت پایداری و اثربخشی فرآیندهای آموزشی است. این نتیجه با پژوهش پتن (۲۰۲۳) مطابقت دارد که نشان دادند سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه نه تنها به بهبود مهارت‌های افراد کمک می‌کند، بلکه به تقویت تعهد آنان به سازمان نیز منجر می‌شود. اختصاص بودجه‌های مشخص برای برنامه‌های آموزشی باعث ایجاد زیرساخت‌های پایدار و تسهیل آموزش‌های مدرن و نوآورانه می‌شود (۲۰). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی و بازخورد مداوم به عنوان یکی از عوامل مؤثر در بهبود مداوم فرآیندهای آموزشی مطرح است. این یافته با نتایج ماروگاس و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد، که بر لزوم ایجاد مکانیزم‌های ارزیابی و بازخورد فوری در سازمان‌ها به منظور شناسایی نقاط ضعف و بهبود فرآیندها تأکید کرده‌اند. ارزیابی مستمر و ارائه بازخورد به اعضا، امکان بهینه‌سازی روش‌های آموزشی را فراهم می‌کند و به بهبود عملکرد و رضایت اعضا کمک می‌کند (۲۱). مشارکت فعال اعضا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه می‌تواند به افزایش تعهد و حس مالکیت اعضا کمک کند. این یافته با پژوهش سیمینی و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که بیان کردند که مشارکت اعضا در فرآیندهای آموزشی منجر به افزایش همبستگی و تعهد به اهداف سازمانی می‌شود. به کارگیری ایده‌ها و پیشنهادات اعضا در برنامه‌های آموزشی

می‌تواند موجب ایجاد محیطی مشارکتی و خلاقانه شود که در آن، اعضا احساس ارزشمندی کنند و از تجربه‌های یکدیگر بیاموزند (۲۲). این نتایج نشان‌دهنده اهمیت رویکرد جامع و استراتژیک به آموزش و توسعه در فدراسیون سوارکاری ایران است. این امر به دلیل نیاز سازمان‌های پویا به یادگیری مداوم و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای پاسخگویی به تغییرات محیطی و بهبود کارایی است. همان‌طور که پژوهش‌های پیشین نیز تأکید کرده‌اند، سرمایه‌گذاری در آموزش، ایجاد فرهنگ یادگیری، و تشویق به مشارکت می‌تواند منجر به توسعه توانمندی‌های فردی و سازمانی شود. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که فدراسیون سوارکاری با ادامه تقویت سیستم‌های آموزشی و استفاده از فناوری‌های نوین، همچنان به ایجاد فرهنگ آموزشی، تدوین استراتژی‌های بلندمدت و توسعه زیرساخت‌های پایدار در این حوزه ادامه دهد تا بتواند به‌نحو احسن به اهداف استراتژیک خود دست یابد و عملکرد خود را بهبود بخشد.

نتایج نشان داد یکی از قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران چابکی سازمانی است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ افزایش ارتباط و همکاری مجازی، چابکی در ارائه آموزش و توسعه و انعطاف در راهبرد و تصمیم‌گیری، دسته‌بندی شده‌است. افزایش ارتباط و همکاری مجازی شامل؛ افزایش استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای ارتباطات، افزایش استفاده از ارتباطات مجازی برای ارتباطات در فاصله‌های زمانی و مکانی و توسعه فرهنگ همکاری در محیط‌های مجازی و افزایش اثربخشی همکاری از راه دور است. چابکی در ارائه آموزش و توسعه شامل؛ امکان ارائه آموزش‌های هیبریدی با ترکیب آموزش حضوری و مجازی، چابکی در انتخاب روش‌های آموزشی و توسعه متناسب با نیازها و شرایط و توانایی ارائه آموزش‌های متنوع برای برقراری همکاری با

