

Designing a Decision Improvisation Model in Sport Federations by using a Meta- Synthesis Approach

Meysam Nazari Ghanbari¹, Ghodratullah Bagheri Ragheb^{2✉}, Hossain Rahmanseresht³, Ali Saberi⁴

1. Department of Sport Management, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: Meysam.nazari.gh@ut.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: ghbagheri@ut.ac.ir
3. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, University of Allameh Tabatabai, Tehran, Iran. E-mail: Hrahmanseresht2003@gmail.com
4. Department of Sport Management, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: Ali_saberi1364@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

26 December 2022

Received in revised form:

08 February 2023

Accepted:

20 February 2023

Published online:

21 April 2026

Keywords:

exploratory mix,
improvisation,
decision making,
prosperity management,
emergency management.

ABSTRACT

Introduction: Today's world is changing rapidly and constantly in all features. Such changes, while increasing the turbulence of the environment, have intensified the competition in various scenes facing the organizational planning and decision-making. The purpose of this research is to design an improvisation model with a systematic approach in sport federations.

Research method: Research method was mixed exploratory approach to design the model using the meta- synthesis method. In the first step, in order to elicitation the components of the pattern, various keywords were searched in the most important domestic and foreign scientific databases and 138 related researches were identified. In the next step and based on certain indicators, the number of 58 scientific works that studied the components of improvisation of decisions were selected and their key findings were analyzed and synthesized by coding and qualitative analysis.

Findings: The results were categorized in the form of 3 components and 9 sub-components, which are: (1) prosperity management including flexible decision making, decision optimization and reliability, (2) improvisation including intelligence, creativity and innovation and discovery and recombination of processes and structures and (3) emergency management including emergency response, risk management and crisis management. After experts' approval, the proposed model was presented in an integrated framework that includes 3 components and their sub-components.

Conclusion: According to the findings of this research, it is suggested that sport federations' managers and decision-makers need to consider all aspects involved in decision-making and different solutions in the field of problems and issues so that they can make correct and effective decision at the moment.

Cite this article: Nazari Ghanbari, M., Bagheri Ragheb, G., Rahmanseresht, H., & Saberi, A. (2026). Designing a Decision Improvisation Model in Sport Federations by using a Meta- Synthesis Approach. *Sport Management Journal*, 18(1), 58-78.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2023.350740.3054>

Journal of Sport Management by *University of Tehran Press* is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.



Extended Abstract

Introduction

During the last few years, sports organizations, especially sports federations, which are the main custodians of their sports fields in the country, have faced many challenges and crises that have changed the traditional process of planning in these organizations. And occasionally it has deviated from the defined path, so in this situation it is necessary to make quick decisions to avoid the crisis. The purpose of this research was to design a model of improvisation of decisions in sports federations of the Islamic Republic of Iran.

Methods

The current research is trying to compile a model of improvisation in decision-making according to the characteristics of sports organizations by selecting sports federations and considering all the platforms of improvisation. Considering the dispersion of researches in the field of improvisation, it is necessary to adopt combined methods that can present the results of past researches in a systematic manner and help researchers to achieve regular patterns. The relatively new approach of metacomposition has not yet been widely used in the field of improvisation; Also, this approach can be a valuable tool to facilitate the theory building process through systematic synthesis. Metasynthesis is the process of searching, evaluating, combining and interpreting quantitative or qualitative research in a specific field (Catalano, 2013). Also, metacomposite approach is an exploratory research method to create and extract a common reference framework for research results (Moneeb et al., 2010). In fact, the current research is trying to extract the dimensions and components of decision improvisation from the systematic literature review. Due to the weakness in the theoretical and experimental background of the research subject and also the lack of consensus among researchers regarding the dimensions of this subject, a mixed exploratory method has been used. Therefore, in the first stage of this research, the research strategy is qualitative. Also, this research seeks to make the developed model according to the conditions of Iran and sports federations and from the perspective of local elders. Therefore, in order to achieve this goal, after examining different research methods, the meta-composite research method was used for the first stage of the research and the survey method was used for the second stage of the research. In order to perform the metacombination method and in order to achieve this goal, the seven-step method of Sandelowski and Baros has been used.

Results

The findings of metacombination showed that three factors are involved in determining the improvisation of decisions, which include 9 sub-components: (1) Management of prosperity including: flexible decision making, decision optimization and reliability, (2) Improvisation including: intelligence, Creativity and innovation and discovery and recombination of processes and structures and (3) emergency management including: emergency response, risk management and crisis management. In the expert survey phase, judgmental sampling was used to select the sample. In this research, judgmental sampling criteria for selecting experts are: having a university education related to the research field or having a book,

thesis or at least two valid scientific articles. In the field of decision-making or improvisation, having experience implementing improvisation in decision-making or at least two years of work experience in the field of decision-making in sports federations.

Conclusion

The results of the research showed that this research has been able to play a role in the field of improvisation. One of the characteristics of this research is the uniqueness of the model presented in this research is that it has been done by examining almost all the previous systems presented in this field, which has not been done in any of the previous researches with this comprehensiveness and integrity. There is no similar example. Another feature is its compatibility with the real conditions of sports federations. Another feature of this research is the methodology used in designing the conceptual model of the first stage of the research using metacomposition method and the use of survey in the second stage of the research. Another feature of it is its flexibility and ability to be adjusted due to the fact that in the designed system itself, the possibility of revising the system based on periodical survey is considered.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding: This research was done without using financial resources.

Authors' contribution: The authors have contributed equally.

Conflict of interest: The authors have no conflicted.

Acknowledgments: This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



طراحی مدل بداهه‌سازی تصمیمات در فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از رویکرد فراترکیب

میثم نظری قنبری^۱، قدرت‌الله باقری‌راغب^۲، حسین رحمان سرشت^۳، علی صابری^۴

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: Meysam.nazari.gh@ut.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: ghbagheri@ut.ac.ir

۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تبریز، ایران. رایانامه: Hrahmanseresht2003@gmail.com

۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: Ali_saberi1364@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: یکی از ویژگی‌های بارز جهان امروز تغییرات و دگرگونی‌های سریع و مستمر در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی است. این گونه تغییرات، ضمن افزودن بر تلاطم محیط باعث شدت یافتن رقابت در صحنه‌های مختلف پیش‌روی سازمان گردیده، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را با مشکلات و چالش‌های متعددی مواجه ساخته است. هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل بداهه‌سازی با رویکردی سیستماتیک در فدراسیون‌های ورزشی است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۵	روش پژوهش: در این تحقیق از رویکرد آمیخته اکتشافی، به منظور طراحی مدل از روش فراترکیب و برای آزمون در فدراسیون‌های ورزشی از روش نظرسنجی از خبرگان بهره گرفته شده است. در قدم اول برای بازشناسی مؤلفه‌های الگو با کليدواژه‌های مختلف در مهمترین بانک‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی جستجو و تعداد ۱۳۸ اثر پژوهشی مرتبط در این زمینه شناسایی شدند. در قدم بعد و بر اساس شاخص‌های معین، تعداد ۵۸ اثر علمی که به مطالعه مؤلفه-های بداهه‌سازی تصمیمات پرداخته‌اند، انتخاب و یافته‌های کلیدی آن‌ها با روش کدگذاری و تحلیل کیفی، تحلیل و فراترکیب شدند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۱۹	یافته‌ها: دستاوردهای حاصل در قالب ۳ مؤلفه و ۹ زیرمؤلفه دسته‌بندی شدند که عبارتند از: (۱) مدیریت شکوفایی شامل: تصمیم‌گیری منعطف، بهینه‌سازی تصمیم و اطمینان‌پذیری، (۲) بداهه‌گرایی شامل: هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و کشف و بازترکیب فرایندها و ساختارها و (۳) مدیریت اضطرار شامل: واکنش اضطراری، مدیریت ریسک و مدیریت بحران. سپس الگوی پیشنهادی پس از تأیید خبرگان در یک چارچوب یکپارچه ارائه شد که در برگزیده ۳ مؤلفه و زیرمؤلفه‌های آن‌ها است.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱	نتیجه‌گیری: باتوجه به یافته‌های تحقیق، به مدیران و تصمیم‌گیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به تمامی ابعاد و جنبه‌های دخیل در تصمیم‌گیری توجه کرده و راه‌حل‌های مختلف در زمینه بروز مشکلات و مسائل را در نظر داشته باشند تا بتوانند در لحظه، تصمیم منطقی و اثرگذاری اخذ نمایند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱	کلیدواژه‌ها: آمیخته اکتشافی، بداهه‌سازی، تصمیم‌گیری، مدیریت شکوفایی، مدیریت اضطرار.
استناد: نظری قنبری، میثم؛ باقری‌راغب، قدرت‌الله؛ رحمان سرشت، حسین؛ و صابری، علی. (۱۴۰۵). طراحی مدل بداهه‌سازی تصمیمات در فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از رویکرد فراترکیب. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۸(۱)، ۷۸-۵۸.	
DOI: http://doi.org/10.22059/jsm.2023.350740.3054	
این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کربیتو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است.	
آدرس نشریه: https://jsm.ut.ac.ir ایمیل: jsm@ut.ac.ir	
ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.	
© نویسندگان.	

مقدمه

در قرن بیست و یکم انسان به قرن دگرگونی‌های فزاینده گام می‌نهد و با مسائل پیچیده و مشکل‌تری روبه‌رو خواهد شد. یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌ها در این دوران تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پی‌درپی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و خصوصاً فناوری است (طاهری یخفروزانی، بهلولی زیناب و سرمست، ۱۳۹۴). این‌گونه تغییرات، ضمن افزودن بر تلاطم محیط، باعث شدت یافتن رقابت در صحنه‌های مختلف پیش‌روی سازمان می‌شود و نیز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را با مشکلات و متغیرهای فراوانی مواجه می‌سازد. با این همه، در چنین وضعیت پیچیده و توأم با اتفاقات و حوادث مختلف مدیر چاره‌ای ندارد جز اینکه در سازمان خود با تصمیم‌گیری و انتخاب راهبردهای مناسب با تهدیدات مختلف محیطی به مقابله بپردازد و از فرصت‌های آن بهره گیرد. به دیگر سخن، مدیر ناگزیر است تحت هر شرایط و وضعیتی برای پیشبرد هدف‌های سازمان تصمیم‌گیری کند، حتی در شرایط عدم اطمینان که اطلاعات مدیر بسیار اندک و ناچیز و نتیجه تصمیمات او غیر قابل پیش‌بینی است. در این شرایط متغیر و نامطمئن، مهمترین عامل بقا و پیشرفت سازمان‌ها، تصمیم‌گیری و حرکت به سمت شیوه‌های نوین مدیریت است (ملائی، ۱۳۹۳). دنیای متحول امروز مستلزم اتخاذ تصمیمات خلق الساعه است. البته مدل‌های تصمیم‌گیری به‌طور معمول به این توانمندی توجه چندانی ندارند و بیشتر در قالب‌ها و بیان‌های مختلف توصیه می‌کنند؛ ابتدا مسأله نیازمند تصمیم‌گیری باید به خوبی شکافته شود و سپس برای آن راه‌حل‌هایی احصاء و نهایتاً راه‌حل نهایی و مناسب مبتنی بر تحلیل‌هایی دقیق انتخاب شود، در صورتی که تحولات این دوران به‌گونه‌ای است که هر غفلتی می‌تواند به مشکلی بدتر از مشکلی که ابتدا گرفتن تصمیمی را ایجاد کرده بود بیانجامد. پیچیدگی شرایط محیطی و تعدد و تنوع عوامل مؤثر داخلی و خارجی در حوزه‌های تصمیم‌گیری، شرایطی بغرنج و توأم با عدم اطمینان فراهم آورده است که تصمیم‌گیرنده را با ریسک و ترس از اتخاذ تصمیم نادرست مواجه می‌سازد. تصمیم‌سازی تحت شرایط ریسک و عدم اطمینان یکی از وظایف بسیار مهم مدیر است، ولی اغلب در مواقع تصمیم‌سازی با کمبود اطلاعات و زمان مواجه می‌شود. تصمیماتی که مدیران می‌گیرند می‌تواند موجب رشد، رونق یا نابودی سازمان شود. معمولاً تصمیم باید در شرایطی گرفته شود که عوامل پیوسته در حال تغییرند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه‌ها متناقض هستند. مدیران باید پیوسته در صدد جستجوی راه‌های تازه برآیند و چاره‌ای بیابند. در بعضی مواقع تأخیر در تصمیم‌گیری خطر بیشتری از ریسک اولیه دارد (دفت؛ ۲۰۱۲).

