

Designing an Optimization Model for Hybrid Jobs in Sports Organizations

Neda Naimi ¹, Mohsen Bagherian Farahabadi ², Habib Honari ³, Mehdi Emadi ⁴

1. PhD student, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Naimi@iau.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran E-mail: mohsen.bagherian1@iau.ac.ir
3. Professor of Sports Management Department of Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. E-mail: Honari@iau.ac.ir
4. Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Emadi@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

Keywords:

*hybrid jobs,
job,
telecommuting,*

ABSTRACT

Introduction: The current research was designed with the aim of designing an Optimization Model for Hybrid Jobs in Sports Organizations.

Methods: The current research was one of the qualitative research projects that was carried out in the field. The qualitative method used in this research was of the grand theory type. The participants in the present research included experts who are aware of the research topic. The participants in this research were selected using purposeful sampling and with the approach of choosing homogeneous sampling and at the same time observing the maximum diversity. This problem was formed until theoretical saturation was reached. Finally, 13 interviews were conducted in this regard. These people included experts who had full knowledge of the topic of the current research. In other words, from a scientific and practical point of view, he had valuable records in this regard. The data collection tool in the current research was a semi-structured interview. Factors affecting the optimization of hybrid jobs in sports organizations include audience awareness, redefinition of jobs, training and empowerment, documentation and culturalization play an important role in improving the quality and quantity of hybrid jobs in sports organizations.

Results: The results of the model also showed that paying attention to the necessary platforms, influencing factors, as well as quantitative and qualitative improvement can be the basis for dynamic continuous improvement, including employment performance, job performance, and financial performance.

Cite this article: Naimi, N. Bagherian Farahabadi, M. Honari, H. & Emadi, M. (2022). Designing an Optimization Model for Hybrid Jobs in Sports Organizations. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: <https://doi.org/000000000000000000>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.



Extended Abstract

Introduction

Today, employees play an important role in the success of various businesses. The importance of the key role of people in jobs in improving the performance of organizations and bodies has made efforts to improve the status of people in jobs. A standard employee in a profession is an employee who is healthy, productive, and happy throughout his or her tenure. On the other hand, various managerial and personal aspects are influential in the career success of people. Some personal, family and organizational issues have caused people's performance in their jobs to come under scrutiny. People working in their work environments should have the necessary flexibility and coordinate themselves according to the existing changes. The importance of the job status of employees in their jobs has caused major efforts to improve their job status. In order to improve the job status of people, some internal and external aspects are effective. The different conditions of employees in work environments have led to the creation of different types of jobs, in the meantime, any job suitable to the conditions of organizations can have a lot of help in the development of individual and organizational performance.

Methods

The current research was one of the qualitative researches that was carried out in the field. The qualitative method used in the present research was of the Glaser type of grand theory. The participants in the current research included experts who are knowledgeable about the research topic. The participants in this research were selected using purposeful sampling and with the approach of selecting homogeneous sampling and at the same time observing the maximum diversity. This

Conclusion

Although the benefits of hybrid jobs are quite clear and obvious, in order to implement and execute it, it needs a suitable platform in different organizations, including sports organizations. In such a way that implementation without proper theoretical and intellectual support can not only improve the performance of sports organizations; rather, it can cause major problems for sports organizations. Therefore, conducting the present research from a scientific point of view can lead to solving the research gap in this regard, and from a practical point of view, it can lead to the formation of solutions to optimize hybrid jobs in sports organizations in Iran. In such a way that the present research, while filling the research gap, can lead to the creation of scientific evidence that can be used by researchers and managers. This issue has caused the current research to be designed and implemented with the aim of providing a model

problem was formed until theoretical saturation was reached. Finally, 13 interviews were conducted in this regard. These people included experts who had full knowledge of the topic of the current research. In other words, from a scientific and practical point of view, he had valuable records in this regard. The data collection tool in this research was a semi-structured interview. Semi-structured interview is one of the most common types of interviews used in qualitative research

Results

The descriptive results of the research showed that the participants included 61.5% men and 38.5% women. Also, among these research samples, people with doctorate and bachelor degrees and below have the largest number with 38.5%. According to the results, it was found that complications related to financial problems, supervisory problems, behavioral problems and organizational problems. It can lead to the discovery of platforms for optimizing hybrid jobs in sports organizations. These platforms will include technical, cultural, legal and human platforms. On the other hand, factors affecting the optimization of hybrid jobs in sports organizations, including audience awareness, job redefinition, training and empowerment, documentation and culturalization play an important role in the qualitative and quantitative improvement of hybrid jobs in sports organizations. The results of the model also showed that paying attention to the necessary platforms, influencing factors, as well as quantitative and qualitative improvement can lay the foundation for dynamic continuous improvement, including employment performance, job performance, and financial performance.

for optimizing hybrid jobs in sports organizations. According to the results of this research, it is suggested that despite the organizational monitoring system and the creation of transparent organizational databases, it became the basis for the optimization of hybrid jobs in sports organizations. According to the results of the present research, it is suggested that by preparing specialized instructions and preparing job forms in the field of hybrid jobs, the optimization of hybrid jobs in sports organizations was created. Also, according to the results of the present research, it is suggested that by increasing the job performance of hybrid jobs and also increasing the organizational affiliation of employees, it becomes the basis for optimizing hybrid jobs in sports organizations.



مدیریت ورزشی



Keywords

Job, telecommuting, hybrid jobs

Ethical Considerations

Compliance with Research Ethical Guidelines

This article has been done considering all ethical principles.

Funding

This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

Authors' Contributions

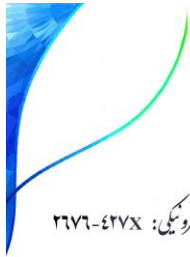
All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement

This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.



مدیریت ورزشی



طراحی مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی

ندا نعیمی^۱ ID، محسن باقریان فرح آبادی^۲ ID، حبیب هنری^۳ ID، مهدی عمادی^۴ ID

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Naimi@iau.ac.ir
 ۲. نویسنده مسؤول، گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.bagherian1@iau.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: Honari@iau.ac.ir

۴. گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Emadi@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مقدمه: تحقیق حاضر باهدف طراحی مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی طراحی گردید. **روش پژوهش:** تحقیق حاضر از جمله تحقیقات کیفی بود که به‌صورت میدانی اجرایی گردید. روش کیفی مورد استفاده در تحقیق حاضر از نوع گراند تئوری بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر شامل خبرگان آگاه به موضوع تحقیق بودند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با رویکرد انتخاب نمونه‌گیری همگون و درعین حال با رعایت حداکثر تنوع نمونه‌گیری شدند. این مسئله تا رسیدن به اشباع نظری شکل گرفت. در نهایت تعداد ۱۳ مصاحبه در این خصوص انجام گردید. این افراد شامل خبرگانی بودند که به موضوع پژوهش حاضر اشراف کامل داشتند. به عبارتی از منظر علمی و عملی سوابق ارزشمندی در این خصوص داشت. ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. عوامل تأثیرگذار بر بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی شامل مخاطب‌شناسی، بازتعریف مشاغل، آموزش و توانمندسازی، مستندسازی و فرهنگ‌سازی نقش مهمی در جهت ارتقا کیفی و کمی بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی دارد.

یافته‌ها: نتایج مدل همچنین نشان داد که توجه به بسترهای لازم، عوامل اثرگذار و همچنین ارتقا کمی و کیفی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود مستمر پویا شامل عملکرد استخدام، عملکرد شغلی و عملکرد مالی گردد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۰/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱/۲۵

کلیدواژه‌ها:

شغل،

دورکاری،

مشاغل هیبریدی

استناد: نعیمی، ندا؛ باقریان فرح آبادی، محسن؛ هنری، حبیب؛ و عمادی، مهدی (۱۴۰۱). طراحی مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، ۲ (۴)، ۲۰-۱.



DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>

مقدمه

امروزه کارکنان، نقش مهمی در موفقیت مشاغل مختلف دارند و با توجه به اهمیت نقش کلیدی و افراد حاضر در مشاغل در بهبود عملکرد سازمان‌ها و ارگان‌ها سبب گردیده است تا تلاش‌هایی جهت مناسب‌سازی وضعیت افراد حاضر در مشاغل انجام گردد (سین^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). یک کارمند استاندارد در یک حرفه، کارمندی است که در طول دوره خدمت خود، سالم، مولد و خوشحال باشد. از طرفی در مسیر موفقیت شغلی افراد، جنبه‌های مدیریتی و فردی مختلف تأثیرگذار می‌باشد (دی‌هایو و گرینه‌هاوس^۲، ۲۰۱۵). برخی مسائل فردی، خانوادگی و سازمانی سبب گردیده است تا عملکرد افراد در مشاغل خود را تحت شعاع قرار دهد. افراد شاغل در محیط‌های کاری خود می‌بایستی انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند و با توجه به تغییرات موجود، خود را هماهنگ نمایند (وان دام^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). اهمیت وضعیت شغلی کارکنان در مشاغل خود سبب گردیده است تا امروزه تلاش‌های عمده‌ای جهت بهبود وضعیت آنان در مشاغل ایجاد گردد (استراس و پارکر^۴، ۲۰۱۸). در جهت بهبود وضعیت شغلی افراد، برخی جنبه‌های درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی تأثیرگذار می‌باشد (دی‌هایو و گرینه‌هاوس^۵، ۲۰۱۵). شرایط مختلف کارمندان در محیط‌های شغلی باعث شده است تا اشکال مختلفی از مشاغل ایجاد گردد که در این بین هر شغل متناسب با شرایط سازمان‌ها می‌تواند کمک فراوانی را در جهت توسعه عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد (ژئو^۵، ۲۰۲۲).

