

ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با رویکرد گراندد تئوری

Commented [R1]: در کل متن واژه راهبردی جایگزین واژه استراتژیک شود

Commented [A2R1]: انجام شد

چکیده:

هدف از این تحقیق ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با رویکرد گراندد تئوری است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه مبانی نظری و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۱۵ نفر از اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی متخصص در کسب و کارهای ورزشی و صاحبین برجسته کسب و کارهای ورزشی است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انجام گردید. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه‌ی حساسی فرایند نتایج ۷۲/۳٪ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که داد که ۵۹ کد مفهومی و ۱۴ مقوله اصلی، از مهم‌ترین شرایط علی، زمینه‌ای مداخله‌گر، پیامده و راهبردهای مؤثر بر چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد.

واژگان کلیدی:

چابکی سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عملکرد مالی، مزیت رقابتی.

مقدمه:

یکی از موضوعاتی که با بحث کارآفرینی گره خورده، موضوع کسب و کارهای کوچک و متوسط^۱ هست. شرکت‌های کوچک و متوسط، امروزه عامل عمده رشد ساختار صنعتی بسیاری از کشورها محسوب می‌شوند. این صنایع، برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه که در صدد احیای ساختار اقتصادی خود هستند، بسیار حائز اهمیت است. این بنگاه‌های اقتصادی، با وجود آنکه به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته، در اشتغال‌زایی، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها، نقش مهمی دارند. آمارهای مختلف نشان داده‌اند که کسب و کارهای کوچک و متوسط سهم زیادی از تولید ناخالص ملی کشورهای مختلف را بر عهده دارد. برای مثال

1 . Small and medium-sized enterprises

در کشور آلمان، بیش از ۹۹٪ شرکت‌ها را کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند، ۵۲٪ ارزش افزوده و ۶۱٪ اشتغال صنعتی نیز در این حوزه ایجاد می‌شود. در کشور مالزی بیش از ۹۹٪ شرکت‌ها را کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند، ۳۲٪ تولید ناخالص داخلی، ۵۶٪ اشتغال صنعتی و ۱۹٪ از کل صادرات نیز در این حوزه ایجاد می‌شود. به طور متوسط در کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱ بنگاه‌های کوچک و متوسط ۶۰ درصد گردش مالی (حجم معاملات) کل کشورها و در اقتصادهای کوچکتر (مانند لوکزامبورگ، استونی و لتونی) حدود ۸۰ درصد گردش مالی را تشکیل می‌دهند. صنایع کوچک در ایران، شاید از نظر تعداد با کشورهای دیگر تا حدودی برابری کند، اما از نظر میزان بازدهی فاصله زیادی تا کشورهای پیشرفته دارد به طوری که صنایع کوچک با وجود سهم ۹۲ درصدی در صنعت تنها ۲۴ درصد سرمایه‌گذاری‌های بخش صنعت را به خود اختصاص داده است. بنابراین کسب و کارهای کوچک و متوسط از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشند (۱).