واقعیت این است که تصمیم‌گیری یک حادثه یا واقعه و یا پیشامد نیست. یک فرایند است که در طی یک هفته، یک ماه و یا یکسال آشکار می‌شود. تصمیم‌گیری مملو از نگرانی درباره بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت‌های ظریف شخصی، تاریخی و سابقه نهادی و سازمانی است. تصمیم‌گیری با بحث و مذاکره قرین است و نیازمند پشتیبانی همه سطوح سازمانی برای اجراست (گاروین و میشل؛ ۲۰۰۱؛ نقل قول از طاهری یخفروزانی و همکاران، ۱۳۹۴). تصمیم‌گیری بخش اساسی مدیریت مدرن است. یک مدیر به‌طور مستمر در معرض شرایطی است که ناگزیر از اتخاذ تصمیم و گزینش از میان انواع راهکارها برای اداره امور جامعه یا سازمان است. در واقع تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست، زیرا تصمیم‌گیری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است (الوانی، ۱۴۰۰). تصمیم‌گیری به‌منزله کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است. در مدیریت اساس امور و شکل‌گیری فعل و انفعالات تصمیم‌گیری است و به تعبیری همه اقدامات آمیخته با تصمیم‌گیری است. جوهره مدیریت تصمیم‌گیری است و جوهره تصمیم‌گیری اراده انسانی است (تسلیمی، ۱۳۸۸). مطالعه فرایندهای تصمیم‌گیری بحث تازه‌ای به‌شمار نمی‌آید. طی سال‌های اخیر تحقیقاتی متعدد در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف درباره مقوله تصمیم‌گیری انجام گرفته است که در نتیجه آن تاکنون طبقه‌بندی‌هایی متعدد در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری توسط صاحب‌نظران ارائه شده است (اولیویرا؛ ۲۰۰۷: ۱۲). هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به اینکه کدام دسته از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر

¹ Daft

² Garvin & Michael

³ Oliveira

نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند با یکدیگر متفاوت هستند. تصمیم‌گیرندگان می‌توانند با استفاده از مدل‌ها و با سنجش شرایط و موقعیت‌های تصمیم‌گیری، به بهترین نتیجه دست یابند. در واقع باید با توجه به اقتضاها و شرایط تصمیم، از مدل‌های مناسب استفاده شود و هیچ‌گاه نباید یک مدل را به‌طور مطلق بهترین الگو تلقی کرد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶).

با افزایش سرعت تغییرات، پیچیده و نامشخص‌تر شدن روابط بین پدیده‌های محیط سازمانی، برنامه‌ریزی عقلایی و رسمی بلندمدت و حتی کوتاه‌مدت و اجرای بند به بند آن به این دلیل که تطبیق‌پذیری سازمان‌ها با محیط را محدود می‌کند، انتقادهای بسیاری را به دنبال دارد؛ بنابراین پایه‌های رویکرد برنامه‌ریزی مرسوم یعنی ایده‌آل دانستن عقلانیت متزلزل شده و هدف ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی به‌جای تأکید بر یک برنامه مکتوب به‌سمت پردازش عقلایی در حین استفاده از ابتکارات (خلاقیت‌های خارج از برنامه تدوین‌شده) متمایل شده است (ولف و فلوید؛ ۲۰۱۷). بداهه‌سازی سازمانی^۲ به‌عنوان یکی از ابزارهایی که می‌تواند بعضی از نواقص برنامه‌ریزی سنتی را جبران کند و نیز مدیریت را وادار سازد در پارادایم‌های عملیاتی خود بازنگری کند و شیوه‌ها و الگوهای سنتی تصمیم‌گیری را زیر پا بگذارد، وارد گفتمان مدیریت شده است.

جدول ۱. سطوح و تعاریف بداهه‌سازی

منبع	بداهه سازی به‌عنوان
سطح اولیه بداهه‌سازی: فردی	
Balachandra (2019)	برخورد با موارد غیرمنتظره؛ پاسخ دادن "در لحظه"؛ سازگاری مؤثر با تغییرات ناگهانی
Cunha (2020)	ابداع پاسخ‌های بدیع بدون برنامه؛ کشف آینده در حین آشکار شدن عمل
Hmieleski & Corbett (2008)	برخورد با موارد پیش‌بینی نشده بدون شرط قبلی
Magni (2009)	رفتار خلاقانه و خودانگیخته مدیریت یک رویداد غیرمنتظره
Pavlou(2010)	استراتژی به موقع و حل مشکلات در زمان کوتاه
سطح اولیه بداهه‌سازی: بین فردی	
Akgun (2007)	برنامه ریزی و اجرای یک اقدام به طور همزمان؛ شرایطی که در آن ترکیب و اجرا در زمان همگرا می‌شوند
Charles & Dawson (2011)	اقدام مستقر در درک شرایط زمینه‌ای در حل مسئله اضطراری
Magni(2008)	فرآیند خلاقانه و خودانگیخته مدیریت یک رویداد غیرمنتظره
McKnight and Bontis (2002)	بازترکیب خود به خود دانش، فرایندها و ساختار در زمان واقعی
سطح اولیه بداهه‌سازی: سازمانی	
Masaitytė & Jurėnienė (2022)	ابداع ایده‌های جدید به عنوان نوعی عملکرد در طول زمان
Magni (2018)	واکنش برنامه‌ریزی نشده و هدفمند به محیطی آشفتہ و در حال تغییر سریع
Cunha (2020)	اقدامی بدون برنامه‌ریزی و واکنش سریع، منعطف و خود انعکاسی به تغییرات
Giustiniano (2016)	بازسازی مستمر فرایندها و طرح‌ها ترکیب و عملکرد همزمان
Zheng (2011)	مفهوم و اجرا همزمان (برنامه ریزی بلادرنگ)؛ یافتن راه‌حل از منابع موجود به جای منابع بهینه
Vera & Crossan (2005)	فرایند خلاقانه و خودانگیخته تلاش برای رسیدن به هدف به روشی جدید

در عالم واقع هیچ چیز به طور کامل قابل‌پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیست و مدیران نیاز دارند در موارد بسیاری تصمیماتی خارج از چارچوب و استراتژی‌های از پیش تعریف شده خود اتخاذ کنند. تصمیمات بداهه مدیران می‌تواند زمانی که فرصتی برای برنامه‌ریزی مجدد وجود ندارد و انتظار برای کسب منابع بیشتر معقول نیست، باعث نجات سازمان از بحران شود. بحران‌های سازمانی با پنج ویژگی بارز قابل شناسایی هستند (رحمان سرشت و آرمزجو، ۱۳۸۹). این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱- موقعیت‌های بسیار مبهم؛

¹ Wolf & Floyd

² Organizational Improvisation

۲- که احتمال وقوع آنها کم است؛ ۳- زمان کمی برای پاسخگویی به آنها وجود دارد؛ ۴- وقوع آنها غیرمنتظره و یکباره است؛ ۵- نیازمند یک تصمیم یا قضاوت فوری هستند (براکتر و جیمز، ۲۰۰۸). درک شرایط بحرانی مرحله مهمی است که می‌تواند تعیین‌کننده پاسخ سازمان به بحران باشد. بحران را می‌توان وقایع خاص غیرقابل‌انتظار و خارج از رویه‌های جاری سازمان تعریف کرد که باعث ایجاد سطح بالایی از عدم‌اطمینان شود و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان را تهدید می‌کند (لوسرو، کوانگ و پانگ، ۲۰۰۹). درک و شناسایی بحران و چگونگی پاسخ به آن بستگی به درک مدیر از شرایط بیرونی و درونی سازمان دارد (سانتوس و گارسیا، ۲۰۰۷). البته پیش از هر اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ نیز ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و به جهت‌گیری‌های جدید در سازمان شکل داد. با وجود تفاوت‌های فرهنگی می‌توان تا حدی رفتار افراد، سبک تصمیم‌گیری‌ها و ساختار سازمان را پیش‌بینی و براساس این پیش‌بینی به بهترین نحو مدیریت کرد. هافستد^۳ تأکید دارد که ملت‌ها، دغدغه‌های فرهنگی متعددی دارند و برای پاسخ‌گویی به این دغدغه‌ها به سراغ ارزش‌های فرهنگی خود می‌روند و مؤلفه‌های فرهنگی به این صورت، شکل می‌گیرند (راجی، ۱۳۹۷).