یکی از مشاغل مهم در عصر حاضر؛ مشاغل هیبریدی می‌باشد. مشاغل هیبریدی یک مدل کاری انعطاف‌پذیر است که در آن کارمندان بخشی در محل کار فیزیکی و تا حدودی از راه دور - در خانه یا از فضای کاری دیگر کار می‌کنند (نیلسن^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). مشاغل هیبریدی می‌تواند یک شکاف ناخواسته بین کارمندانی که تعاملات حضوری بیشتری دارند و کسانی که عمدتاً از راه دور کار می‌کنند ایجاد کند. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا محیطی فراگیر ایجاد کنند که در آن کارکنان راه دور دسترسی برابر به منابع، فرصت‌های رشد و مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری داشته باشند و مشاغل هیبریدی می‌تواند در این خصوص کمک‌های بسیاری را به سازمان‌ها داشته باشد (سها^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). ظهور مشاغل هیبریدی، عصر جدیدی از کار را آغاز کرده است و توانسته است تا سیستم‌های شغلی را به صورت جدی تحت تأثیر قرار دهد. از آنجایی که سازمان‌ها از این مدل‌ها استفاده می‌کنند و به چالش‌هایی که ایجاد می‌کنند رسیدگی می‌کنند، آینده کار ممکن است به یک محیط ترکیبی تبدیل شود که در آن کارکنان آزادند محیط کاری را انتخاب کنند که به بهترین وجه با نیازها و ترجیحات آن‌ها مطابقت دارد. محیط‌های اداری سنتی در حال تبدیل شدن به فضاهای کاری انعطاف‌پذیر هستند که همکاری و نوآوری را تقویت می‌کنند و مشاغل هیبریدی را به گزینه‌ای مناسب برای مشاغل مختلف تبدیل می‌کنند (بارالیدینی^۸، ۲۰۱۳).

شواهد نشان می‌دهد که مشاغل هیبریدی می‌تواند به طور قابل توجهی بهره‌وری را بهبود بخشد. حذف حواس‌پرتی‌ها و وقفه‌های رایج در دفتر به کارمندان کمک می‌کند تا تمرکز کنند و وظایف را با کارایی بیشتری انجام دهند. مدل‌های مشاغل هیبریدی به افراد این امکان را می‌دهد که در پربارترین ساعات خود، مانند صبح زود و اواخر عصر، کار کنند، درحالی که محیطی را فراهم می‌کنند که با اولویت‌های کاری آن‌ها مطابقت دارد. نتیجه اغلب تمرکز بهتر، خلاقیت بیشتر و عملکرد بهتر است. هم کارفرمایان

1 Sin

2 De Hauw & Greenhaus

3 VanDam

4 Strauss & Parker

5 Zho

6 Nilsen

7 Saha

8 Baraldini

و هم کارمندان از مشاغل هیبریدی سود مالی می‌برند (استراس و پارکر، ۲۰۱۸). کارمندان می‌توانند با اجتناب از هزینه‌های مربوط به رفت‌وآمد مانند هزینه‌های حمل و نقل از صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌ها بهره‌مند شوند. در همین حال، کسب‌وکارها می‌توانند هزینه‌های سربر از جمله فضای اداری، صورت‌حساب‌های آب و برق و سایر هزینه‌های عملیاتی را به میزان قابل توجهی کاهش دهند. طبق نظرسنجی موسسه تجزیه و تحلیل جهانی محیط کار^۱، مشاغل هیبریدی می‌توانند به‌طور متوسط ۱۰۰۰۰ دلار در سال برای هر کارمند از راه دور که نیمی از زمان را از خانه کار می‌کند، پس‌انداز کنند (ژنو، ۲۰۲۲). یکی از مسائل مهم در جهت توسعه مشاغل هیبریدی توجه به زیرساخت‌ها و بسترهای موردنیاز آن می‌باشد. جهت ایجاد مشاغل هیبریدی می‌بایستی ظرفیت‌های فرهنگی یک کشور و سازمان را موردبررسی قرارداد و به مسائل اجتماعی فردی، گروهی و سازمانی توجه جدی داشت. به‌صورت کلی در جهت توسعه مشاغل هیبریدی می‌بایستی پیش‌فرض‌هایی را ایجاد نمود و سعی در ایجاد این پیش‌فرض‌ها داشت (استراس و پارکر، ۲۰۱۸). از آنجایی که شرکت‌ها درباره بازگشت به دفتر بحث می‌کنند، بسیاری از آن‌ها مشاغل هیبریدی را پیشنهاد می‌کنند که به کارمندان اجازه می‌دهد در برخی روزها از راه دور و در روزهای دیگر از دفتر کار کنند. مشاغل ترکیبی می‌تواند یک امتیاز جذاب برای کارمندی باشد که خواهان انعطاف کار از راه دور و مزایای همکاری و اجتماعی شدن کار اداری حضوری هستند. در واقع، طبق نظرسنجی گالوپ در سال ۲۰۲۳، نزدیک به ۶۰ درصد از کارگران مایل به کار ترکیبی هستند. که نظرسنجی‌ها این رقم را حتی بالاتر از آن یعنی ۸۳ درصد نشان داد (نیلسن و همکاران، ۲۰۲۳).

تحقیقات مختلفی ضمن توجه به نظریه‌های حوزه منابع انسانی؛ سعی در بررسی مشاغل هیبریدی داشتند. ژیانو و کوکی^۵ (۲۰۲۰) ضمن بهره‌گیری از نظریه مدیریت منابع انسانی و تاکید بر اهمیت توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و ارتقاء عملکرد تاکید داشتند که مشاغل هیبریدی با فراهم آوردن انعطاف‌پذیری و مشارکت بالاتر برای کارمندان، می‌توانند به افزایش رضایت شغلی و انگیزه آن‌ها منجر شوند. همچنین پاولسکی^۶ (۲۰۱۶) ضمن تاکید بر نظریه ساختار سازمانی؛ اشاره داشت که مشاغل هیبریدی به مسئولیت‌ها و نیازهای مختلف سازمانی پاسخ می‌دهند و می‌توانند به‌صورت مؤثر با ساختارهای مختلف سازمانی همخوانی داشته باشند. همچنین لویت^۷ (۲۰۰۰) نیز ضمن تاکید بر نظریه برابری اشاره داشت که کارکنان انتظاراتی در مورد مطلوبیت و مطلوبیت نسبی خود دارند و در این بین مشاغل هیبریدی می‌توانند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی کمک کنند، که این موضوع به احساس برابری و انصاف در میان کارکنان دامن می‌زند. سمپات^۸ و همکاران (۲۰۲۲) نیز مشخص نمودند که تاکید بر نظریه انگیزه-عمل اشاره داشتند که مشاغل هیبریدی به کارکنان این امکان را می‌دهند که به‌طور مؤثری با یکدیگر همکاری کنند و از طریق فناوری با یکدیگر در ارتباط باشند. همچنین مشاغل هیبریدی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود رضایت مشتریان (نیلسن و همکاران، ۲۰۲۳)، توسعه حمایت‌های محیط زیستی (کونولی و همکاران^۹، ۲۰۱۶)، تعادل کار و زندگی، افزایش بهره‌وری و عملکرد (چلام^{۱۰}، ۲۰۲۲)، توانمندسازی کارکنان (کیم و یون^{۱۱}، ۲۰۲۵) و ارتقا سطح فرهنگ سازمانی (ارنا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۳) گردد. کارکردهای مشاغل