دیگر سازمان‌ها است. انعطاف در راهبرد و تصمیم‌گیری شامل؛ توسعه فرهنگ سازمانی چابک و آموزشی به‌منظور انعطاف‌پذیری بیشتر، نیاز به تغییر در ساختارها و مدل‌های سازمانی به‌منظور سازگاری با روند هیبریدی، توسعه توانمندی در تصمیم‌گیری در شرایط نامطلوب و متغیر و ایجاد انعطاف در راهبردها و تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور سازگاری با تغییرات سریع در محیط هیبریدی است. چابکی سازمانی به عوامل مختلفی مانند ارتباطات، همکاری مجازی، آموزش و توسعه و انعطاف‌پذیری در استراتژی و تصمیم‌گیری بستگی دارد. افزایش ارتباط و همکاری مجازی به‌عنوان یکی از ارکان چابکی سازمانی در فدراسیون سوارکاری ایران شناسایی شده‌است. تحقیقات پیشین، از جمله مطالعه‌ای که توسط هودا (۲۰۲۴) انجام‌شده، تأکید می‌کند که ارتباطات مجازی می‌تواند به بهبود تعاملات و همکاری‌ها در سازمان‌ها کمک کند. در دنیای امروز که فاصله‌های فیزیکی و زمانی وجود دارد، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال نه تنها باعث کاهش هزینه‌های ارتباطی می‌شود، بلکه اثربخشی و کارایی همکاری را نیز افزایش می‌دهد (۲۳). چابکی در ارائه آموزش و توسعه به قابلیت ارائه آموزش‌های هیبریدی اشاره دارد که می‌تواند به راحتی نیازها و شرایط مختلف را پوشش دهد. این نتیجه به تحقیقات پچ و همکاران (۲۰۲۴) در زمینه یادگیری سازمانی مرتبط است. آن‌ها اشاره می‌کنند که سازمان‌ها با ارائه دوره‌های آموزشی ترکیبی می‌توانند نه تنها به بهبود مهارت‌های اعضا بپردازند، بلکه به انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با چالش‌های محیطی دست یابند (۱۲). انعطاف‌پذیری در استراتژی و تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های چابکی سازمانی، نشان‌دهنده نیاز به تطبیق با شرایط متغیر محیطی است. پژوهش گانسالوس و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که فرهنگ چابک و آموزشی را در خود تقویت می‌کنند، قادر به تصمیم‌گیری

سریع و مؤثر در شرایط عدم قطعیت هستند. این انعطاف در راهبرد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به تغییرات سریع و غیرمنتظره پاسخ دهند و عملکرد بهتری در بازارهای رقابتی داشته باشند (۲۴). سازمان‌ها امروزه در محیط‌های پرچالش و با تغییرات سریع فعالیت می‌کنند که نیاز به چابکی را افزایش می‌دهد. به‌ویژه در زمینه ورزش و فدراسیون‌ها، شرایطی مانند تغییرات قوانین، نیاز به تعامل با سایر سازمان‌ها و تأثیرات جهانی بر روند فعالیت‌ها، از جمله عواملی هستند که ضرورت چابکی سازمانی را بیشتر می‌کنند. از سویی: استفاده از فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال، امکان ارتباط و همکاری مجازی را فراهم می‌آورد که به نوبه خود بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این فناوری‌ها به تسهیل آموزش و توسعه مهارت‌ها کمک می‌کنند و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند. وجود یک فرهنگ سازمانی چابک و آموزشی به اعضا این اجازه را می‌دهد که در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات، واکنش‌های سریع و مؤثری داشته باشند. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده اهمیت چابکی سازمانی در فدراسیون سوارکاری ایران و ارتباط آن با عواملی نظیر ارتباطات مجازی، ارائه آموزش و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری است. این نتایج با تحقیقات پیشین مطابقت دارد و به نیازهای کنونی سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های محیطی پاسخ می‌دهد.

پژوهش حاضر با تمام کنترل‌هایی که انجام شد شامل محدودیت‌هایی بود که به آنها اشاره می‌شود؛ تغییرات محیطی، اجتماعی، و اقتصادی، به‌ویژه ناپایداری

سیاست‌های مربوط به ورزش و مدیریت سازمان‌های ورزشی، می‌تواند به‌عنوان یک محدودیت در پژوهش‌هایی که به شناسایی و توسعه قابلیت‌های هیبریدی می‌پردازند، محسوب شود. از سویی به‌دلیل نو بودن موضوع قابلیت‌های هیبریدی در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه با تأکید بر چابکی استراتژیک، ادبیات پژوهشی محدودی در این زمینه وجود دارد و پژوهشگر با محدودیت در دسترسی به تحقیقات قبلی برای تطبیق یا مقایسه نتایج مواجه است. با توجه به محدودیت‌ها به سایر محققین پیشنهاداتی ارائه می‌شود که به غنای این کار می‌انجامد؛ پژوهشی برای توسعه مدل بومی چابکی استراتژیک که متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای فدراسیون‌های ورزشی ایران طراحی شده باشد، می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و عملکرد این سازمان‌ها کمک کند. پژوهشی که به مقایسه قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون‌های مختلف ورزشی در ایران بپردازد و چگونگی تأثیر چابکی استراتژیک بر کارایی و نوآوری در این فدراسیون‌ها را بررسی کند، می‌تواند راهکارهای مفیدی را برای ارتقا توانایی‌های فدراسیون سوارکاری فراهم کند. بررسی تأثیر فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی، و فناوری‌های دیجیتال) بر بهبود چابکی استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون سوارکاری، می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای مدیریت و بهره‌وری ایجاد کند. پژوهشی که نقش و تأثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی را بر چابکی استراتژیک فدراسیون‌ها بررسی کند، می‌تواند به سازمان‌های ورزشی در انطباق بهتر با محیط و شرایط اجتماعی کمک نماید.