ورزش به عنوان یکی از بزرگترین پدیده‌های اجتماعی جهان در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد (ایوانا، واسیلیکا، آلین و آیولیون، ۲۰۱۲). در واقع ورزش از ملزومات زندگی معاصر است (معین‌فرد، ۱۳۸۷) و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (بوچ، ۲۰۰۶). امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است، به طوری که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان و تشکیلات ورزشی باشد (قره و کلهر، ۱۳۹۴). در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت بدنی و ورزش برای پیشبرد هدف‌های کلان هر کشور مشخص و بدیهی است. ارتباط فعالیت‌های بدنی و ورزش با علوم مختلف زمینه‌های جدیدی را برای مطالعه‌ی انسان فراهم و گستردگی مطالب و امور مربوط به ورزش و تربیت بدنی به حدی است که نیاز به علوم تخصصی و مطالعات ویژه را ایجاد کرده است (نصیرزاده، ۱۳۹۱). در کشور ما با اینکه همگان به اهمیت ورزش به عنوان پدیده‌ای اجتماعی آگاهند و می‌دانند که هر پدیده اجتماعی می‌تواند به دلایل گوناگون تحت تأثیر عوامل خطرزا قرار گیرد و مشکلاتی برای جامعه و کشور ایجاد کند، اما تحقیقات محدودی در زمینه تصمیم‌گیری به موقع و پیشگیری از وقوع بحران در ورزش کشور صورت گرفته است و این امر می‌تواند جامعه ورزش کشور و در رأس آن فدراسیون‌های ورزشی را با دشواری‌ها و خطراتی مواجه سازد و زمینه بحران را فراهم کند. بده‌سازی می‌تواند ابزاری مناسب برای مقابله با بحران‌ها باشد و "مکمل مناسبی برای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی" است. به طور کلی استفاده بجا از بده‌سازی می‌تواند حافظ بقای سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها باشد (رحمان سرشت و آرمزجو، ۱۳۸۹).

با تغییرات، دگرگونی‌ها و تحولات چشمگیری که در محیط انواع سازمان‌ها صورت گرفته است، بقای آن‌ها را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است، به نحوی که ادامه حرکت در مسیر رویکردهای کنونی در اداره سازمان‌ها غیرممکن به نظر می‌رسد. به منظور تفوق بر این چالش‌ها، نیاز به تحول و تغییرات اساسی در ساختار تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها به دلیل پاسخگو نبودن آن‌ها، به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است. بر همین اساس، سازمان‌ها باید در تدوین و طراحی خط‌مشی عمومی، به دنبال یک روش تصمیم‌گیری جایگزین به جای روش‌های سنتی حاکم، حداقل در برخی از سیاستگذاری‌ها باشند (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۶). در موقعیت‌هایی که جایگاه سازمان در معرض خطر نیست یا فرصت زودگذری در محیط وجود ندارد، استفاده از شیوه‌های عقلایی و سنتی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مناسب‌تر است و خطرپذیری کمتری دارد (رحمان سرشت و آرمزجو، ۱۳۸۹). بعلاوه باید دانست که تصمیمات بده‌ها همیشه سبب بهبود شرایط و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان نمی‌شوند و گاهی باعث تشدید مشکلات می‌شوند (مندوزا، ۲۰۰۷). در نتیجه باید با درک درست فرایند بده‌سازی و شناسایی عوامل مؤثر در آن،

1 Lucero & Kwang

2 Santos & Garcia

3 Hofstede

4 Ioana & Vasilica

5 Buch

6 Mendonsa

زمینه استفاده درست از آن را فراهم آورد و قابلیت اتخاذ تصمیمات بداهه مطلوب را در فعالان سازمانی ایجاد کرد؛ تا بتوان از بداهه‌سازی به عنوان عاملی برای بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مناسب به محیط‌های کسب‌وکار آشوبناک استفاده کرد.

از آن‌چه بیان شد روشن می‌شود که بداهه‌سازی به معنای ایجاد و خلق پاسخ‌های جدید، بدون برنامه‌ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن است؛ به عبارت دیگر، بداهه‌سازی، برنامه‌ریزی و اجرای همزمان راهبرد است. بنابراین با توجه به این نکته، و از آنجا که سازمان‌های ورزشی در محیطی پویا و پر تلاطم چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی با چالش‌ها و بحران‌های پیش‌بینی نشده‌ای روبه‌رو هستند، و نیز طی بحث‌ها و بررسی‌های اولیه‌ای که صورت‌گرفت، مشهود است که اغلب مدیران سازمان‌های ورزشی آشنایی چندانی با مفهوم بداهه‌سازی ندارند؛ پس نیاز است این موضوع در این سازمان‌ها بررسی و مشخص شود که آیا در مورد تأثیر چالش‌ها و بحران‌های موجود بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های ورزشی تدابیری اندیشیده شده است یا خیر؟ این تحقیق به دنبال، طراحی مفاهیم و مدلی نوآورانه و مبتنی بر داده‌های کیفی است و سعی دارد تا از این طریق به گسترش مرزهای دانش موجود در این حوزه کمک کند. از سوی دیگر به دلیل اهمیت و تعدد عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و اضطراب، علوم مختلف به آن پرداخته‌اند و در هر علمی نیز رویکردهای متفاوت در بررسی این موضوع مطرح شده است. از این رو مدل‌های چند بعدی و یکپارچه نقش بیشتری در تبیین و ارتقای تصمیم‌گیری در این شرایط ایفا می‌کنند. مدل‌های ارائه شده در این حوزه کمتر از منظر بداهه‌سازی به موضوع نگاه کرده‌اند. بعلاوه، مدل‌های ارائه شده از منظر بداهه‌سازی نیز به طور معمول بر یک بعد تمرکز داشته‌اند و ابعاد مختلف را کمتر به صورت یکپارچه لحاظ کرده‌اند. از این رو، این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی نسبت به دغدغه‌هایی است که از این مقوله بر می‌آید. برای مثال؛ آیا برای رسیدن به هر آرمانی می‌توان استفاده از هرگونه وسیله و یا هر مدل تصمیم‌گیری را توجیه کرد؟ آیا مدل‌ها و چارچوب‌های تصمیم‌گیری برخاسته از سایر کشورها، برای تصمیم‌گیری در کشور ما مناسب است؟ ابعاد و مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط بداهه کدامند و هر یک چه نقش و تأثیری بر تصمیم‌گیری دارند؟

بررسی بحران‌های رخ داده در ورزش کشور حاکی از آن است که متأسفانه در بسیاری از موارد شیوه‌ها و رویکردهای مقابله با بحران، بیشتر واکنش‌گرا و ناپایدار بوده‌اند و تلاش‌های صورت‌گرفته برای مقابله با بحران‌های سازمانی با عکس‌العمل سریع و تصمیم‌گیری به‌موقع همراه نبوده است، در حالی که بر طبق قاعده این نوع مدیریت باید به نحوی اجرا شود که کلیه تدابیر لازم به منظور اجتناب از بحران و رویارویی با آن را از قبل اتخاذ کرده باشد. با توجه به نقش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی بر جامعه از جمله؛ تأثیر آن در سلامت، اجتماعی‌شدن، فرهنگ، اخلاق و رعایت حقوق دیگران، کاهش افسردگی و اضطراب، پر کردن اوقات فراغت و ... تصمیم‌گیری درست و به موقع در این سازمان‌ها بسیار مهم و حیاتی است. از این رو ضرورت انجام تحقیق در زمینه‌ی طراحی مدلی برای بداهه‌سازی تصمیمات در این سازمان‌ها که نقش انکارناپذیری بر سلامت جسمانی و روانی جامعه دارند بر کسی پوشیده نیست. تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی نیاز به درک عمیقی از تخصص و دانش لازم برای جلوگیری و کاهش اثرات چالش‌ها و بحران‌ها دارد. بعلاوه محقق از این جهت رویکرد بداهه‌سازی تصمیمات در فدراسیون‌های ورزشی را انتخاب کرده است که در طی چند سال اخیر، سازمان‌های ورزشی و در رأس آن فدراسیون‌های ورزشی که متولی اصلی رشته ورزشی خود در کشور هستند، با چالش‌ها و بحران‌های فراوانی روبه‌رو بوده‌اند که روند سنتی برنامه‌ریزی در این سازمان‌ها را دست‌خوش تغییرات و گهگاهی از مسیر تعریف‌شده دور کرده است، از این رو در این شرایط لازم است که تصمیماتی سریع برای جلوگیری از بحران گرفته شود. در مدیریت ورزش کشور ما مثال‌های بسیار زیادی از غفلت در اتخاذ تصمیمات به-موقع توسط مدیران ورزشی وجود دارد که از جمله آن در ورزش‌های انفرادی مشکلاتی است که به دلیل تصمیمات نادرست مدیریتی پس از عدم مواجهه جودوکار ایرانی با ورزشکاری از کشور اسرائیل رخ داد و باعث تعلیق فدراسیون جودوی کشور توسط سازمان‌های حاکم بر ورزش جهان شد. در خصوص رشته‌های تیمی نیز این مسئله بسیار بارز است، جذب مربیان خارجی که با تصمیمات نادرست مدیران یا قرارداد درست و شفاف با آن‌ها بسته نشده است (جدیدترین این موارد مربوط به ویلموتس در تیم ملی فوتبال و البته بسیاری از تیم‌ها و فدراسیون‌های ورزشی مختلف نیز این اشتباهات را تکرار کرده‌اند) و یا اینکه به دلایل

نامعلوم با آن‌ها قطع همکاری می‌شود (مثال‌های بسیاری وجود دارد از جمله برانکو ایوانکوویچ، آندره استراماچونی، گابریل کالدرون و ... که جدیدترین پرونده‌های قطع همکاری با مربیان در مدیریت فوتبال کشور است) و ناگزیر ورزش کشور با چالش بزرگ پرداخت هزینه‌های گزاف به این مربیان مواجه شد. از دیدگاه فرهنگی، تئوری‌ها و الگوها باید متناسب با فرهنگ‌ها مورد بازاندیشی و بازسازی قرار گیرند، چون هر فرهنگ اقتضائات خاص خود را دارد که الگوهای تدوین‌شده در فرهنگ‌های دیگر قابل تسری به آن نیستند و یا لااقل باید بومی شده و متناسب‌سازی شوند. در عرصه مدیریت که متکفل هدایت امور در فرهنگ‌های مختلف است، این موضوع اهمیت مضاعف به خود می‌گیرد. از این‌رو، لزوم طراحی مدلی بومی شده برای بداهه‌سازی تصمیمات در فدراسیون‌های ورزشی کشور احساس می‌شود. بعلاوه، نتایج این پژوهش، منجر به شناخت عمیق مدیران و اعضای فدراسیون-های ورزشی کشور نسبت به مفاهیم نوین تصمیم‌گیری با رویکرد بداهه‌سازی تصمیمات می‌شود و با ارائه راهکارها و سناریوهای محتمل، میزان آمادگی ایشان را به منظور حرکت در شرایط پیچیده و تصمیم‌گیری در شرایط بحران فراهم می‌آورد و سعی دارد تا از این مسیر سبب گسترش مرزهای دانش در این حوزه شود.

با توجه به نقش انکارناپذیر ورزش در توسعه پایدار و همچنین بررسی دقیق سایر مجموعه‌های تحقیقی و تألیفی موجود پیرامون بداهه‌سازی سازمانی و حوزه‌های مرتبط با آن در ورزش، تاکنون تحقیقی که بتواند به صورت علمی و آکادمیک ابعاد گوناگون موضوع را در حوزه ورزش مورد بررسی، واکاوی و ارزیابی قرار دهد، انجام نگرفته و لذا این تحقیق می‌تواند مشی و روش بهتر و علمی‌تری را برای شناسایی، بررسی و تحلیل پیشینه و ساختار موضوع در ورزش بدست آورد. با توجه به شیوه‌کار در فاز کیفی که استفاده از تئوری داده‌بنیاد است، می‌توان امیدوار بود که نتایج بدست‌آمده باب نوین و جدیدی را در موضوع تصمیم‌گیری با رویکرد بداهه‌سازی در ورزش ایران باز نماید.