1 Strauss & Parker

2 Global Workplace Analytics

3 Zho

4 Nilson

5 Xiao & Cooke

6Pawlowski

7 Lewit

8Connolly

9 Chellam

1 Kim & Yoon 0

1 Arena 1

هیبریدی باعث شده است تا محققانی از جمله [بجارشولم^۱ و همکاران](#) (۲۰۱۸)، [کاشمیری](#) (۲۰۲۲) و [شاهدوستی و ابراهیمی نژاد](#) (۲۰۲۲) ضمن تأکید بر مشاغل دورکاری بر ارتقا سطح این مشاغل تأکید داشته باشند. اگرچه محققان مختلفی سعی در بررسی و ارائه کارکردهای مشاغل هیبریدی بودند؛ برخی محققان در این حوزه سعی در توسعه تحقیقات داشتند و زیرساخت‌های این مشاغل را مدنظر قرار دادند. [یوسفی و همکاران](#) (۲۰۱۱)، [سیگلن^۲ و همکاران](#) (۲۰۱۹)، [یوفانتیدو^۳ و همکاران](#) (۲۰۱۸)، [اشیما و اندرسون^۴](#) (۲۰۱۷)، [چشم براه و سلیمانی](#) (۲۰۰۳)، [سلیمانی و زرفشانی](#) (۲۰۰۹) نیز اشاره داشتند که فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های کلیدی در حوزه مشاغل هیبریدی می‌باشد. [چینسیا^۵ و همکاران](#) (۲۰۲۴) مشخص نمودند که سیستم‌های ارتباطات داخلی نقش مهمی در جهت توسعه مشاغل هیبریدی دارد. همچنین [نوردمارک و کالیبو^۶](#) (۲۰۲۳) نیز اشاره داشتند که ابزارهای ارزیابی و عملکرد، امنیت اطلاعات و حمایت‌های قانونی نقش مهمی در جهت افزایش سطح مشاغل هیبریدی در سازمان‌ها دارد. [احمد و اسمیت^۷](#) (۲۰۲۳) نیز مشخص نمودند که برنامه‌های آموزشی، مسائل فرهنگی و اجتماعی، حمایت مدیران و همچنین سامانه‌های ارتباطی از جمله ضروریات ایجاد مشاغل هیبریدی است. [مورگیا^۸ و همکاران](#) (۲۰۲۰) نیز اشاره داشتند که دسترسی به اینترنت، پیمان‌های کاری منعطف، وجود بانک‌های اطلاعاتی و شرح مشاغل شفاف و روشن از جمله زیرساخت‌های لازم در جهت توسعه مشاغل هیبریدی است. [گریگورسزیک^۹ و همکاران](#) (۲۰۲۱) در تحقیق خود اشاره داشتند که برنامه‌های آموزشی نقش مهمی در جهت پیاده‌سازی مشاغل هیبریدی دارد و بعد از پیاده‌سازی نیاز است تا با ارزیابی عملکرد سعی در ارتقا بهره‌وری مشاغل هیبریدی داشت. [موگلیا^{۱۰} و همکاران](#) (۲۰۲۱) نیز مشخص نمودند که اگرچه شواهد کافی در خصوص فواید مشاغل هیبریدی و زیرساخت‌های لازم توسعه آن وجود دارد؛ اما نبود مطالعات بومی و تخصصی باعث شده است این مشاغل به صورت گسترده توسعه یابد که این مساله تا حد زیادی به علت تفاوت در جریان‌های فرهنگی و اجتماعی هر سازمان می‌باشد. با توجه به اینکه مشاغل هیبریدی به یکی از هنجارهای جدید در بازار کار تبدیل شده‌اند و به‌ویژه در حوزه‌های مختلف مانند ورزش به ویژه بعد از شیوع ویروس کرونا تأثیرات قابل توجهی داشته‌اند. با این حال، درک علمی و نظری از این مشاغل و عدم وجود چارچوب‌های مشخص در زمینه طراحی و اجرای آن‌ها در سازمان‌های ورزشی، نشان‌دهنده وجود شکاف‌هایی در ادبیات این حوزه است. بررسی‌ها نشان داده‌اند که مشاغل هیبریدی می‌توانند عملکرد سازمان‌ها را بهبود بخشند ([راو^{۱۱} و همکاران](#)، ۲۰۱۹)، اما در ادبیات موجود، هنوز مشخص نیست که چرا و چگونه این مدل‌های شغلی می‌توانند در صنعت ورزش و به خصوص در کشور ایران کارآمد باشند. شواهد نشان می‌دهند که استفاده از نظریه‌های مدیریت منابع انسانی مانند "نظریه برابری" و "نظریه مدیریت انگیزشی" می‌تواند به درک دقیق‌تری از مزایای مشاغل هیبریدی کمک کند ([کیم و یون^{۱۲}](#)، ۲۰۲۵). با این حال، در مطالعات گذشته، به‌ویژه در کشورهایی مانند ایران ([دباغی و همکاران](#)، ۲۰۲۴)، کمتر به این نظریه‌ها پرداخته شده و شکاف‌های معناداری در

1 Bejarshon

2 Sigelman

3 Yfantidou

4 Eshima & Anderson

5 Chincea

6 Nordmark & Källebo

7 Ahmed & Smith

8 Morgilia

9 Grzegorzcyk

1 Mogilia 0

1 Raw 1

1 Kim & Yoon 2

بررسی تجربیات و نتایج آن‌ها مشاهده می‌شود. انجام تحقیقات در این زمینه می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا به متوجه این مساله مهم شوند که چگونه می‌توانند از ظرفیت‌های مشاغل هیبریدی بهره‌برداری کنند. برای مثال، در حالی که بسیاری از سازمان‌ها هنوز به شیوه‌های سنتی و الگوهای شغلی پربازده پایبند هستند، شواهدی از مزایای کار ترکیبی در سایر صنایع وجود دارد (راو و همکاران، ۲۰۱۹). این نتیجه‌گیری می‌تواند به تبیین دلایل عدم پذیرش مشاغل هیبریدی در ورزش، به‌ویژه در ایران، کمک کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که مشاغل هیبریدی با بهبود شرایط کاری و افزایش انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، می‌توانند به افزایش کارایی و رضایت شغلی کارکنان منجر شوند (اسونسون و سیفرید، ۲۰۱۷).

در ایران، بسیاری از مشاغل قابلیت تبدیل به مشاغل هیبریدی را دارند. برای مثال، مشاغلی مانند توسعه نرم‌افزار، پشتیبانی فنی، آموزش‌های آنلاین و خدمات رزرو در صنعت گردشگری، می‌توانند ترکیبی از کار حضوری و از راه دور داشته باشند. این نوع فعالیت‌ها نیازمند زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ سازمانی مثبت و انعطاف‌پذیری در فرآیندها هستند که امکان اجرایی شدن در قالب‌های هیبریدی را فراهم می‌کنند. در سازمان‌های ورزشی، فرصت‌های زیادی برای پیاده‌سازی مدل‌های هیبریدی وجود دارد. مدیران و برنامه‌ریزان رویدادهای ورزشی می‌توانند جلسات برنامه‌ریزی و هماهنگی را هم به صورت حضوری و هم آنلاین برگزار کنند. مربیان و کادر فنی می‌توانند آموزش‌های فنی، جلسات استراتژیک و تحلیل‌های تیمی را به شیوه‌های هیبریدی انجام دهند. همچنین، پروژه‌های توسعه و تحقیقات ورزشی که نیازمند تحلیل داده‌ها و پژوهش‌های علمی هستند، می‌توانند به صورت آنلاین و مکان‌پذیر اجرا شوند. خدمات پشتیبانی و مدیریتی در سازمان‌های ورزشی نیز امکان ترکیب جلسات حضوری با آموزش‌ها و مدیریت آنلاین را دارند که این رویکرد، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد و پاسخگویی به نیازهای ورزشکاران، مدیران و هواداران را بهتر فراهم می‌آورد. در ایران، با توجه به زیرساخت‌های فناوری و روند رشد دیجیتال، بسیاری از مشاغل و فعالیت‌های کاری قابلیت تبدیل به حالت هیبریدی را دارا می‌باشند. از جمله این مشاغل می‌توان به حوزه فناوری اطلاعات، آموزش‌های آنلاین، خدمات گردشگری، و فعالیت‌های اداری و پشتیبانی اشاره کرد که بخشی از امور آن‌ها در قالب کار از راه دور و بخش دیگر حضوری انجام می‌شود. در سازمان‌های ورزشی نیز، این روند فرصت‌های متعددی برای بهبود بهره‌وری و انعطاف‌پذیری فراهم می‌آورد؛ برای مثال، جلسات برنامه‌ریزی، آموزش مربیان، تحلیل‌های فنی، مدیریت رویدادها، و ارتباطات داخلی می‌تواند به صورت هیبریدی انجام شود. این شیوه کار، نه تنها منجر به کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان می‌شود، بلکه انعطاف‌پذیری بیشتری در برقراری ارتباطات و توسعه فعالیت‌های سازمانی ایجاد می‌کند و به سازمان‌های ورزشی در پاسخ به نیازهای متنوع و در حال تغییر جامعه کمک می‌کند. بنابراین، بررسی و توسعه مدل‌های هیبریدی در حوزه‌های کاری ایران، علی‌الخصوص در سازمان‌های ورزشی، می‌تواند راهکاری مؤثر در ارتقاء کارایی و تطابق با تحولات فناورانه باشد.

با وجود اینکه اجرای کامل مدل‌های هیبریدی در حوزه ورزش با چالش‌هایی مواجه است، اما نقش آن در بهبود فرآیندهای مدیریتی، آموزش مربیان، برگزاری جلسات و برنامه‌ریزی رویدادهای ورزشی قابل توجه است. این مدل‌ها می‌توانند در بخش‌هایی مانند آموزش آنلاین، جلسات مجازی، تحلیل ویدئویی و برنامه‌ریزی استراتژیک از راه دور اجرایی شوند و تنها بخشی از فعالیت‌ها که نیازمند حضور فیزیکی هستند، به صورت مستقیم انجام شوند. بنابراین، استفاده از رویکرد هیبریدی در ورزش، نه به معنای جایگزینی کامل حضور فیزیکی بلکه به عنوان یک ابزار مکمل برای افزایش انعطاف‌پذیری و بهره‌وری در فرآیندهای غیرحضوری است. در این پژوهش، تمرکز بر سازمان‌های ورزشی در قالب فدراسیون‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان است. این نهادها نقش کلیدی در برنامه‌ریزی، مدیریت رویدادها، توسعه ورزش و توسعه نیروی انسانی در سطح ملی و منطقه‌ای دارند و اجرای مدل‌های بهین‌سازی مشاغل هیبریدی در این سازمان‌ها می‌تواند بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی آن‌ها به نیازهای روز را به طور قابل توجهی افزایش دهد. بنابراین، در این مطالعه، هدف بر بهبود فرآیندهای مدیریتی و عملیاتی این نوع سازمان‌ها است، و بر این اساس،