یکی از حوزه‌های فعالیت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ورزش می‌باشد. در واقع، امروزه، گذران اوقات فراغت با تکیه بر ورزش، در حال گسترش است و این روند می‌تواند در جهت ایجاد شغل‌های جدید ورزشی مثرتر باشد. به عنوان مثال، در این زمینه می‌توان به تحقیق کمیته المپیک پورتوریکو اشاره داشت که بیان کرده است، تقاضاهای مرتبط با فعالیت‌های ورزشی، سالانه ۷۰۰ میلیون دلار بوده است. در سال ۲۰۰۸، فعالیت‌های مرتبط با ورزش، بالغ بر ۱۰۰۰۰ شغل را به طور مستقیم و غیرمستقیم در اقتصاد محلی حمایت کردند. این شغل‌ها، بیش از ۱۵۰ میلیون دلار به کارکنانش پرداخت کرده که تأثیر اقتصادی آن بیش از ۳۰۰ میلیون دلار در سال بوده است. به علاوه، این تحقیق نشان داد که در سال ۲۰۰۸، خرده‌فروشی و فعالیت‌های تجاری مرتبط ورزشی، ۲۴۹ میلیون دلار فروش داشته‌اند (۲). بنابراین، حضور کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌تواند راهکار بسیار مناسبی برای برون‌رفت از معضلی به نام بیکاری فارغ-التحصیلان ورزشی باشد. اما به صورت کلی، عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران، چندان رضایت بخش نبوده است (۳). بر اساس گزارش مرکز ملی آمار ایران (۱۳۹۴)، متوسط هزینه ورزش افراد ورزشکار ایرانی در نقاط شهری حدود ۳۱۱۹۰ تومان در ماه است. بنابراین، با فرض هجده میلیون نفر ورزشکار بر اساس داده‌های مرکز آمار ایران، گردش مالی ایجاد شده در این حوزه حدود هفت هزار میلیارد تومان است. به استناد گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۳۹۵)، این رقم توان اشتغال زایی بیش از ۳۰۰ هزار شغل را دارد که این امر در کشور تاکنون محقق نشده است. بنابراین بررسی راهکارهای برون‌رفت از وضعیت حاضر در کسب و کارهای کوچک با توجه به وضعیت بیکاری و وضعیت اقتصادی حاکم بر جامعه،

^۱. Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD)

ضروری می‌باشد. یکی از روش‌هایی که برای برون رفت از مشکلات حاکم بر کسب و کارهای کوچک می‌توان معرفی نمود، چابکی راهبردی می‌باشد.

چابکی راهبردی تحت عنوان‌های مختلف بیان شده است. از انتهای دهه ۹۰ میلادی، بحث چابکی راهبردی به معنای توانایی اصلاح، نوسازی و بازآفرینی سازمان، مدل‌های کسب و کار و راهبردهایش منطبق بر تغییرات محیطی ارائه شده است. این مسئله از طریق پیش‌بینی مستمر و انطباق با روندها و نیازهای مشتریان بدون رها کردن چشم‌انداز سازمان امکان‌پذیر است (۴). می‌توان گفت که چابکی راهبردی طریقی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی نشده، مدیریت بر ریسک‌های سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی است (۵).

چابکی راهبردی توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارائی‌ها و روابط به منظور تصاحب این فرصت‌هاست (۶). چابکی راهبردی، توانایی شناسایی فرصت‌های نوآورانه و کسب فرصت‌های بازار رقابتی از طریق فراهم نمودن دارائی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناپیوسته است (۷). همچنین توانایی پاسخ به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و توانایی اقدام پیش‌کنشی در رابطه با تغییر است (۸). در واقع چابکی راهبردی بر مفهوم و معنی توسعه و اجرای همزمان و مشترک راهبرد و نه تفکیک و جدایی آن‌ها تأکید دارد (۹).

چابکی راهبردی در پنج توانایی که مکمل یکدیگر هستند، آشکار می‌شود: وضوح چشم‌انداز^۱، درک قابلیت‌های اصلی^۲، اهداف راهبردی منتخب^۳، مسئولیت مشترک^۴ و اقدام^۵ وضوح چشم‌انداز: چشم‌اندازی واضح و قوی را نشان می‌دهد که سازمان در تلاش است که در نهایت به آن برسد، و انواع روابط و نتایج را نشان می‌دهد که سازمان امیدوار است آن‌ها را به وجود آورد. قابلیت‌های اصلی: نشان‌دهنده آگاهی یک سازمان از قابلیت‌هایش است و این که چگونه این قابلیت‌ها می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند تا برای مشتریان، ارزش خلق کنند. اهداف راهبردی منتخب: اشاره به آگاهی سازمان دارد در مورد این که چگونه ارزش خلق کند و از این توانایی استفاده کند که مشتریانی را انتخاب کند تا آنچه را که سازمان به بهترین وجه قادر است ارائه دهد، ارزش‌گذاری کنند.