روش‌شناسی پژوهش

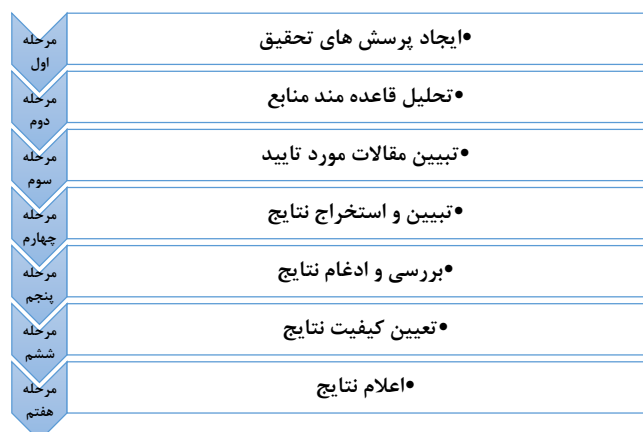
پژوهش حاضر در تلاش است با انتخاب فدراسیون‌های ورزشی (فدراسیون‌های کشتی، جودو، فوتبال و والیبال) و در نظر گرفتن تمامی بسترهای بداهه‌سازی، به تدوین مدل بداهه‌سازی در تصمیم‌گیری با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی بپردازد. با توجه به پراکندگی پژوهش‌ها در حوزه بداهه‌سازی، اتخاذ روش‌های ترکیبی که بتواند نتایج پژوهش‌های گذشته را به صورت نظام‌مند ارائه دهد و به پژوهشگران در دست‌یابی به الگوهای منظم یاری رساند، ضروری است. رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب، هنوز به طور گسترده در حوزه بداهه‌سازی استفاده نشده است؛ همچنین، این رویکرد می‌تواند ابزار ارزشمندی برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب سیستماتیک باشد. فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر پژوهش‌های کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است (کاتالانو، ۲۰۱۳). همچنین رویکرد فراترکیب یک روش پژوهش اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج پژوهش‌ها است (منعب و همکاران، ۲۰۱۰).

درواقع، پژوهش حاضر در تلاش است به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های بداهه‌سازی تصمیمات از مرور سیستماتیک ادبیات بپردازد. به دلیل ضعف در پیشینه نظری و تجربی موضوع پژوهش و نیز عدم اجماع پژوهشگران نسبت به ابعاد این موضوع از روش آمیخته اکتشافی استفاده شده است. بنابراین در این پژوهش در مرحله اول راهبرد پژوهش کیفی است. همچنین این پژوهش به دنبال این است که مدل توسعه یافته را با توجه به شرایط ایران و فدراسیون‌های ورزشی و از منظر خبرگان بومی سازی نماید. بنابراین به منظور تحقق این مهم، پس از بررسی روش‌های تحقیق مختلف، روش تحقیق فراترکیب برای مرحله اول پژوهش و روش پیمایش برای مرحله دوم پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. جهت انجام روش فراترکیب و به منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس^۱ استفاده شده است که گام‌های آن در شکل ۱ ارائه شده است:

¹ Catalano

² Manab

³ Sandelowski & Barros



شکل ۱. مراحل فراترکیب

در مورد روایی فراترکیب، برخلاف پژوهش های کمی، هیچ آزمون استاندارد در میان پژوهش های کیفی برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت پژوهش به وسیله خود پژوهشگر تعیین و تعدیل می شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در پژوهش های کیفی به بازنمایی مشارکت کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرآیندها ارتباط دارد (وو و اولسن؛ ۲۰۰۹). به عبارت بهتر، برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند پژوهش یک پژوهش کیفی، از سازوکاری با عنوان "ممیزی پژوهش" استفاده می شود. اما ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه های اولیه پژوهش کیفی استفاده می شود، برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی است که این ابزار به پژوهشگر کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه های کیفی پژوهش را مشخص کند. این سؤال ها بر موارد زیر تمرکز دارد: (۱) اهداف پژوهش؛ (۲) منطق روش؛ (۳) طرح پژوهش؛ (۴) روش نمونه برداری؛ (۵) جمع آوری داده ها؛ (۶) انعکاس پذیری که شامل رابطه بین پژوهشگر و شرکت کنندگان است؛ (۷) ملاحظه های اخلاقی؛ (۸) دقت بررسی و تحلیل داده ها؛ (۹) بیان واضح و روشن یافته ها؛ (۱۰) ارزش پژوهش. در این پژوهش، به هر کدام از این سؤال ها یک امتیاز کمی داده شده و سپس یک فرم ایجاد شده است؛ بنابراین امتیازات هر مقاله تبیین و به اجمال مجموعه مقاله ها بررسی شده است. در مورد پایایی فراترکیب از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. بدین صورت که علاوه بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است، پژوهشگر دیگری نیز همان متنی را که خود پژوهشگر کدگذاری کرده، بدون اطلاع از کدهای او به صورت جداگانه کدگذاری می کند. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد، نشان دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار است که بیان کننده پایایی است. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. نحوه محاسبه این شاخص با توجه به جدول ۲ به صورت زیر است:

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{a+d}{n} \quad \text{رابطه ۲}$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{a+b}{n} \times \frac{d+c}{n} + \frac{c+a}{n} \times \frac{b+d}{n} \quad \text{رابطه ۳}$$

جدول ۲. میزان توافقات و عدم توافقات در کدگذاری دو کدگذار

		کدگذار ۲		مجموع کدگذار ۱
		Yes	No	
کدگذار ۱	Yes	(a)	(b)	A+B
	No	(c)	(d)	C+D
مجموع کدگذار ۲		A+C	B+D	(n)

در صورتی که ضریب توافق دو کدگذار کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و به هم وابستگی کدهای استخراجی تأیید می‌شود، بنابراین می‌توان ادعا کرد که کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند. در این پژوهش ۱۰ مقاله از مقاله‌هایی که پژوهشگر کدگذاری کرده است، در اختیار یکی از خبرگان برای ارزیابی قرارگرفت که در نهایت ۵۴ کد استخراج شد. نتایج حاصل از کدگذاری دو پژوهشگر در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول متقاطع کدگذار ۱ و ۲

		کدگذار ۲		مجموع کدگذار ۱
		۰	۱	
کدگذار ۱	۰	۲۳	۷	۳۰
	۱	۶	۱۸	۲۴
مجموع کدگذار ۲		۲۹	۲۵	۵۴

ضریب کاپای محاسبه شده به وسیله نرم افزار اسپ‌اس‌اس^۱ مقدار ۰/۷۵۸ است که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) بالاتر است (ادواردز، دیویس و ادواردز؛ ۲۰۰۹). بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و به هم وابستگی کدهای استخراجی تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

برای بررسی ابعاد بداهه سازی ۸۲ نفر از خبرگان شاغل در فدراسیون‌های ورزشی با تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر انتخاب شدند. در مرحله نظرسنجی از خبرگان، برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است که در این پژوهش معیارهای نمونه‌گیری قضاوتی برای انتخاب خبرگان عبارت اند از: داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با زمینه پژوهش یا داشتن کتاب، پایان‌نامه یا حداقل دو مقاله علمی معتبر در حوزه تصمیم‌گیری یا بداهه‌سازی، داشتن تجربه پیاده‌سازی بداهه‌سازی در تصمیم‌گیری یا دست کم دو سال تجربه کاری در حوزه تصمیم‌گیری در فدراسیون‌های ورزشی. جهت بررسی نرمال بودن متغیرها، آزمون کلموگوروف-اسمیرنوف مورد استفاده قرار گرفت. سپس با توجه به نتایج به دست آمده، از آزمون علامت برای بررسی نظرات خبرگان در پرسشنامه استفاده شد. همچنین جهت بررسی روایی، ۶ پرسشنامه برای خبرگان حوزه تصمیم‌گیری و بداهه‌سازی ارسال شد و روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز یک نمونه اولیه شامل ۳۲ پرسشنامه پیش‌آزمون شد، سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار اسپ‌اس‌اس^۱، محاسبه شد که برای مجموعه سؤال‌های پرسشنامه مقدار آن ۰/۹۲ بوده که نشان دهنده پایایی بالای آن است.

یافته‌های پژوهش

در مرحله یک (تبیین سؤال پژوهش)، مشخص شد پژوهش حاضر به تعیین، دسته‌بندی مؤلفه‌ها و گام‌های بداهه‌سازی تصمیمات می‌پردازد؛ در مرحله دو (تحلیل قاعده‌مند منابع)، با در نظر گرفتن کلید واژه‌های مدنظر در پایگاه‌ها، مقاله‌ها و پژوهش‌های

¹ SPSS

² Edwards & Davies

مختلف برای سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۲ تعداد ۱۳۸ مقاله استخراج شد؛ در مرحله سه (تبیین مقاله‌های مورد تأیید)، ملاک‌های انتخاب مقاله‌ها بر اساس جدول شماره ۳ معرفی شدند (محل چاپ مقاله: مقاله‌های پذیرش‌شده در پایگاه‌های مرجع، مجله‌های علمی و پژوهشی، همایش‌ها و کنفرانس‌ها، موضوع مدنظر: بداهه‌سازی، حیطه کلی پژوهش: تصمیم‌گیری، روش‌های به کار گرفته‌شده: بداهه‌سازی تصمیمات، محدوده زمانی پژوهش: پژوهش‌های انجام شده از سال ۱۹۹۰، زبان‌های مورد استفاده: فارسی و انگلیسی). با پیمایش از خبرگان شاغل در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ابعاد بداهه‌سازی در تصمیم‌گیری استخراج‌شده مورد بررسی قرار گرفت که بررسی نرمال‌بودن متغیرها در جدول ۴ گزارش شده است.