تمامی پیشنهادات و مدل‌های ارائه‌شده برای فدراسیون‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان در نظر گرفته شده است، که نقش اساسی در توسعه زیرساخت‌های ورزشی و سازمانی در سطح ملی و منطقه‌ای دارند. هدف از این تحقیق، ارائه یک مدل بهینه‌سازی برای مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی ایران و فراهم آوردن یک مبنای نظری مستحکم برای انجام مطالعات آتی در این حوزه است. با نادیده گرفتن مزایای احتمالی مشاغل هیبریدی و عدم درک کامل از آن‌ها، سازمان‌ها ممکن است از فرصت‌های بالقوه‌ای که می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش کارایی آن‌ها کمک کند، غافل بمانند. در نتیجه، تحقیق حاضر نه تنها به شناسایی شکاف‌ها و کمبودهای موجود در ادبیات مربوط به مشاغل هیبریدی در ورزش می‌پردازد، بلکه همچنین پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت کنونی و ارتقاء آگاهی در مورد این شیوه‌های نوین کاری ارائه می‌دهد. این مسئله باعث شده است تا تحقیق حاضر باهدف طراحی مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی سعی در پاسخ به این سؤال داشته باشد که مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی به چه صورت خواهد بود؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات کیفی بود که به صورت میدانی اجرایی گردید. روش کیفی مورد استفاده در تحقیق حاضر از نوع گراندتئوری از نوع گلیزر بود. در این تحقیق، به دلیل هدف کشف الگوهای اصلی، مفاهیم و مفروضات مربوط به مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی و همچنین نیاز به درک عمیق و توصیفی از تجارب شرکت‌کنندگان، رویکرد گراندتئوری پدیدارشنونده (گلیزر) انتخاب شد. این رویکرد امکان شدی چهارچوب نظری منحصر به فرد و مبتنی بر داده‌های واقعی را فراهم می‌کند و به محقق اجازه می‌دهد تا مفاهیم اصلی و ساختارهای نهان در داده‌ها را در فضای طبیعی بررسی کند. از آنجا که هدف پژوهش، درک عمیق و توصیفی از تجارب کارکنان در مواجهه با مشاغل هیبریدی بود، رویکرد پدیدارشنونده گلیزر این امکان را فراهم کرد تا داده‌ها در فضای طبیعی خود و بدون تحمیل ساختارهای ازپیش‌تعیین‌شده تحلیل شوند. این ویژگی به ویژه در مطالعه پدیده‌های پیچیده سازمانی حیاتی است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر شامل خبرگان آگاه به موضوع تحقیق بودند که تجربه زیسته مشاغل هیبریدی را داشته‌اند و ماهیت و شرایط این مشاغل در کشور ایران را اشراف کامل داشتند. این افراد شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی و همچنین اساتید حوزه مدیریت ورزشی بودند که دارای ۲ معیار از ۳ معیار ورود شامل آگاهی لازم (اشراف کامل در خصوص مشاغل هیبریدی در ورزش)، تجربه کافی (برخورداری از حداقل ۵ سال تجربه در سازمان‌های ورزشی و به خصوص در بخش حوزه منابع انسانی)، سوابق پژوهشی (برخورداری از حداقل ۳ فعالیت پژوهشی در حوزه منابع انسانی و حتی امکان در بخش مشاغل هیبریدی در ورزش) را برخوردار باشند. همچنین معیارهای خروجی مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل عدم همکاری فعال یا پاسخ ندادن به سوالات (هر فردی که پاسخگویان پاسخگو یا همکاری لازم را نداشته باشد، از نمونه خارج می‌شود)، ارائه پیشنهادها کلی و بدون جزئیات (اگر پاسخ‌ها بسیار سطحی یا کلی باشند و کار تحلیل و تبیین را دشوار کنند، فرد خارج می‌شود) و مشخص شدن مغایرت‌های عمده در اطلاعات ارائه شده (اگر اطلاعات ارائه شده با معیارهای اولیه و داده‌های دیگر سازگار نباشد و بر بررسی‌های بیشتر تأثیر منفی بگذارد) بود. لازم به توضیح است که معیارهای خروج مشارکت‌کنندگان صرفاً شامل مواردی می‌شد که داده‌های کاملاً ناقص یا غیرقابل تحلیل تولید می‌کردند. مطابق اصول گراندتئوری گلیزر، تمامی داده‌های باکیفیت - حتی پاسخ‌های به ظاهر متناقض - در فرآیند تحلیل حفظ شدند و به عنوان فرصتی برای کشف ابعاد جدید پدیده مورد بررسی قرار گرفتند. این رویکرد تضمین می‌کند که نظریه نهایی به صورت کاملاً داده‌بنیاد و از طریق مواجهه انتقادی با تمامی جنبه‌های تجربه مشارکت‌کنندگان شکل گرفته است.

در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند با استراتژی ترکیبی بهره‌برداری شد. ابتدا، نمونه‌ها بر اساس ویژگی‌های همسان (معیارهای ورودی)، انتخاب شدند. در عین حال، تلاش شد تا حداکثر تنوع در جنبه‌های مختلف مانند نوع تخصص، سوابق کاری و تجربیات عملی در میان خبرگان رعایت شود. این رویکرد به منظور تضمین پوشش کامل و غنی‌تر داده‌های کیفی از مختلف دیدگاه‌ها بود و

در ادامه، به اشباع نظری دست یافت که نشان‌دهنده غنای داده‌ها و شکل‌گیری مفاهیم پایه‌ای در مطالعه است. در نهایت تعداد ۱۳ مصاحبه در این خصوص انجام گردید. جدول ۱ ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشارکت‌کنندگان تحقیق

مشارکت‌کننده	جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی	مدت زمان مصاحبه
شماره ۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر در وزارت ورزش و جوانان	۵۰ دقیقه
شماره ۲	زن	دکتری	عضو هیات علمی	۶۰ دقیقه
شماره ۳	مرد	دکتری	مدیر در وزارت ورزش و جوانان	۴۰ دقیقه
شماره ۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر در وزارت ورزش و جوانان	۴۵ دقیقه
شماره ۵	مرد	کارشناسی	مدیر در وزارت ورزش و جوانان	۵۵ دقیقه
شماره ۶	زن	کارشناسی	مدیر در وزارت ورزش و جوانان	۷۰ دقیقه
شماره ۷	مرد	دکتری	عضو هیات علمی	۵۵ دقیقه
شماره ۸	زن	دکتری	عضو هیات علمی	۶۰ دقیقه
شماره ۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر در وزارت ورزش و جوانان	۴۰ دقیقه
شماره ۱۰	زن	کارشناسی	مدیر در فدراسیون ورزشی	۵۵ دقیقه
شماره ۱۱	مرد	دکتری	عضو هیات علمی	۵۰ دقیقه
شماره ۱۲	زن	کارشناسی	مدیر در فدراسیون ورزشی	۶۵ دقیقه
شماره ۱۳	مرد	کارشناسی	مدیر در فدراسیون ورزشی	۸۰ دقیقه

در این مطالعه، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بهره‌برداری شد، تا امکان انعطاف و توضیح بیشتر در طول مصاحبه فراهم باشد. با توجه به رویکرد گلایزر، مصاحبه‌ها طراحی شد و تمرکز بر کاوش مفاهیم و پدیدارهای نهان بود. در ادامه، بر اساس روش‌های رایج در گراند تئوری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق به کار گرفته شد تا بتوانیم دیدگاه‌های غنی و متفاوت مشارکت‌کنندگان را استخراج نمود و مفاهیم پدیداری عمیقی در حوزه مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی فهمیده شود. مصاحبه‌های تحقیق حاضر به صورت حضوری و با هماهنگی با مشارکت‌کنندگان در محیط مدنظر خود مشارکت‌کننده برگزار شد. جهت بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأیید‌پذیری استفاده گردید. بدین منظور محقق جهت بررسی قابلیت باورپذیری از تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران استفاده گردید. همچنین جهت بررسی انتقال‌پذیری از نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. همچنین جهت بررسی قابلیت تأیید‌پذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های موردنیاز استفاده گردید. جهت بررسی پایایی، از کمیته‌های تخصصی استفاده گردید. بدین صورت که از اعضای این کمیته تخصصی جهت کدگذاری موازی برخی مصاحبه‌ها و همچنین ارزیابی و برنامه‌های مربوط به مصاحبه‌ها استفاده شد. کدگذاری در این پژوهش به دو صورت شامل کدگذاری اولیه و کدگذاری ثانویه انجام شد. کدگذاری اولیه شامل خواندن خط به خط داده‌ها، استخراج مفاهیم و جملات اصلی، تشکیل مقولات و طبقات اولیه بود. همچنین کدگذاری ثانویه شامل طبقه‌بندی داده‌ها، مشخص نمودن زیر طبقات، تشکیل طبقات نهایی بود. در این پژوهش، برای سنجش میزان توافق بین کدگذارها، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. این ضریب، که نشان‌دهنده سطح توافق تصادفی‌ناپذیر میان کدگذارها است، با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده، به طور حدودی برابر با ۰,۷۵ محاسبه گردید. بر اساس تفسیر مقیاس کاپای کوهن، مقدار ۰,۷۵ نشان‌دهنده توافق خوب بین کدگذارها است که بیانگر میزان ثبات و همسویی قابل قبول در فرایند کدگذاری است. این نتیجه مؤید اعتبار و پایایی نتایجی است که بر اساس کدگذاری‌های صورت‌گرفته استنتاج می‌شود. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از تحلیل موضوعی استفاده گردید که از کارآمدترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی به‌ویژه در پژوهش‌های گراند

تئوری است. در طی انجام این تحلیل، مضمون‌های فرعی اصلی در خصوص اهداف تحقیق شناسایی شد. همچنین جهت بررسی یافته‌های جمعیت شناختی مربوط به مشارکت‌کنندگان در تحقیق از آمار توصیفی شامل فراوانی و درصد استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۲، نتایج مربوط به کدهای استخراجی به همراه فراوانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. کدهای استخراجی