References

1. Cunningham GB, Fairley S, Ferkins L, Kerwin S, Lock D, Shaw S, et al. eSport: Construct specifications and implications for sport management. Sport management review. 2018;21(1):1-6.
2. Decoster C, Standaert W, editors. Collective Intelligence in the Context of Sports Performance Evaluation. ACM Collective Intelligence; 2020.
3. Jarvenpaa S, Standaert W. Digital probes as opening possibilities of generativity. Journal of the Association for Information Systems. 2018;19(10):3.
4. Cheng T, Yang XL, Yang S, Li L, Liu ZT, Qu J, et al. Flexible transparent bifunctional capacitive sensors with superior areal capacitance and sensing capability based on PEDOT: PSS/MXene/Ag grid hybrid electrodes. Advanced Functional Materials. 2023;33(5):2210997.
5. Gaskell A. Is The Virtual Tour De France The Next Stage In The Evolution Of ESports?: Forbes; 2020.
6. Geurin AN, Burch LM. User-generated branding via social media: An examination of six running brands. Sport Management Review. 2017;20(3):273-84.
7. Yoo Y, Euchner J. Digital first thinking for industrial companies: An interview with Youngjin Yoo. Research-Technology Management. 2020;63(3):12-8.
8. Goebeler L, Standaert W, Xiao X. Hybrid sport configurations: The intertwining of the physical and the digital. 2021.
9. Rajaei Z, Bani Hashemi, S. A., & Barati, F. Hybrid Organizational Capabilities and its role on Organizational Performance with respect to the mediating role of Organizational Agility, Social Responsibility and Strategic Agility. Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management. 2022;1401(64):161-96.
10. Shamsi Gooshki S, Yazdani HR, Hajipour B, Soltani M. Designing a strategic agility framework with dynamic capabilities approach: investigating the role of strategic thinking, learning and information technology capabilities (case study of steel industry in Kerman province). Strategic Management Studies of National Defence Studies. 2021;10(41):414-387.
11. Alhosseiny HM. The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review. Academy of Strategic Management Journal. 2023;22:1-14.
12. Pache A-C, Battilana J, Spencer C. An integrative model of hybrid governance: The role of boards in helping sustain organizational hybridity. Academy of Management Journal. 2024;67(2):437-67.

13. Karré PM. The thumbprint of a hybrid organization—a multidimensional model for analysing public/private hybrid organizations. *Public Organization Review*. 2023;23(2):777-91.
14. Strambach S, Momanyi SO. Hybrid organisations embedded in resource-poor contexts: linking organisational capabilities and individual capabilities—a slippery ground? *Social Enterprise Journal*. 2024.
15. Belte A, editor *Hybridization Capabilities: Explaining Hybridization Differences within Nonprofit Organizations*. Academy of Management Proceedings; 2023: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
16. Javadipour M, Sami Niia M. Providing schems and strategies for expanding public sport in iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2013;12(19):143-64.
17. Delbari S, Rajaipour S, Abedini Y. Investigating the relationship between career development and productivity with the mediating role of self-regulation among university staff. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2021;13(3):759-81.
18. Xu J. Integration of Vocational Physical Education and Sports Culture to Promote Community Sports and Mass Fitness. *Journal of Human Movement Science*. 2024;5(1):127-31.
19. Thomas G, Thorpe S. Enhancing the facilitation of online groups in higher education: a review of the literature on face-to-face and online group-facilitation. *Interactive Learning Environments*. 2019;27(1):62-71.
20. Pathan MSK. Assessing the mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational culture and employee commitment. *International Research Journal of Education and Innovation*. 2023;4(1):1-11.
21. Marougkas A, Troussas C, Krouska A, Sgouropoulou C. Virtual reality in education: a review of learning theories, approaches and methodologies for the last decade. *Electronics*. 2023;12(13):2832.
22. Cimini BA, Tromans-Coia C, Stirling DR, Sivagurunathan S, Senft RA, Ryder PV, et al. A postdoctoral training program in bioimage analysis. *Molecular Biology of the Cell*. 2024;35(9):pe2.
23. Huda M. Trust as a key element for quality communication and information management: insights into developing safe cyber-organisational sustainability. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024;32(8):1539-58.
24. Goncalves D, Bergquist M, Bunk R, Alänge S. Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020;16(4):13-46.