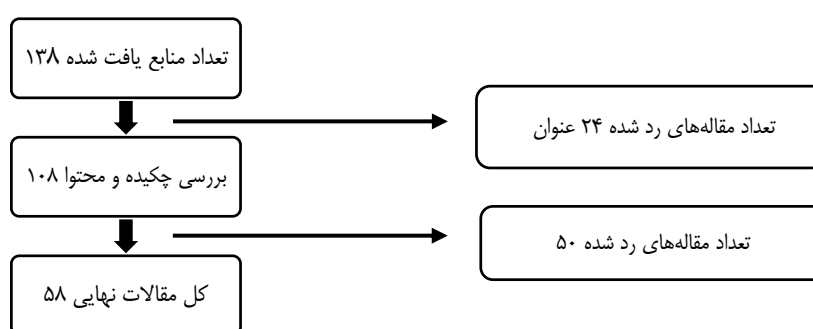
جدول ۴. بررسی نرمال بودن پاسخ به متغیرهای پرسشنامه

مفوله	Category	نم	مفاهیم اولیه Basic concepts	میزان معناداری Significance level	نرمال/ غیرنرمال Normal/ Abnormal
مدیریت شکوفایی Prosperity management	تصمیم‌گیری منعطف Flexible decision making		انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری عملیاتی و چالاک‌ی فرایندها	۰/۰۰۴	غیرنرمال
			پویایی‌شناسی، پویایی اکولوژیکی و تعامل پویا با محیط	۰/۰۱۲	غیرنرمال
			درک واکنش، آگاهی موقعیتی، مصالحه و واکنش منعطف	۰/۰۴۰	غیرنرمال
			همگام‌سازی، توانمندسازی، مهندسی همزمان و پویایی در نگرش مدیران	۰/۰۰۶	نرمال
			قدرت پیش‌بینی احتمالات، ذهنیت پویا و سازگاری مؤثر با تغییرات ناگهانی	۰/۰۳۴	غیرنرمال
			ارتباطات قوی و تنظیم عواطف و هیجانات و ارتباط مؤثر داخلی و خارجی	۰/۰۰۶	غیرنرمال
			انطباق ساختاری با محیط و تطبیق برنامه ریزی با شرایط	۰/۰۵۶	نرمال
			انعطاف‌پذیری ساختاری و ساختار و استراتژی منعطف	۰/۰۱۸	غیرنرمال
			کنش پاسخگو، داشتن روحیه انتقادپذیر، خودانعکاسی به تغییرات و پاسخگویی محیطی	۰/۰۵۷	نرمال
			عملکرد چابک، انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی و بازار	۰/۰۰۱	غیرنرمال
مدیریت سازش Decision optimization	تصمیم‌گیری Decision optimization		افزایش رضایت، اثربخشی و کارایی و بهره‌وری لازم	۰/۰۲۴	غیرنرمال
			خودکارآمدی و بهبود کیفیت و در نهایت بهبود عملکرد	۰/۰۳۴	غیرنرمال
			افزایش انگیزه، خودانگیختگی، خودکنترلی، خودباوری و خودمختاری در تصمیم‌گیران	۰/۰۴۳	غیرنرمال
			بهبود مهارت‌های ارتباطی و داشتن دید مثبت از جریان اطلاعات و بهبود جریان اطلاعات سازمانی	۰/۰۱۹	غیرنرمال
			مدیریت منابع انسانی و کاهش سلسله مراتب‌کاری و افزایش کار گروهی	۰/۰۰۷	غیرنرمال
			اطمینان‌طلبی و مصلحت‌گرایی	۰/۰۷۷	نرمال
			قابلیت اطمینان و انطباق با محیط	۰/۰۲۱	غیرنرمال
			ثبات نهاد قانون‌گذاری و اطمینان از امنیت	۰/۰۰۳	غیرنرمال
			افزایش اطمینان اقتصادی	۰/۰۰۹	غیرنرمال
			کاهش تصمیمات نامطمئن و جلوگیری از عدم قطعیت و عدم اطمینان	۰/۰۲۱	غیرنرمال
بداهه‌گرایی Improvisation	هوشمندی Intelligence		هوش جمعی و سازمانی	۰/۰۰۵	غیرنرمال
			هوش فرهنگی و اجتماعی	۰/۰۶۲	نرمال
			هوشمندی استراتژیک و بهبود مهارت‌های رهبری و ادراک و تفسیر مدیران	۰/۰۰۷	غیرنرمال
			هوشمندی سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده	۰/۰۴۵	غیرنرمال
			هوشمندی رقابتی و ایجاد حس رقابت و برتری جویی	۰/۰۰۹	غیرنرمال
			هوش عاطفی و هیجانی	۰/۰۵۵	نرمال
			هوش سیاسی و تجاری	۰/۰۳۹	غیرنرمال
			ذهنیت پویا و بروز خلاقیت	۰/۰۴۱	غیرنرمال
			نوآوری و ابداع ایده‌های جدید در جوی نوآورانانه	۰/۰۲۱	غیرنرمال
			ادغام مستمر و بازسازی مجدد	۰/۰۶۳	نرمال
خلاقیت و نوآوری Creativity and innovation			ادغام اطلاعات و باز ترکیب خود به خود دانش و بهره‌برداری از آن	۰/۰۰۲	غیرنرمال
			چابکی استراتژیک و خلق پاسخ جدید در لحظه	۰/۰۲۴	غیرنرمال
			توسعه علم و فناوری و نوآوری فزاینده	۰/۰۱۳	غیرنرمال

[illegible]

خطرپذیری و ریسک در تصمیم	۰/۰۱۶	غیرنرمال
شناسایی بحران در محیط آشفته و در حال تغییر	۰/۰۲۴	غیرنرمال
مدیریت بحران در موارد غیر منتظره و تلاطم رقابتی	۰/۰۰۷	غیرنرمال
غیرقابل پیش‌بینی بودن عوامل	۰/۰۴۷	غیرنرمال

سپس بر مبنای برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (هدف پژوهش، اصول و روش‌ها، ساختار پژوهش، نمونه، مرتب‌سازی داده‌ها، انعکاس‌پذیری، مبانی اخلاق حرفه‌ای، دقت پژوهش، تبیین روشن نتایج، نتیجه‌گیری کلی پژوهش) به بررسی کیفیت مقاله‌ها بر اساس معیارهای یادشده پرداخته شد (هر معیار حداکثر ۵ امتیاز). در این مرحله از بین ۱۳۸ مقاله ابتدا ۲۴ مقاله بر اساس معیارهایی مانند عنوان، چکیده و محتوا حذف شد و سپس ۱۰۸ مقاله باقیمانده بر اساس ده معیار ذکرشده از لحاظ کیفیت موردبررسی نهایی قرار گرفت که در نهایت ۵۸ مقاله جهت بررسی تأیید نهایی شد.



شکل ۲. نتایج جستجو و انتخاب پژوهش‌ها

در مرحله چهار (تبیین و استخراج نتایج)، نتایج اطلاعات پژوهش دسته‌بندی شد، به صورتی که مشخصه‌های اشاره شده در بداهه‌سازی تشریح شد، و مقاله‌های با موضوع تعیین‌شده، نام برده شدند. در مرحله پنجم (بررسی و ادغام نتایج)، ابتدا تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعه‌ها با جزئیات در نظر گرفته شد، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، تمام عوامل استخراج‌شده در سه سطح اول، دوم و سوم دسته‌بندی شد. با تکرار این رویه برای همه جزئیات دسته‌بندی‌های اصلی شکل گرفت. در مرحله ششم (تبیین کیفیت نتایج)، جهت کنترل نتایج استخراجی، نظرات با خبره دیگری مقایسه شد و نتایج به وسیله شاخص کاپا مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس با توجه به نتایج به دست آمده، از آزمون علامت برای بررسی نظرات خبرگان در پرسشنامه استفاده شد (جدول شماره ۵).

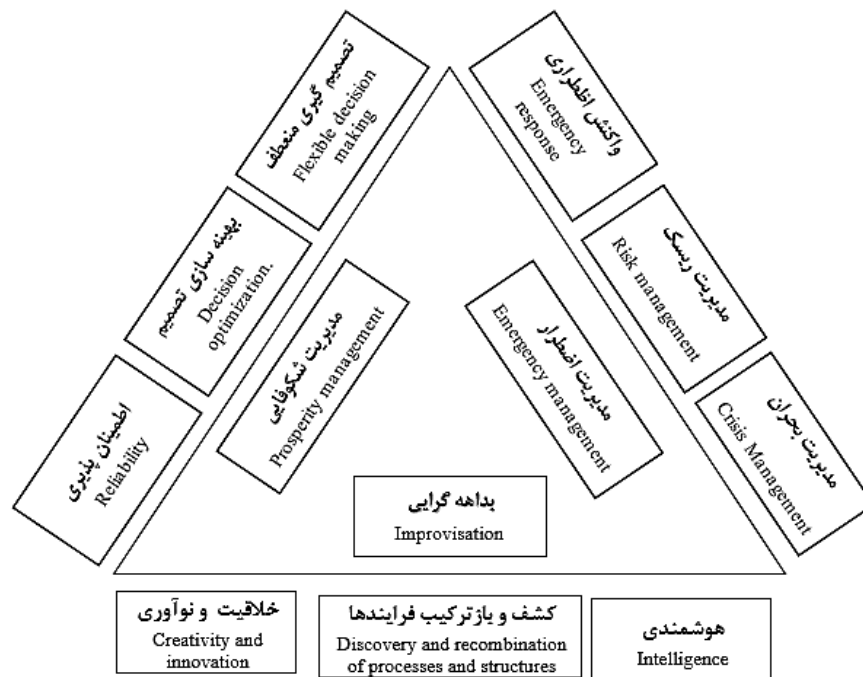
جدول ۵. نتایج آزمون علامت در مورد ابعاد

ابعاد بداهه	متغیر Variable	میزان علامت‌های مثبت The amount of positive signs	آماره مشاهده نشده Statistics not seen	آماره جدول Table statistics	عدد معناداری significant number	نتیجه‌گیری Conclusion
مدیریت شکوفایی Prosperity management	انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری عملیاتی و چالاک‌ی فرایندها	۷۶	۴/۴۳۵	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
	پویایی‌شناسی، پویایی اکولوژیکی و تعامل پویا با محیط	۷۴	۶/۷۵۵	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
	درک واکنش، آگاهی موقعیتی، مصالحه و واکنش منعطف	۷۵	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
	همگام‌سازی، توانمندسازی، مهندسی همزمان و پویایی در نگرش مدیران	۷۵	۷/۰۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
	قدرت پیش‌بینی احتمالات، ذهنیت پویا و سازگاری مؤثر با تغییرات ناگهانی	۶۹	۶/۳۴۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید

ارتباطات قوی و تنظیم عواطف و هیجانات و ارتباط مؤثر داخلی و خارجی	۶۷	۵/۴۸۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
انطباق ساختاری با محیط و تطبیق برنامه ریزی با شرایط	۷۶	۴/۴۳۵	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
انعطاف‌پذیری ساختاری و ساختار و استراتژی منعطف	۷۵	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
کنش پاسخگو، داشتن روحیه انتقادپذیر، خودانعکاسی به تغییرات و پاسخگویی محیطی	۷۲	۵/۳۴۷	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
عملکرد چابک، انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی و بازار	۶۶	۷/۰۰۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
افزایش رضایت، اثربخشی و کارایی و بهره‌وری لازم	۶۶	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
خودکارآمدی و بهبود کیفیت و در نهایت بهبود عملکرد	۶۲	۶/۰۰۲	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
افزایش انگیزه، خودانگیختگی، خودکنترلی، خودباوری و خودمختاری در تصمیم‌گیران	۶۹	۶/۳۴۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
بهبود مهارت‌های ارتباطی و داشتن دید مثبت از جریان اطلاعات و بهبود جریان اطلاعات سازمانی	۶۷	۳/۰۶۷	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
مدیریت منابع انسانی و کاهش ساسله مراتب کاری و افزایش کار گروهی	۷۲	۵/۳۴۷	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
اطمینان طلبی و مصلحت‌گرایی	۷۶	۴/۴۳۵	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
قابلیت اطمینان و انطباق با محیط	۷۲	۶/۵۶۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
ثبات نهاد قانونگذاری و اطمینان از امنیت	۶۶	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
افزایش اطمینان اقتصادی	۷۵	۷/۰۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
کاهش تصمیمات نامطمئن و جلوگیری از عدم قطعیت و عدم اطمینان	۶۹	۶/۳۴۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوش جمعی و سازمانی	۷۵	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوش فرهنگی و اجتماعی	۷۵	۷/۰۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوشمندی استراتژیک و بهبود مهارت‌های رهبری و ادراک و تفسیر مدیران	۷۳	۳/۸۳۹	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوشمندی سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده	۷۶	۴/۴۳۵	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوشمندی رقابتی و ایجاد حس رقابت و برتری جویی	۷۲	۶/۵۶۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوش عاطفی و هیجانی	۶۹	۶/۳۴۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
هوش سیاسی و تجاری	۶۶	۷/۰۰۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
ذهنیت پویا و بروز خلاقیت	۶۴	۴/۹۰۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
نوآوری و ابداع ایده های جدید در جوی نوآورانانه	۷۰	۶/۵۷۴	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
ادغام مستمر و بازسازی مجدد	۷۰	۶/۴۹۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
ادغام اطلاعات و بازترکیب خود به خود دانش و بهره برداری از آن	۷۲	۶/۵۶۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
چابکی استراتژیک و خلق پاسخ جدید در لحظه	۷۵	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
توسعه علم و فناوری و نوآوری فراینده	۶۶	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
ابتکار و تفکر خلاق و حل خلاقانه مسائل و مشکلات در زمان کوتاه	۷۵	۷/۰۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
نوآوری سازمانی و جذب دانش جدید	۷۰	۶/۴۹۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
عملکرد نوآورانانه و رفتار خلاقانه همراه با ترکیب و عملکرد همزمان	۷۲	۶/۵۶۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
بازسازی طرح‌ها با رفتار خلاقانه	۶۹	۶/۳۴۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
خلق و کشف راه‌حل‌های جدید و ابداع پاسخ‌های بدیع بدون برنامه	۶۹	۶/۳۴۱	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
بازتعریف ساختارها و بازسازی مجدد و مستمر طرح‌ها و فعالیت‌ها	۶۳	۶/۰۰۹	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
پیکربندی مجدد منابع و یافتن راه حل از منابع موجود	۶۳	۳/۶۶۷	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
مهندسی همزمان و بازاندیشی مفاهیم سنتی	۷۵	۷/۰۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
فرایند خودجوش برنامه‌ریزی و اجرای همزمان و تطبیق آن با شرایط	۷۰	۶/۴۹۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
کشف آینده در حین آشکار شدن عمل	۶۷	۵/۴۸۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
بریکولاژ و بازترکیب خود به خود دانش	۶۷	۳/۰۶۷	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
داده کاوی و بازنمایی ذهنی	۷۴	۳/۳۴۸	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
سازمان پلتفرم با ساختار حداقلی	۷۵	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
ترکیب و عملکرد همزمان یادگیری و تجربه	۷۴	۳/۳۴۸	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
فرمول‌بندی و ادغام اطلاعات	۷۶	۴/۴۳۵	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
واکنش سریع و هدفمند	۶۶	۶/۸۰۳	۱/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید

تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۳۴۱	۶۹	تغییرات سریع تصمیمات جدید
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۷۴۴	۶۹	خلق فوری و خود به خود پاسخ در لحظه
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۶۶۷	۶۳	ابداع پاسخ‌های بدیع بدون برنامه و پاسخ موردی با توجه به شرایط
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۸۰۳	۷۵	حل مسائل اضطراری در برخورد با موارد پیش‌بینی نشده
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۴/۴۳۵	۷۶	اقدام در محل بدون برنامه تعیین‌شده در برخورد با موارد غیرمنتظره
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۳۴۸	۷۴	اقدام و واکنش برنامه‌ریزی نشده در شرایط اضطرار
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۷/۰۰۳	۷۵	ریسک در تصمیمات نامطمئن و گذرا
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۵۶۳	۷۲	سرعت تصمیم‌گیری در انجام فعالیت‌های غیرمنتظره
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۵/۴۸۳	۶۷	برنامه‌ریزی بلندمدت و فوری برای حل مشکلات در زمان کوتاه
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۴۹۳	۷۰	افزایش ریسک‌پذیری در محیط دارای پیچیدگی پیش‌بینی‌نشده
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۵۷۴	۷۰	افزایش سرعت تصمیم‌گیری در محیط پیچیده
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۵۶۳	۷۲	تقویت اقدامات اضطراری برای سازگاری با محیط پیرامون
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۷/۰۰۱	۶۶	تازگی و فرایند خودجوش و خودانگیخته تصمیم‌گیری
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۴/۴۳۵	۷۶	پهنگامی پاسخ در تصمیمات سریع
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۸۰۳	۷۵	امنیت، صلح‌طلبی و آرامش سیاسی
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۸۰۳	۶۶	ترکیب اعتمادبه‌نفس و اضطراب و ثبات احساسی مدیران
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۶۶۷	۶۳	انسجام و اعتماد بین کارکنان و بازیگران سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۳۴۱	۶۹	رفتار حمایتی و احساس اعتماد به کارکنان
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۷/۰۰۳	۷۵	مدیریت و کاهش ریسک
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۴/۴۳۵	۷۶	ریسک‌پذیری سازمانی و قدرت پیش‌بینی احتمالات
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۴/۴۳۵	۷۶	تلاش و جدیت و مسئولیت‌پذیری
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۸۰۳	۷۵	حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۶۶۷	۶۳	عملگرایی و مسئولیت متقابل
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۷۴۴	۶۹	عدم اطمینان محیطی و ریسک‌گریزی
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۴/۹۰۱	۶۴	تلاطم، آشفتگی و پیچیدگی محیطی
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۵/۷۱۹	۶۴	مهار و خروج از بحران و یادگیری از آن
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۴/۴۳۵	۷۶	پیچیدگی و گستردگی محیطی ادراک شده
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۸۰۳	۷۵	پیچیدگی روانی در شرایط عدم اطمینان
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۳۴۱	۶۹	پیچیدگی پیش‌بینی نشده در محیط بدون ساختار
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۶/۵۶۳	۷۲	خطرپذیری و ریسک در تصمیم
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۶۶۷	۶۳	شناسایی بحران در محیط آشفتنه و در حال تغییر
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۳/۳۴۸	۷۴	مدیریت بحران در موارد غیر منتظره و تلاطم رقابتی
تأیید	۰/۰۰۰	۱/۶۴۵	۷/۳۴۶	۷۴	غیرقابل پیش‌بینی بودن عوامل

در مرحله هفتم به منظور طراحی مدل بداهه سازی تصمیم‌گیری در فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از فراترکیب، ابعاد بداهه سازی تبیین می‌شود و به دلیل اینکه از روش پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شده است، با استفاده از نظر خبرگان مورد بررسی و تأیید نهایی قرار می‌گیرد؛ که نتایج نهایی به صورت شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل بداهه‌سازی در تصمیم‌گیری در فدراسیون‌های ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

شناخت بداهه‌سازی تصمیمات و آگاهی از آن، مسئله پیچیده‌ای است که نیازمند تحلیل و ارزیابی است؛ در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف، بازشناسی ابعاد بداهه‌سازی تصمیمات در فدراسیون‌های ورزشی و ارائه الگویی برای این نوع تصمیم‌گیری با استفاده از رویکرد فراترکیب انجام شد. یافته‌های حاصل از فراترکیب نشان داد سه عامل در تعیین بداهه‌سازی تصمیمات دخالت دارند که شامل ۹ زیرمؤلفه می‌شوند: (۱) مدیریت شکوفایی شامل: تصمیم‌گیری منعطف، بهینه‌سازی تصمیم و اطمینان‌پذیری، (۲) بداهه‌گرایی شامل: هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و کشف و بازترکیب فرایندها و ساختارها و (۳) مدیریت اضطرار شامل: واکنش اضطراری، مدیریت ریسک و مدیریت بحران. مجموع این ابعاد، بداهه‌سازی تصمیمات را پوشش می‌دهند که در ادامه یافته‌های حاصل بر اساس پژوهش‌های قبلی تبیین و تفسیر می‌شوند.

مدیریت شکوفایی: عوامل این بعد در ذیل سه زیرمؤلفه تصمیم‌گیری منعطف، بهینه‌سازی تصمیم و اطمینان‌پذیری شناسایی شدند. بداهه‌سازی انحراف از تکنیک یا دانش موجود است، که در شرایط بروز مشکل در سازمان روی می‌دهد. ممکن است شرکت‌ها به منظور اصلاح و تعدیل مدیریت بد، اشتباه‌های کارکنان یا تغییرات سریع محیطی بداهه‌سازی کنند (هرندی، ۱۳۹۶)، یا ممکن است مدیریت به منظور ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و تصمیم‌گیری‌های مطمئن‌تر و بهینه از بداهه‌سازی استفاده کند. در این زمینه نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های [کانها و همکاران](#)^۱ (۲۰۲۲ و ۲۰۲۰)، [حدیدا و همکاران](#)^۲ (۲۰۱۵)، [گائو و همکاران](#)^۳ (۲۰۱۵)، [برق و لیم](#) (۲۰۰۸)، [خوانساری و نیل فروشان](#) (۱۳۹۹)، [سلیمی و حجازی](#) (۱۳۹۸)، [پورپرتوی و شمس دوست](#) (۱۳۹۶)، [تبرایی و خاشعی](#) (۱۳۹۵)، [خانی و طاهری](#) (۱۳۹۴) و [مشبکی و پورین محمد](#) (۱۳۸۵) هم‌خوانی دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران ورزشی انعطاف لازم در تصمیم‌گیری را داشته باشند تا بتوانند با اطمینان تصمیمات بهینه را در مواقع لازم اتخاذ

¹ Cunha

² Hadida

³ Gao

نمایند.