فراوانی	کدهای استخراجی	ردیف
۸	کاهش عملکرد مالی سازمان‌ها	۱
۹	تنش مالی بین بخشی	۲
۹	تنش مدیریت بودجه	۳
۹	برهم خوردن اولویت‌های مالی سازمان	۴
۸	افزایش هزینه‌ها	۵
۸	عدم سنجش عملکرد شغلی	۶
۸	ارزیابی ناعادلانه	۷
۷	نامشخص بودن معیار نظارت	۸
۱۰	نبود استانداردهای دقیق نظارتی	۹
۶	عدم نظارت پیشگیرانه	۱۰
۶	محدوش شدن فرایند ارتقا	۱۱
۶	کاهش انگیزش شغلی برخی کارکنان	۱۲
۸	تعارض نامطلوب سازمانی	۱۳
۸	استرس شغلی	۱۴
۹	تنش بین فردی	۱۵
۹	عدم تقارن تعهد بین فردی	۱۶
۹	کاهش رضایت	۱۷
۹	افزایش احتمال ترک کار	۱۸
۹	ابهام نقش و وظیفه	۱۹
۸	عدم تحقق چشم‌اندازها	۲۰
۸	برهم خوردن نظم و انضباط سازمانی	۲۱
۸	عدم شایسته‌سالاری	۲۲
۷	برهم خوردن فرایندهای سازمانی	۲۳
۸	کاهش کار گروهی	۲۴
۸	کاهش یکپارچگی سازمانی	۲۵
۸	عدم توجه به تفاوت‌های فردی	۲۶
۸	وجود سامانه‌های فنی	۲۷
۸	وجود سیستم تعاملی و ارتباطی بین فردی و گروهی	۲۸
۸	دانش تخصصی	۲۹
۸	بانک‌های اطلاعاتی به‌روز	۳۰
۹	محیط شغلی منعطف	۳۱
۹	دستورالعمل جامع	۳۲
۸	اعتقاد راسخ به مشاغل هیبریدی	۳۳
۷	اقتدار مدیریتی	۳۴
۸	انسجام گروهی	۳۵

ردیف	کدهای استخراجی	فراوانی
۳۶	شفافیت ارزش‌ها	۷
۳۷	مسئولیت شغلی	۱۰
۳۸	شفافیت قوانین	۶
۳۹	نظام ارزیابی جامع	۶
۴۰	قوانین منعطف	۶
۴۱	نیروی انسانی متنوع	۸
۴۲	نیروی انسانی منعطف	۸
۴۳	نیروی انسانی متعهد	۹
۴۴	نیروی انسانی کارآمد	۹
۴۵	وجود سیستم نظاره‌گر سازمانی	۹
۴۶	بانک‌های اطلاعاتی شفاف سازمانی	۹
۴۷	شناسایی انگیزه‌های شغلی کارمندان	۹
۴۸	توجه به تفاوت‌های فردی موجود	۸
۴۹	تعیین نیازهای شناختی کارمندان	۸
۵۰	تعیین نیازهای اجتماعی کارمندان	۷
۵۱	متنوع سازی مشاغل	۱۰
۵۲	عملکرد محور نمودن مشاغل	۶
۵۳	تعریف نظام سنجش پیشرفت شغلی	۶
۵۴	به‌روزرسانی شرح مشاغل	۶
۵۵	ارتقا سطح امنیت شغلی	۸
۵۶	سطح‌بندی و دسته‌بندی مشاغل برحسب ماهیت کار	۸
۵۷	نیازسنجی آموزش	۹
۵۸	سنجش مدون و منظم اثربخشی کارمندان	۹
۵۹	آموزش‌های حین شغل	۹
۶۰	اجرائی سازی نظام بازخورد سازمانی	۹
۶۱	افزایش سطح همدلی بین کارمندان	۹
۶۲	واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف	۸
۶۳	آموزش جهت تعاملات میان فردی و گروهی	۸
۶۴	ایجاد سطح‌بندی منابع انسانی	۱۰
۶۵	تهیه دستورالعمل‌های تخصصی	۶
۶۶	تهیه فرم‌های شغلی	۶
۶۷	شفافیت فرایندهای شغلی	۶
۶۸	نمایان‌سازی استانداردهای شغلی	۸
۶۹	نمایان‌سازی شاخص‌های عملکردی	۸
۷۰	شفاف‌سازی مجوزهای شغلی	۹
۷۱	منعطف سازی قراردادهای شغلی	۹
۷۲	ارتقا رفتارهای خود نظارتی	۱۰
۷۳	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۰
۷۴	تأکید بر اهداف سازمانی	۹
۷۵	ارتقا اعتمادسازی سازمانی	۹
۷۶	رقابت‌پذیری سالم	۹
۷۷	ارتقا فرهنگ فرایند	۸

ردیف	کدهای استخراجی	فراوانی
۷۸	افزایش تعلق سازمانی کارکنان	۷
۷۹	افزایش عملکرد شغلی مشاغل هیبریدی	۷
۸۰	دستیابی به اهداف سازمانی	۹
۸۱	افزایش تعهد کارکنان	۹
۸۲	افزایش رضایت کارکنان	۹
۸۳	دستیابی به استانداردهای شغلی	۹
۸۴	کیفیت فعالیت‌ها	۸
۸۵	تعهد به کیفیت	۶
۸۶	افزایش تعداد کارمندان حاضر در مشاغل هیبریدی	۸
۸۷	افزایش تعداد مشاغل هیبریدی	۹
۸۸	افزایش درصد ساعت مشاغل هیبریدی	۸
۸۹	کاهش هزینه‌های سازمانی	۷
۹۰	کاهش زمان فعالیت‌های سازمانی	۸
۹۱	تمایل به استخدام در مشاغل هیبریدی	۸
۹۲	افزایش متقاضیان مشاغل هیبریدی	۸
۹۳	افزایش ساعات کاری مشاغل هیبریدی	۸
۹۴	تسریع در فعالیت‌های مشاغل هیبریدی	۸
۹۵	اثربخشی مشاغل هیبریدی	۸
۹۶	چابک سازی مشاغل هیبریدی	۹
۹۷	تنوع در مشاغل هیبریدی	۹
۹۸	بهبود حل مسئله توسط مشاغل هیبریدی	۸
۹۹	توانایی تحقق اهداف در مشاغل هیبریدی	۸
۱۰۰	افزایش درآمد خالص مشاغل هیبریدی	۸
۱۰۱	کاهش هزینه‌های جاری مشاغل هیبریدی	۷
۱۰۲	میزان رشد فروش مشاغل هیبریدی	۸

پس از بررسی‌های انجام‌شده تعداد ۱۰۲ کد نهایی استخراج گردید. جدول شماره ۳ نتایج کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری و نظری

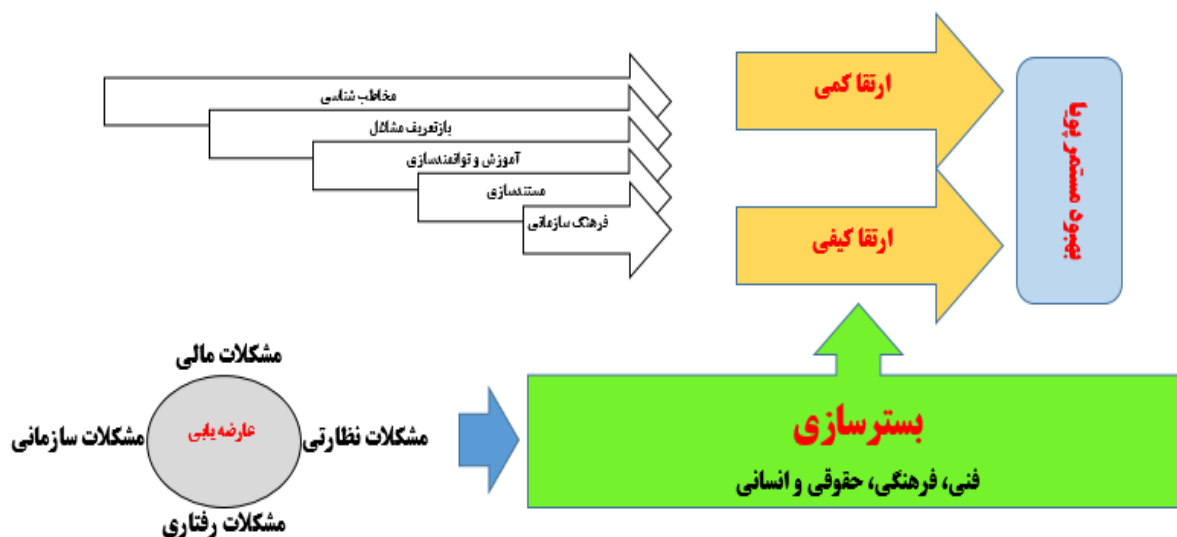
مؤلفه‌ها	کدهای استخراجی
مشکلات مالی	کاهش عملکرد مالی سازمان‌ها
	تنش مالی بین بخشی
	تنش مدیریت بودجه
	برهم خوردن اولویت‌های مالی سازمان
عارضه‌یابی	افزایش هزینه‌ها
	عدم سنجش عملکرد شغلی
	ارزیابی ناعادلانه
	نامشخص بودن معیار نظارت
	نبود استانداردهای دقیق نظارتی
مشکلات نظارتی	عدم نظارت پیشگیرانه
	مخدوش شدن فرایند ارتقا
	کاهش انگیزش شغلی برخی کارکنان
	تعارض نامطلوب سازمانی
مشکلات رفتاری	استرس شغلی

مؤلفه‌ها	کدهای استخراجی
مشکلات سازمانی	تنش بین فردی
	عدم تقارن تعهد بین فردی
	کاهش رضایت
	افزایش احتمال ترک کار
	ابهام نقش و وظیفه
	عدم تحقق چشم‌اندازها
	برهم خوردن نظم و انضباط سازمانی
	عدم شایسته‌سالاری
	برهم خوردن فرایندهای سازمانی
	کاهش کار گروهی
بستر فنی	کاهش یکپارچگی سازمانی
	عدم توجه به تفاوت‌های فردی
	وجود سامانه‌های فنی
	وجود سیستم تعاملی و ارتباطی بین فردی و گروهی
	دانش تخصصی
	بانک‌های اطلاعاتی به‌روز
	محیط شغلی منعطف
	دستورالعمل جامع
	اعتقاد راسخ به مشاغل هیبریدی
	اقتدار مدیریتی
بستر فرهنگی	انسجام گروهی
	شفافیت ارزش‌ها
	مسئولیت شغلی
	شفافیت قوانین
بستر حقوقی	نظام ارزیابی جامع
	قوانین منعطف
	نیروی انسانی متنوع
	نیروی انسانی منعطف
بستر انسانی	نیروی انسانی متعهد
	نیروی انسانی کارآمد
	وجود سیستم نظاره‌گر سازمانی
	بانک‌های اطلاعاتی شفاف سازمانی
مخاطب شناسی	شناسایی انگیزه‌های شغلی کارمندان
	توجه به تفاوت‌های فردی موجود
	تعیین نیازهای شناختی کارمندان
	تعیین نیازهای اجتماعی کارمندان
عوامل تأثیرگذار	متنوع سازی مشاغل
	عملکرد محور نمودن مشاغل
	تعریف نظام سنجش پیشرفت شغلی
	به‌روزرسانی شرح مشاغل
	ارتقا سطح امنیت شغلی
	سطح‌بندی و دسته‌بندی مشاغل برحسب ماهیت کار

مؤلفه‌ها	کدهای استخراجی
آموزش و توانمندسازی	نیازسنجی آموزش
	سنجش مدون و منظم اثربخشی کارمندان
	آموزش‌های حین شغل
	اجرائی سازی نظام بازخورد سازمانی
	افزایش سطح همدلی بین کارمندان
	واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف
	آموزش جهت تعاملات میان فردی و گروهی
	ایجاد سطح‌بندی منابع انسانی
	تهیه دستورالعمل‌های تخصصی
	تهیه فرم‌های شغلی
مستندسازی	شفافیت فرایندهای شغلی
	نمایان سازی استانداردهای شغلی
	نمایان سازی شاخص‌های عملکردی
	شفاف‌سازی مجوزهای شغلی
	منعطف سازی قراردادهای شغلی
	ارتقا رفتارهای خود نظارتی
	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی
	تأکید بر اهداف سازمانی
	ارتقا اعتمادسازی سازمانی
	رقابت‌پذیری سالم
ارتقا فرهنگ فرایند	
فرهنگ‌سازی	افزایش تعلق سازمانی کارکنان
	افزایش عملکرد شغلی مشاغل هیبریدی
	دستیابی به اهداف سازمانی
	افزایش تعهد کارکنان
	افزایش رضایت کارکنان
	دستیابی به استانداردهای شغلی
	کیفیت فعالیت‌ها
	تعهد به کیفیت
	افزایش تعداد کارمندان حاضر در مشاغل هیبریدی
	افزایش تعداد مشاغل هیبریدی
ارتقا کمی	افزایش درصد ساعت مشاغل هیبریدی
	کاهش هزینه‌های سازمانی
	کاهش زمان فعالیت‌های سازمانی
	تمایل به استخدام در مشاغل هیبریدی
	افزایش متقاضیان مشاغل هیبریدی
	افزایش ساعات کاری مشاغل هیبریدی
	تسریع در فعالیت‌های مشاغل هیبریدی
	اثربخشی مشاغل هیبریدی
	چابک سازی مشاغل هیبریدی
	تنوع در مشاغل هیبریدی
عملکرد شغلی	بهبود حل مسئله توسط مشاغل هیبریدی
	بهبود مستمر پویا
عملکرد استخدام	افزایش تعداد مشاغل هیبریدی
	افزایش درصد ساعت مشاغل هیبریدی

مؤلفه‌ها	کدهای استخراجی
عملکرد مالی	توانایی تحقق اهداف در مشاغل هیبریدی
	افزایش درآمد خالص مشاغل هیبریدی
	کاهش هزینه‌های جاری مشاغل هیبریدی
	میزان رشد فروش مشاغل هیبریدی

شکل شماره ۱ الگو تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگو تحقیق

مطابق با نتایج مشخص گردید که عارضه‌یابی در خصوص مشکلات مالی، مشکلات نظارتی، مشکلات رفتاری و مشکلات سازمانی می‌تواند منجر به کشف بسترهای بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی گردد. این بسترها شامل بستر فنی، فرهنگی، حقوقی و انسانی خواهد بود. از طرفی عوامل تأثیرگذار بر بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی شامل مخاطب شناسی، بازتعریف مشاغل، آموزش و توانمندسازی، مستندسازی و فرهنگ‌سازی نقش مهمی در جهت ارتقا کیفی و کمی بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی دارد. نتایج مدل همچنین نشان داد که توجه به بسترهای لازم، عوامل اثرگذار و همچنین ارتقا کمی و کیفی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود مستمر پویا شامل عملکرد استخدام، عملکرد شغلی و عملکرد مالی گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

فواید مشاغل هیبریدی اگرچه کاملاً مشخص و مشهود می‌باشد اما جهت پیاده‌سازی و اجرا آن نیازمند بسترسازی مناسب در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های ورزشی باشد. به‌صورتی که پیاده‌سازی بدون پشتوانه نظری و فکری مناسب می‌تواند نه تنها عملکرد سازمان‌های ورزشی را بهبود دهد؛ بلکه می‌تواند سازمان‌های ورزشی را دچار مشکلات عمده نماید. از این رو انجام تحقیق حاضر از منظر علمی می‌تواند منجر به رفع خلا تحقیقاتی در این خصوص داشته باشد و از منظر عملی می‌تواند منجر به شکل‌گیری راهکارهایی در جهت بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی کشور ایران گردد. به‌صورتی که تحقیق

حاضر ضمن رفع خلا تحقیقاتی می‌تواند منجر به ایجاد شواهد علمی گردد که مورد استفاده محققان و مدیران قرار گیرد. این مسئله باعث شده است تا تحقیق حاضر باهدف ارائه مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی طراحی و اجرا گردد. مطابق با نتایج مشخص گردید که عارضه‌یابی در خصوص مشکلات مالی، مشکلات نظارتی، مشکلات رفتاری و مشکلات سازمانی می‌تواند منجر به کشف بسترهای بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی گردد. این بسترها شامل بستر فنی، فرهنگی، حقوقی و انسانی خواهد بود. از طرفی عوامل تأثیرگذار بر بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی شامل مخاطب شناسی، بازتعریف مشاغل، آموزش و توانمندسازی، مستندسازی و فرهنگ‌سازی نقش مهمی در جهت ارتقا کیفی و کمی بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی دارد. در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره شده است. در تحقیق [سیگلن و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) به این مسئله اشاره شده است. به نظر می‌رسد بسترهای فنی، فرهنگی، حقوقی و انسانی می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد شرایطی در جهت ارائه مدل بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی را فراهم نماید. به عبارتی بسترهای فوق می‌تواند به واسطه ایجاد تمامی چارچوب‌های مشاغل هیبریدی در ورزش زمینه‌ساز توسعه این مشاغل را فراهم نماید.