بداهه‌گرایی: عوامل این بعد در ذیل سه زیرمؤلفه هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و کشف و بازترکیب فرایندها و ساختارها شناسائی شدند. بداهه‌سازمانی را می‌توان مفهوم عملی دانست که با استفاده از منابع موجود به کشف و طراحی راه‌حلهایی برای چالش‌های پیش رو می‌پردازد. خلاقیت و هوشمندی عاملی برای شناخت بیشتر مسئله است و همچنین عاملی برای شناسایی گزینه‌های جایگزین (آلترناتیوها) محسوب می‌شوند (وودمن، ساویر و گریفین؛^۱ ۲۰۱۰). در این زمینه نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های [ماسایتایته و جورینین](#)^۲ (۲۰۲۲)، [کانها و همکاران](#) (۲۰۲۲)، [بالاچاندرا](#)^۳ (۲۰۱۹)، [ماگنی و همکاران](#)^۴ (۲۰۱۸)، [لیبورنه و کندی](#)^۵ (۲۰۱۵)، [پاولف و ال ساوی](#)^۶ (۲۰۱۰)، [مرادی و همکاران](#) (۱۴۰۰)، [هرندی](#) (۱۳۹۶) و [رضائیان و لشگریلوکی](#) (۱۳۸۹) هم خوانی دارد. پیشنهاد می‌شود با استفاده از خلاقیت و نوآوری و با تکیه بر هوشمندی مدیران ورزشی در فرایندها و ساختارهای سازمان انقلابی بوجود آورد و ساختارها را مجدداً ترکیب نمود و یا فرایندهای جدیدی برای اتخاذ تصمیمات بهینه در مواقع لازم ایجاد کرد. مدیران ورزشی باید با هوشمندی استراتژیک، مهارت‌های رهبری و ادراک و تفسیر خود را بهبود بخشند و با عملکرد نوآورانه و رفتار خلاقانه همراه با ترکیب و عملکرد همزمان به همراه پیکربندی مجدد از منابع موجود راه‌حل بهینه را برای مشکلات بوجود آمده احصاء نمایند، در این راه باید منابع را پیکربندی کنند.

مدیریت اضطرار: عوامل این بعد در ذیل سه زیرمؤلفه واکنش اضطراری، مدیریت ریسک و مدیریت بحران شناسائی شدند. فرایند تصمیم‌گیری در شرایط اضطرار با تصمیم‌گیری در شرایط عادی متفاوت است. در شرایط عادی، تصمیم‌گیرنده گزینه‌های متفاوت را در نظر گرفته، نقاط قوت و ضعف هر یک را بررسی کرده و سپس تصمیم می‌گیرد. اما در شرایط اضطرار به علت محدودیت زمانی و عوامل دیگر، فرد مجرب در اولین گام بر اساس آموزش و تجربه خود، راه‌حلی راضی‌کننده را انتخاب می‌کند. در این زمینه نتایج با نتایج پژوهش‌های [کانها و همکاران](#) (۲۰۲۲)، [اوروسزی](#)^۷ (۲۰۱۸)، [ماگنی و همکاران](#) (۲۰۱۸)، [گیوستینیانو و همکاران](#)^۸ (۲۰۱۶)، [حدیدا و همکاران](#) (۲۰۱۵)، [چارلز و داوسون](#)^۹ (۲۰۱۱)، [هولبراک](#) (۲۰۰۷)، [چلاریو و همکاران](#)^{۱۰} (۲۰۰۲)، [سلیمی و حجازی](#) (۱۳۹۸)، [پورپرتوی و شمس دوست](#) (۱۳۹۶)، [طغیانی و همکاران](#) (۱۳۹۵)، [مشهدی حاجی علی و همکاران](#) (۱۳۹۲)، [ریبی و همکاران](#) (۱۳۹۲) هم خوانی دارد. مدیران ورزشی باید با تکیه بر توانائی‌های خود، بحران موجود را تبدیل به فرصت کنند و در شرایط اضطرار واکنش مناسبی نسبت به ریسک‌ها و خطرات محیط داشته باشند. مدیران ورزشی باید در لحظه و بدون برنامه تعیین شده در برخورد با موارد غیرمنتظره اقدام کنند. برنامه‌ریزی بلادرنگ و فوری برای حل مشکلات در زمان کوتاه باید در دستور کار قرار بگیرد تا بتوان تصمیمات بهینه را در کوتاه‌ترین زمان اتخاذ نمود.

تمرکز اغلب پژوهش‌های گذشته در حوزه بداهه‌سازی و تصمیم‌گیری بر مباحثی نظیر سبک‌ها و مدل‌ها و عوامل فردی، سازمانی و محیطی دخیل در تصمیم‌گیری و موارد مشابه قرار داشته است. [هادکینسون، هیوج و ارشد](#)^{۱۱} (۲۰۱۶)، بداهه را برای توسعه استراتژی بسیار حیاتی می‌دانند، اما همچنین معتقدند در مورد این پدیده درک درستی وجود ندارد. ریسک‌پذیری سازمانی و تخصص مدیر پیش‌نیازهای اصلی برای بداهه‌سازی هستند، اما عوامل فرعی نیز در محیط‌های با فشار زیاد (انعطاف‌پذیری) و محیط‌های کم‌تلاطم (یادگیری، تصدی مدیر) تأثیرگذار هستند. [حسن‌زاده و مشبکی اصفهانی](#) (۱۳۹۷) معتقدند تقویت بداهه‌سازی سازمانی، منجر به سازمان‌های پاسخگو، سریع و متعادل می‌شود و باید بهبود منابع سازمانی چون دانش عمومی و تنوع مهارت‌ها؛

¹ Woodman & Sawyer

² Masaitytė & Jurėnienė

³ Balachandra

⁴ Magni

⁵ Leybourne and Kennedy

⁶ Pavlou & El Sawy

⁷ Oroszi

⁸ Giustiniano

⁹ Charles and Dawson

¹⁰ Holbrook

¹¹ Chelariu

¹² Hodgkinson & Hughes

ابزارهای تفسیر سریع‌تر تغییرات محیطی؛ حافظه درون و برون سازمانی؛ زیرساخت‌های لازم برای تجزیه و تحلیل سریع گزینه‌های موجود؛ انسجام و اعتماد بین کارمندان؛ انعطاف‌پذیری سیستم‌های تأمین و عرضه؛ بهبود جریان اطلاعات سازمانی و بهبود مهارت پذیرش تغییرات در منابع انسانی را در نظر داشت. از دیدگاه [رحمان سرشت و آرمجو \(۱۳۸۹\)](#)، بده‌سازی تصمیمات می‌تواند سبب رفع قابل قبول بحران شود و در حالتی که مدیر، شرایط محیطی را پیچیده و گسترده تصور کند، تمایلش به اتخاذ تصمیمات بده‌ و میزان تصمیمات بده‌ه موفق او افزایش می‌یابد. به‌علاوه، زمانی که مدیر ساختار و استراتژی سازمان را منعطف بداند و دید مثبتی از جریان اطلاعات در سازمان داشته باشد، بیشتر به سمت تصمیم‌گیری بده‌ه گرایش داشته و تصمیمات بده‌ه موفق‌تری نیز اتخاذ خواهد کرد.

نگاهی به پیشینه تحقیقات مرتبط با بده‌سازی تصمیمات در کشورهای مختلف نشان می‌دهد، گرچه ادبیات تحقیق در زمینه بده‌سازی به صورت کلی با رشد روبه‌رو بوده است، شواهد اندکی از نمونه‌های عملی آن در ورزش مشاهده می‌شود. اکثر تحقیقات در خصوص بده‌سازی در سازمان‌های غیر ورزشی انجام گرفته و به این بحث در سازمان‌های ورزشی توجه لازم نشده است. از آنجایی که ورزش در سطح بین‌المللی و همچنین ملی چالش‌های جدی را تجربه می‌کند، نیاز به مقابله با این چالش‌ها، نواقص و تغییرات مرتبط با تحولات در حوزه مدیریت ورزش نخبه موضوع مهمی است و این موارد روند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سنتی را به چالش می‌کشند و با توجه به اینکه پژوهش‌های بسیار کمی در این مورد انجام گرفته، ضعف پژوهش در این حوزه مشهود است. در حوزه تصمیم‌گیری نیز تحقیقات محدودی در ورزش کشور صورت پذیرفته که هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها به موضوع تصمیم‌گیری مبتنی بر رویکرد بده‌سازی نپرداخته‌اند و بیشتر بر روی تصمیم‌گیری‌های عقلایی و برنامه‌ریزی‌شده تمرکز شده است. به منظور پرکردن این شکاف، تحقیق حاضر به دنبال توسعه چارچوبی برای این مهم در فدراسیون‌های ورزشی کشور است که علاوه بر در نظر گرفتن مؤلفه‌های این بخش، چارچوبی کارا و اثربخش نیز باشد که در نهایت به سازمان در خلق ارزش یاری رساند. مدل توسعه‌یافته در این پژوهش حاصل دو فرایند دومرحله‌ای است. در مرحله اول و با به‌کارگیری روش کیفی فراترکیب به بررسی گسترده مقاله‌ها و پژوهش‌های پیشین مبادرت شد. حاصل این فرایند توسعه مدل بود. در مرحله دوم و با به‌کارگیری پیمایش اقدام به بومی‌سازی مدل توسعه یافته با توجه به شرایط و ویژگی‌های فدراسیون‌های ورزشی شد.

نتایج پژوهش نشان داد که این پژوهش از چند بعد توانسته است به سهم خود در حوزه بده‌سازی ایفای نقش کند. یکی از ویژگی‌های این پژوهش منحصربه‌فرد بودن مدل ارائه شده در این پژوهش این است که با بررسی تقریباً تمامی نظام‌های پیشین ارائه شده در این حوزه انجام شده است که این امر در هیچ یک از پژوهش‌های پیشین با این جامعیت و یکپارچگی، نمونه مشابهی ندارد. ویژگی دیگر آن تطابق آن با شرایط واقعی فدراسیون‌های ورزشی است. از ویژگی‌های دیگری که در این پژوهش وجود دارد، روش شناسی استفاده شده در طراحی مدل مفهومی مرحله اول پژوهش با استفاده از روش فراترکیب و استفاده از پیمایش در مرحله دوم پژوهش است. ویژگی دیگر آن انعطاف‌پذیری و قابلیت تعدیل آن باتوجه‌به این مطلب است که در خود نظام طراحی شده امکان بازنگری در نظام بر اساس پیمایش دوره‌ای لحاظ شده است. به مدیران ورزشی پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری مدیریت اضطراب به‌خصوص در مواقع بحرانی، تصمیمات بهینه و منعطف را همراه با هوشمندی و خلاقیت اتخاذ کنند و در این مسیر از کشف و بازترکیب فرایندها نهراسند و در مواقع اضطراب با اطمینان‌پذیری واکنش مناسبی داشته باشند تا بتوانند بر مشکلات و بحران‌ها غلبه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده بر سایر رویکردهای تصمیم‌گیری در مواقع اضطراب تمرکز شود و روش‌های عقلایی و شهودی را مورد مقایسه قرار داد. همچنین بر رویکرد بده‌سازی در برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی پرداخت.