بر این اساس، نتایج تأکید می‌کند که بهره‌گیری از رویکرد مبتنی بر عارضه‌یابی و تحلیل در جریان، راهکار موثری در شناخت مشکلات و توسعه راهکارهای عملیاتی است. این رویکرد، امکان اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی را فراهم می‌کند و سازمان‌های ورزشی را قادر می‌سازد تا با انعطاف‌پذیری بالا، استراتژی‌های مناسب را برای بهبود عملکرد، فناوری و منابع انسانی پیاده‌سازی نمایند. در نتیجه، تکیه بر این رویکرد و عوامل، می‌تواند منجر به ارتقای کیفی و کمی کارایی، اثربخشی و توسعه پایدار در عرصه ورزش گردد. مشکلات مالی یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های ورزشی است که بر عملکرد و پایداری آن‌ها تأثیر مستقیم دارد. کاهش منابع درآمدی، بدهی‌های فراوان و ناتوانی در مدیریت بودجه، منجر به محدود شدن امکانات و توسعه فعالیت‌ها می‌شود. این مشکلات مانع اجرای پروژه‌های نوآورانه و توسعه مشاغل هیبریدی می‌شوند. بر اساس نتایج، مواجهه با این چالش نیازمند طراحی استراتژی‌های تأمین مالی پایدار، نظارت بهتر بر هزینه‌ها و توسعه منابع درآمدی جدید است. از منظر تفسیر، حل مشکلات مالی نه تنها کلید برای حفظ پایداری است، بلکه بستری مناسب برای سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید و بهبود ساختارهای سازمانی فراهم می‌آورد. از طرفی نظارت ناکافی یا ضعف در سیستم‌های کنترلی، از جمله موانع جدی در بهبود فرآیندهای سازمانی است. ضعف در کنترل کیفیت، عدم شفافیت در فرآیندهای اداری و تخلفات احتمالی، موجب کاهش اعتماد ذینفعان و افزایش هزینه‌های ناشی از اصلاحات استباهات می‌شود. رویکردهای موثر برای تقویت نظام‌های نظارتی، شامل بکارگیری فناوری‌های نوین، آموزش کارکنان در حوزه حاکمیت سازمانی و توسعه شاخص‌های عملکرد است. تفسیر این مورد نشان می‌دهد که بهبود نظارت، نقش مهمی در تضمین اجرای صحیح برنامه‌ها و تحقق اهداف استراتژیک دارد و بستر لازم را برای توسعه مشاغل هیبریدی فراهم می‌سازد. این مساله در تحقیقات [سیگلن و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [یوفانتیدو و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) و [اشیما و اندرسون \(۲۰۱۷\)](#) نیز اشاره شده است. از طرفی مشکلات رفتاری نظیر ضعف روحیه تیمی، مقاومت در برابر تغییر، کم‌کاری و کم‌توجهی به فرهنگ سازمانی، می‌تواند زمینه‌ساز ناکارآمدی و کاهش اثربخشی فعالیت‌ها باشد. این مشکلات، در صورت عدم مدیریت صحیح، منجر به کاهش بهره‌وری، اختلافات درونی و جلوگیری از اجرای برنامه‌های نوین مانند مشاغل هیبریدی می‌شوند. راهکارهای مؤثر در این حوزه شامل توسعه فرهنگ سازمانی مثبت، آموزش‌های مداوم، تقویت انگیزه و کاهش مقاومت تغییر است. تفسیر این یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه به ابعاد رفتاری، نقش اساسی در اجرایی شدن باورهای نوآورانه و شکل‌گیری محیط مثبت سازمانی دارد. همچنین ضعف در ساختارهای سازمانی، نبود هماهنگی مناسب، ضعف در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کمبود هماهنگی بین بخش‌ها، از دیگر مشکلات قابل توجه است. این عوامل منجر به کاهش سرعت پاسخگویی، کاهش اثربخشی استراتژیک و محدودیت در پیاده‌سازی ابتکارات جدید می‌شوند. بر اساس نتایج، اصلاح ساختاری، ساده‌سازی فرآیندها و توسعه فرهنگ همکاری، راهکارهای مهم برای رفع این مشکلات هستند. تفسیر این مورد نشان می‌دهد که ساختار منسجم و به‌روز، پایه مستحکم برای

توسعه و بهبود مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی است، زیرا این مشاغل نیازمند هماهنگی کامل بین فناوری، انسان و فرآیندها است. در مجموع، هر یک از این مشکلات به عنوان موانعی مهم باید در فرآیند بهبود و توسعه سازمان مورد توجه قرار گیرند تا بسترهای لازم برای بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی فراهم گردد. تحلیل هر یک از این موارد و تفسیر آن‌ها، پویایی سیستم و نیاز به رویکردهای چندبعدی در اصلاح و تحول سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد. رویکرد مبتنی بر شناسایی مشکلات و مسیرهای رفع آن‌ها، نقش کلیدی در توسعه پایدار و اثربخش این سازمان‌ها ایفا می‌کند.

در این مطالعه مشخص شد که عارضه‌یابی و شناسایی مشکلات اصلی سازمان‌های ورزشی از جمله مشکلات مالی، نظارتی، رفتاری و سازمانی می‌تواند مسیرهای مناسب برای کشف بسترهای بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در این سازمان‌ها را فراهم آورد. نتایج نشان داد که این بسترها شامل ابعاد فنی، فرهنگی، حقوقی و انسانی هستند که نقش مهمی در پیاده‌سازی مؤثر مدل‌های توسعه یافته ایفا می‌کنند. علاوه بر این، عوامل کلیدی مؤثر بر فرآیند بهبود و بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی، نظیر مخاطب‌شناسی، بازتعریف وظایف و مشاغل، ارتقای سطح آموزش و توانمندسازی، مستندسازی فرآیندها و فرهنگ‌سازی، نقش اساسی در ارتقاء کیفیت و کمیت این بهبودها دارند. این یافته‌ها نه تنها نشان‌دهنده اهمیت رویکردپذیری و انعطاف‌پذیری در اجرای استراتژی‌های توسعه سازمانی است، بلکه بر ضرورت پایش مستمر و ارزیابی پیوسته در جریان فعالیت‌های سازمانی تأکید دارد که می‌تواند منجر به اصلاحات عملیاتی و استراتژیک مبتنی بر داده‌ها و واقعیات سازمانی گردد. در نهایت، تکیه بر فرآیندهای در جریان بسیار مؤثر است، زیرا امکان اصلاحات، نظارت و تجدیدنظر در هر مرحله از توسعه را فراهم می‌کند، و سازمان‌ها را در مسیر تحقق اهداف بلندمدت و بهبود مستمر یاری می‌دهد. این رویکرد، نه تنها راهکارهای به‌روز و مبتنی بر واقعیت سازمانی ارائه می‌دهد بلکه به عنوان راهنمایی عملی در طراحی و اجرای برنامه‌های بهبود مستمر در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتایج مدل همچنین نشان داد که توجه به بسترهای لازم، عوامل اثرگذار و همچنین ارتقا کمی و کیفی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود مستمر پویا شامل عملکرد استخدام، عملکرد شغلی و عملکرد مالی گردد. در تحقیقات [کونولی و همکاران \(۲۰۱۶\)](#) و [نیلسن و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) به این مسئله اشاره شده است. به نظر می‌رسد ارتقا کمی و کیفی مشاغل هیبریدی در ورزش به‌واسطه کارکردهای مهم خود می‌تواند نقش مهمی در ارتقا سطح عملکرد سازمان‌های ورزشی داشته باشد. به عبارتی مشاغل هیبریدی به‌واسطه بهبود مستمر پویا از جمله عملکرد استخدام، عملکرد شغلی و عملکرد مالی می‌تواند زمینه‌ساز بهینه‌سازی مشاغل هیبریدی در سازمان‌های ورزشی را فراهم نماید. در این مطالعه، به شناسایی و تحلیل مشکلات اصلی سازمان‌های ورزشی پرداخته شد که شامل مشکلات مالی، نظارتی، رفتاری و سازمانی است. نتایج نشان داد که هر یک از این مشکلات می‌تواند موانع جدی بر سر راه پیاده‌سازی و توسعه مشاغل هیبریدی در این سازمان‌ها باشد. به‌طور مشخص، عارضه‌یابی و درک عمیق این چالش‌ها، مسیر را برای شناسایی و توسعه بسترهای مناسب برای بهبود و بهینه‌سازی فراهم می‌سازد. بنابراین، بسترهای پیشنهادی در ابعاد فنی، فرهنگی، حقوقی و انسانی نقش حیاتی در تسهیل فرآیندهای بهبود دارد. برای مثال، اصلاح ساختارهای فنی، ایجاد فضای فرهنگی حمایتی، تضمین استقرار سازوکارهای حقوقی و تقویت عوامل انسانی، همگی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی موفق مدل‌های توسعه یافته محسوب می‌شوند. این مساله در تحقیقات [گریگورسزیک و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) و [موگلیا و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) اشاره شده است. علاوه بر این، عوامل مؤثر بر فرآیند بهبود، از جمله مخاطب‌شناسی دقیق، بازتعریف وظایف و مشاغل، آموزش مداوم و توانمندسازی کارکنان، مستندسازی فرآیندها و فرهنگ‌سازی، نقش محوری در افزایش کیفیت و کمیت نتایج بهبود ایفا می‌کنند. این عوامل نه تنها سبب ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان می‌شوند، بلکه باعث ایجاد فضای سازمانی مناسب برای تمرکز بر اهداف استراتژیک و نوآورانه می‌گردند. در نتیجه، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که شناخت عمیق و جامع مشکلات اولیه، همراه با توسعه‌بخشی بر بسترهای مختلف سازمانی و با بهره‌گیری از عوامل کلیدی، می‌تواند منجر به طراحی و اجرای مدل‌های بهینه‌سازی کارآمدتر و هدفمندتر در حوزه مشاغل هیبریدی

در سازمان‌های ورزشی شود. این رویکرد جامع، راهکار موثری برای توسعه پایدار، افزایش بهره‌وری، و ارتقاء سطح کیفیت خدمات و فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده در این مطالعه و اهمیت شناسایی مشکلات اصلی سازمان‌های ورزشی نظیر مشکلات مالی، نظارتی، رفتاری و سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های ورزشی در مراحل اول، فرآیندهای عارضه‌یابی مستمر و دقیق را اجرا نمایند تا بتوانند بسترسازهای لازم برای بهبودهای اساسی و اصلاح ساختارهای سازمانی خود را شناسایی و توسعه دهند. از طرف دیگر، اصلاح و ارتقاء بسترهای فنی، فرهنگی، حقوقی و انسانی باید به عنوان اولویت‌های استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. به عنوان نمونه، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و بهبود سیستم‌های نظارتی، تقویت روحیه همکاری و فرهنگ سازمانی مثبت، تضمین رعایت مقررات و قوانین، و آموزش مداوم نیروهای انسانی می‌تواند نقش مهمی در تثبیت و تسریع فرآیندهای بهبود ایفا کند. همچنین، به منظور ارتقاء کیفیت و کمیت بهبودها، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها در فرآیندهای نوین، نظیر بازتعریف وظایف، مخاطب‌شناسی دقیق، مستندسازی فرآیندها و فرهنگ‌سازی فعال، گام‌های عملی و منسجم بردارند. برقراری برنامه‌های آموزش مداوم و توانمندسازی کارکنان، ایجاد سیستم‌های مانیتورینگ و ارزیابی مداوم، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی و سازمانی، نقش مهمی در تحقق این اهداف دارند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی سیاست‌های خاص و متناسب با شرایط و نیازهای داخلی خود را تدوین و اجرا نموده و فرآیندهای بازخورد و اصلاح مستمر را در برنامه‌ریزی‌های خود جای دهند تا بتوانند اثرات مثبت مدل‌های پیشنهادی را در مسیر توسعه پایدار و بهبود مستمر کارایی سازمان‌های خود مشاهده نمایند. با توجه به یافته‌های مطالعه، توصیه می‌گردد که مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های ورزشی اقدامات عملی و منسجمی را در حوزه‌های مختلف اجرایی نمایند. از جمله این اقدامات می‌توان به برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای ارتقاء سطح دانش و تخصص کارکنان، توسعه سیستم‌های نظارتی و کنترل داخلی جهت تضمین صحت و کیفیت فعالیت‌ها، و اصلاح ساختارهای سازمانی بر اساس نیازهای جدید اشاره کرد. همچنین، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها می‌تواند فرآیندهای مخاطب‌شناسی، مستندسازی و ارزیابی را تسهیل کند و در نتیجه، فرصت‌های بهبود مستمر و پایدار را فراهم نماید. در نهایت، لازم است سازمان‌ها فرهنگ‌سازی محیط کاری مثبت و حمایتی را در اولویت قرار دهند تا موجبات افزایش انگیزه و تعامل مثبت در بین اعضا فراهم گردد و در مسیر توسعه مشاغل هیبریدی موفق عمل کنند.

تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از همه عزیزانی که در این پژوهش تیم پژوهش را یاری رساندن کمال سپاسگزاری نمایند.

References

- Ahmed, S., & Smith, E. (2023). The Future of Work: Adapting to Remote and Hybrid Models. *Abbottabad University Journal of Business and Management Sciences*, 1(01), 1-12.
- Arena, M., Hines, S., & Golden III, J. (2023). The three Cs for cultivating organizational culture in a hybrid world. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100-108.
- Baraldini, C. (2013). Hybrid jobs & organization of work: skills, roles and measurements. Thesis of Master Program in Entrepreneurship and Innovation.
- Bjärsholm, D., Gerrevall, P., Linnér, S., Norberg, J. R., Peterson, T., & Schenker, K. (2018). A Methodological Tool for Researching Sport and Social Entrepreneurship. In *Sport and Social Entrepreneurship in Sweden* (pp. 113-122). Palgrave Macmillan, Cham.
- Chashm Barah, M., Soleimani Fard, A. (2003). Telecommuting is an effective approach to job creation, 1-9. (In Persian)
- Chellam, N. (2022). A Causal Study On Hybrid Model And Its Impact On Employee Job Performance. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 1-11.

- [Chincea, R., Potra, S., & Tamasila, M. \(2024\). Features of an Internal Communication Platform for Corporate Employees. Meeting the Needs of Employees in a Hybrid Era. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* \(Vol. 18, No. 1, pp. 2997-3006\). Sciendo.](#)
- [Connolly, K., Allan, G. J., & McIntyre, S. G. \(2016\). The evolution of green jobs in Scotland: A hybrid approach. *Energy Policy*, 88, 355-360.](#)
- [Dabaghi, S., Nabizadeh-Gharghozar, Z., & Amanibani, A. \(2024\). Intention to Leave the Profession in Nursing: A Hybrid Concept Analysis. *Journal of Caring Sciences*, 13\(4\), 256-266.](#)
- [De Hauw, S., & Greenhaus, J. H. \(2015\). Building a sustainable career: The role of work-home balance in career decision making. In *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.](#)
- [Eshima, Y., & Anderson, B. S. \(2017\). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38\(3\), 770-779.](#)
- [Glaser, B. G. \(2016\). The grounded theory perspective: Its origins and growth. *Grounded Theory Review*, 15\(01\), 4-9.](#)
- [Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. \(2021\). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* \(No. 14/2021\). Bruegel Policy Contribution.](#)
- [Kashmiri, S. \(2022\). Examining the advantages and disadvantages of telecommuting jobs in e-commerce in Iran, 1-11. \(In Persian\)](#)
- [Kim, S. S., & Yoon, D. Y. \(2025\). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: a serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 144-151.](#)
- [Levit, N. \(2000\). A different kind of sameness: Beyond formal equality and antisubordination strategies in gay legal theory. *Ohio St. LJ*, 61, 867.](#)
- [Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. \(2021\). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13\(16\), 92-101.](#)
- [Murgia, A., Bozzon, R., Digennaro, P., Mezihorak, P., Mondon-Navazo, M., & Borghi, P. \(2020\). Hybrid areas of work between employment and self-employment: emerging challenges and future research directions. *Frontiers in Sociology*, 4, 86-99.](#)
- [Nielsen, M. H., Dall, T., & Madsen, M. B. \(2023\). A hybrid job center. Composite client experiences with employment services between enforcement and care. *European Journal of Social Work*, 26\(6\), 1085-1096.](#)
- [Nordmark, J., & Källebo, O. \(2023\). Information security and hybrid work: A case study of shifts in perceived information security when working hybridly, 3, 1-11.](#)
- [Pawlowski, E. \(2016\). Flexibility of organizational structure in a context of organizational innovations and modern concepts of enterprise management. In *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology \(PICMET\)* \(pp. 2331-2337\). IEEE.](#)
- [Rasmussen, S., Strittmatter, A. M., & Skirstad, B. \(2024\). Institutional work as response to institutional complexities in hybrid elite sport and sport for all organizations. *European Sport Management Quarterly*, 24\(6\), 1298-1320.](#)
- [Raw, K., Sherry, E., & Rowe, K. \(2019\). Sport-for-development organizational hybridity: From differentiated to dysfunctional. *Journal of Sport Management*, 33\(5\), 467-480.](#)
- [Saha, D., Bhandari, D., & Mukherjee, G. \(2023\). Job Recommendation a Hybrid Approach Using Text Processing. In *Doctoral Symposium on Human Centered Computing* \(pp. 74-85\). Singapore: Springer Nature Singapore.](#)
- [Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schoebel, S. \(2022\). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel review*, 51\(8\), 1990-2020.](#)
- [Shahdosti, A., Ebrahiminejad, P. \(2022\). Identification and analysis of effective factors in the successful implementation of remote work with an emphasis on the comprehensive transformation of electronic work, human resource management in order to improve the level of human resource performance, the](#)

- [7th international conference on management, psychology and humanities with a sustainable development approach, Tehran, 1-9. \(In Persian\)](#)
- [Sigelman, M., Bittle, S., Markow, W., & Francis, B. \(2019\). The hybrid job economy: How new skills are rewriting the DNA of the job market. *Burning Glass Technologies*.](#)
- [Sin, E. E., Toroev, Y. T., Mitalipov, K. M., Borkoshov, M. M., & Abdullaev, R. M. \(2020\). Introduction of competence-based approach into the teaching staff training system as a consequence of integration into the global educational system. In *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives* \(pp. 977-984\). Springer, Cham.](#)
- [Soleimani, A., Zarafshani, K. \(2009\). Analyzing the use of remote work in rural development and extension with the SWOT method, the 3rd Congress of Extension Sciences and Agricultural Education, Mashhad, 1-7. \(In Persian\)](#)
- [Strauss, K., & Parker, S. K. \(2018\). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of management*, 44\(3\), 1250-1278.](#)
- [Svensson, P. G., & Seifried, C. S. \(2017\). Navigating plurality in hybrid organizing: The case of sport for development and peace entrepreneurs. *Journal of Sport Management*, 31\(2\), 176-190.](#)
- [Van Dam, K; Bipp, t; Van Ruyseveldt, j. \(2015\). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers B.I.J.M. Van der Heijden, A. De Vos \(Eds.\), *Handbook of research on sustainable careers*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK , pp. 190-204](#)
- [Vehosalmi, N. \(2022\). Employee motivation in hybrid work: how motivational needs have changed after Covid-19, *Business Administration International Business*, 1-31.](#)
- [Yfantidou, G., Spyridopoulou, E., Papaioannou, A., & Balaska, P. \(2018\). The Interest of Sport Tourism Enterprises in Green Practices. In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure* \(pp. 275-287\). Springer, Cham.](#)
- [Yousefi, M., Laktrashi, N., Azaati, S., Askari Rankouh, S. \(2011\). The role of information technology in improving the level of jobs in the information society, National Entrepreneurship Conference, Cooperative, Economic Jihad, Nain, 1-10. \(In Persian\)](#)
- [Xiao, Q., & Cooke, F. L. \(2020\). Towards a hybrid model? A systematic review of human resource management research on Chinese state-owned enterprises \(1993–2017\). *The International Journal of Human Resource Management*, 31\(1\), 47-89.](#)
- [Zhu, Y. \(2022\). A Hybrid Job Recommendation Algorithm for Intelligent Employment System Using User Profile-Based Filtering. In *2022 IEEE 2nd International Conference on Data Science and Computer Application \(ICDSCA\)* \(pp. 561-565\). IEEE.](#)