تقدیر و تشکر

از راهنمایی‌های بی‌دریغ اساتید بزرگوار این تحقیق و داوران محترم به‌خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود. از همکاری صمیمانه مشارکت‌کنندگان در تحقیق تشکر و قدردانی می‌شود.

References

- Alvani, S. M. (2021). *public Management*, Publisher: Ney Publishing, pp 199- 224. (in pesian).
- Alvani, S. M and Sharifzadeh, F. (2016). *Public Policymaking Process*, Publisher: Allameh Tabatabai University, pp 82- 110. (in pesian).
- Balachandra, L. (2019). The Improvisational Entrepreneur: Improvisation Training in Entrepreneurship Education, *Journal of Small Business Management*, Volume57, IssueS1, Special Issue: Entrepreneurship Education, pp. 60- 77.
- Bergh, D., Lim, E. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance, *Strategic Management Journal* 29(6):593 - 616
- Brockner, J. and EH. James. (2008). Toward an understanding on when executives see crisis as opportunity, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, pp. 94- 115
- Buch, T. (2006). Resident perception of event impacts: Taupo and Ironman Newzealand. Master's Thesis, AUT University, pp 10-32.
- Charles, K. and Dawson, P. (2011). Dispersed Change Agency and the Improvisation of Strategies during Processes of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), pp. 329-351.
- Catalano, A. (2013). Patterns of graduate student's information seeking behavior: a meta-synthesis of the literature. *Journal of Documentation*, 69(2), 274-243.
- Chelariu, C.; Johnston, W. J. and Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55, pp. 141-147.
- Cunha, M. P. E., Gomes, E., Kamoche, K., Mair, J., Miner, A., & Tarba, S. (2022). Improvisation, strategy, and strategic improvisation in emerging markets. *European Management Review*, 19(3), 349-356.
- Cunha, M. P. E, Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM, *Human Resource Management Review*, 30 (1): 100695, pp 1-13.
- Daft, Richard L. (2012). *Organization theory and design* Cengage Learning US, 11th. pp. 410-520.
- Danaei Fard, H. (2015). Digging into the philosophical foundations of complexity theory: Does complexity science have a postmodernist flavor? *Humanities Teacher's Quarterly, Special issue of Management*, No. 46, pp. 172-213. (in Persian).
- Edwards, M., Davies, M., Edwards, A. (2009). What are the external influences on information exchange and shared decision-making in healthcare consultations: A meta-synthesis of the literature. *Patient Education and Counseling*, 75, 37-52.
- Gao, P., Song, Y. & MI, J. (2015). Organizational Improvisation and Product Innovation Performance: A Meta-analysis, *Metallurgical and Mining Industry*, No. 6, pp. 231-232.
- Garvin, David A. and Roberto Michael A. (2001). "What you Donand know about Making Decisions". *Harvard Business Review*, 79 (8), pp. 108-116.
- Ghareh, M.A & Kalhor, R. (2015). Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method, *Applied Research of Sport Management*, Vol.4, No.2, pp 117- 127. (in pesian).
- Giustiniano L., Cunha M. P., Clegg S. (2016). The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia. *Business Horizons*, 59: 223-232.
- Hadida, A. L., Tarvainen, W., and Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consoli- dating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), pp. 437- 459.

- [Hassanzadeh M, Moshabbaki Esfahani A. \(2018\). Organizational Improvisation as a Tool for Sustained Adaptation to Environment: a Model Based on Persian Poetry. JMDP; 31 \(1\) :103-124.](#)
- [Hodgkinson, I. R. and Hughes, P. and Arshad, D. \(2016\). Strategy development: driving improvisation in Malaysia, Journal of world business, 51 \(3\). pp. 379-390.](#)
- [Harandi, A. \(2017\). Investigating the Effects of Strategic Intelligence on Strategic Improvisation and Agility in IT Knowledge-Based Firms, Journal of Technology Development management, Volume 5, Issue 2, pp 147-169. \(in pesian\).](#)
- [Holbrook, M.B. \(2007\). Playing the Changes on the Jazz Metaphor: An Expanded Conceptualization of Music-, Management-, and Marketing-related Themes. Foundations and Trends in Marketing, 2\(3/4\), pp. 185-442.](#)
- [Ioana, A. C., Vasilica, G., Alin, L., & Iulian, A. D. \(2012\). The relationship between competition stress and biological reactions in practicing performance in athletics. Ovidius Physical Education and Sport/Science, Movement and Health, 12\(1\), 5- 11.](#)
- [Oroszi. T. \(2018\). A preliminary analysis of high-stakes decision-making for crisis leadership, Journal of Business Continuity & Emergency Planning Vol. 11, No. 4, pp. 335–359.](#)
- [Khansari, Z., Nilforooshan, P. \(2020\). The Relationship between Career Calling and Academic Satisfaction: The Mediation Role of Decision-Making Self-Efficacy and Career Adaptability and the Moderating Role of Educational Level, Volume 21, Issue 1\(79\), pp 101- 116. \(in pesian\).](#)
- [Leybourne, S. and Kennedy, M. \(2015\). Learning to Improvise, or Improvising to Learn: Knowledge Generation and ‘Innovative Practice’ in Project Environments, Knowledge and Process Management, Volume 22, Issue 1, pp 1-10.](#)
- [Lucero M.; Kwang A.T.T. and Pang A. \(2009\), Crisis leadership: when should the CEO step up?, Corporate Communication: An International Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 234-248.](#)
- [Magni, M., Palmi, P. & Salvemini, S. \(2018\). Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation, European Management Journal, vol. 36, issue 4, 474-484.](#)
- [Manab, N. A., Kassim, I., & Hussin, M. R. \(2010\). Supply Chain-Wide Risk Management \(EWRM\) Practices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation. International Review of Business Research Papers, 6\(2\), 222-239.](#)
- [Masaitytė & Jurėnienė. \(2022\). Organisational Improvisation as a Metaphor of Jazz Improvisations in Contemporary Art Organisations, Vilnius University Open Series, pp. 172- 185.](#)
- [Mashhadhi Haji Ali, F., Rafiei, M. and Ali Miri, M. \(2012\). The decision-making model of small and medium-sized knowledge-based companies in complex conditions and deep uncertainty, Innovation Management, Volume 2, Number 2, Serial Number 4, pp. 121-150. \(in Persian\).](#)
- [Mendonca D. \(2007\). Decision support for improvisation in response to extreme events: learning from the response to the 2001 World Trade Center attack, Decision Support System, 43, pp. 952–967.](#)
- [Moeen Fard, M.R. \(2007\). The status of sports tourism industry in Iran and presenting its development model. Doctoral thesis, Khwarazmi University. pp 9-23. \(in Persian\).](#)
- [Moradi , N., Rezaeian, A. & Hamidifar. F. \(2021\). Investigating the Factors Affecting Corporate Entrepreneurship with Improvisation Approach in Tehran Municipality, Journal of Urban Economics and Planning, Volume 2, Issue 3, pp. 122-133](#)
- [Nasirzadeh, A., Goudarzi, M., Farahani, A. & Goudarzi, M. \(2012\). Design and codification of development strategy sport in Kerman, Research in Sport Management \(QRSM\), Volume 1, Issue 1 - Serial Number 1, pp 77-106. \(in pesian\).](#)

- [Oliveira, A. \(2007\). "A Discussion Of Rational And Psychological Decision Making Theories And Models: The Search For a Cultural– Ethical Decision Making Model", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 12 No. 2, pp 12-13.](#)
- [Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. \(2010\). The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. Information Systems Research, 21\(3\), 443–471.](#)
- [Pourpertoi, M., Shams Dost, F. \(2017\). Identification and ranking of factors influencing the decision making of investors in the sports industry Using TOPSIS methods and data coverage analysis. Quarterly Journal of Management and Accounting Studies, 3 \(1\), pp 52- 75. \(in pesian\).](#)
- [Rabiei, A., Amini , M & Sarafrazi, A. \(2014\). Developing an Appropriate Decision-Making Model under Organizational Crises Using MCDM Techniques, ANP. Case Study: National Iran Oil Products Distribution Company \(NIOPDC\), Fars, Journal of Improvement Management, Vol. 7 No. 4 \(Serial 22\), pp 163-182. \(in Persian\).](#)
- [Raji, S. \(2017\).Comparative comparison of national culture of different countries in the world from the perspective of Hofstede's six-dimensional cultural model, the fifth national conference of management and humanities researches in Iran, Tehran. \(in Persian\).](#)
- [Rahman-Seresht, H and Arzamjo, H. \(2009\). "Perception of managers in improvising decisions to get out of crisis". Change management research paper, second year, number 4, pp 1-24. \(in Persian\).](#)
- [Rezaeian, A., Lashkarbolouki, M. \(2010\). Competitive intelligence and strategic decision making. Journal of Business Management Perspective, Volume 9, Issue 2 - Serial Number 2. Pp. 43- 65. \(in Persian\).](#)
- [Salimi, H., Hejazi, A. \(2019\). Impact of Strategic Culture on Foreign Policy Decisions of the Islamic Republic of Iran, Strategic Studies Quarterly, Volume 22, Issue 84\(2\), pp 71- 104. \(in Persian\).](#)
- [Sandelowski, M. & Barros, J. \(2013\). Handbook for Synthesizing Qualitative Research, Springer publishing company Inc, pp 17-24.](#)
- [Santos V. and Garcia T. \(2007\). The complexity of the organizational renewal decision: the management role. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, No. 4, pp. 336-355.](#)
- [Tabarraie, A., Khashei. V. \(2016\).Strategic Improvisation of Knowledge-Based Companies in Complex Environment, Journal of Strategic Management Studies, Volume 7, Issue 26. pp. 47-71. \(in pesian\).](#)
- [Taheri Yakhfrozani, F; Bahloli Zeinab, N and Sarmast, B. \(2014\). Presenting the optimal model of decision-making based on the social model of decision-making in government organizations. Scientific Research Quarterly of Majles and Strategy, Volume 22, Number 82, Page 117 132. \(in Persian\).](#)
- [Taghiani, A, Rajabzadeh Qatari, A and Azar, A. \(2015\). Designing a decision making model under conditions of uncertainty, New Researches in Decision Making, Volume 1, Number 1, pp. 175-200. \(in Persian\).](#)
- [Taslimi, M. \(2009\), Analysis of the process of policy making and decision-making, Samt Publications, first edition, pp 110-230. \(in Persian\).](#)
- [Wolf, C. & Floyd, S. W. \(2017\). Strategic Planning Research: Toward a Theory-driven Agenda. Journal of Management, 43\(6\), pp. 1754-1788.](#)
- [Wu, D. D. & Olson, D. L. \(2009\). Supply Chain risk management: small business scor- ecard analysis. Production Planning & Control, 20\(4\), 362-369.](#)
- [Woodman, R. W. S, John E. and Griffin, R.W. \(2010\). Toward a Theory of Organizational Creativity, The Academy of Management Review Vol. 18, No. 2 , pp.293-321.](#)