۱. Strategic agility

۲. Clarity of Vision

۳. Understanding Core Capabilities

۴. Selecting Strategic Target

۵. Shared Responsibility

۶. Shared Action

مسئولیت مشترک: نشان‌دهنده دخالت شرکای زنجیره ارزش با پاسخگویی مشترک برای بازده است. اقدام: نشان‌دهنده این است که سازمان چگونه توانایی‌های خود و توانایی‌های شرکای زنجیره ارزش را به صورت راهبردی مورد استفاده قرار می‌دهد تا نتایجی را کسب کند (۶).

در واقع، توانایی چابک شدن به طور مستقیم به عملکرد، فرآیندها و تکنولوژی‌های سازمان مربوط می‌شود (۱۰). با توجه به داز و کسنن (۲۰۱۰)؛ چابکی راهبردی می‌تواند از طریق حضور سه مهارت فراشناختی (حساسیت راهبردی، اتحاد رهبری و سیالیت منابع) اجرا شود که باعث می‌شود یک سازمان بتواند سریع‌تر عمل کند. علاوه بر این، چابکی راهبردی مستلزم آن است که محیط داخلی و خارجی کسب و کار، درک، انعطاف-پذیری و حساسیت راهبردی را پیش‌بینی کند (۱۱). در پژوهش‌های مختلف بر اهمیت و میزان تأثیری که چابکی راهبردی بر موفقیت قابلیت‌های رقابتی (۱۲)، بر کارایی (۱۳)، کسب مزیت رقابتی (۱۰) و بر عملکرد (۱۴) داشته است، تأکید شده است. اما بررسی و شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، تا کنون انجام نگردیده است. هر چند، کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود دریافتند که هر سه عامل فردی، محیطی و سرمایه‌ای در ایجاد کسب و کارهای ورزشی تأثیرگذار است (۱۵) ولی این پژوهش‌ها پاسخگوی سؤال اصلی پژوهش حاضر نمی‌باشند.

اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر از دو بعد حائز اهمیت می‌باشد. بعد نظری و بعد عملی. در بعد نظری همانگونه که عنوان شد، پژوهشی که به بررسی سؤال اصلی پژوهش حاضر باشد، انجام نشده است. پژوهش‌های انجام شده یا در حوزه غیرورزشی انجام شده است و یا آن تعداد محدودی که در حوزه صنعت ورزش انجام شده است، جوابگوی سؤال پژوهش حاضر نمی‌باشد.

از بعد عملی نیز از زوایای مختلفی قابل بحث می‌باشد. در ابتدا آنکه شرایط حضور قشر تحصیل کرده و متخصص ورزشی با توجه به تعداد بالای فارغ‌التحصیلان و علاقمندان بسیار و بدون شغل مهیا نمی‌باشد به دلایلی همچون تورم، تحریم، رکود اقتصادی، بیماری کرونا (که تأثیر بسیاری بر صنعت ورزش داشت) و دلایل بسیار دیگر و حضور در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌تواند راهگشای اشتغال این قشر عظیم باشد. از سوی دیگر، بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی به دلایل بسیاری که همگی آن‌ها بر زبان‌ده بودن حضور در صنعت ورزش نسبت به سایر صنایع اذعان دارند، داوطلبانه از محیط رقابتی خارج می‌شوند. که همه‌ی این عوامل باعث

می‌شود که لزوم بررسی راهکارهای برون‌رفت از این شرایط در اولویت طرح‌های پژوهشی قرار گیرد. بنابراین با توجه به نیاز موجود، علاقه پژوهشگر و نبودن فعالیت تحقیقی در این زمینه، نتایج پژوهش حاضر برای موفقیت در حیطه کسب و کارهای ورزشی، انجام پژوهش‌های جدید و ایجاد زمینه ارتباط علم با صنعت در ورزش می‌تواند مؤثر واقع شود. در این پژوهش، مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

بر اساس مجموع مطالب مذکور، پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن تبیین علمی مفهوم چابکی راهبردی و مؤلفه‌های آن از یک سو و شناسایی مجموعه عوامل تأثیرگذار (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر) بر چابکی راهبردی و نتایج بروز آن؛ مدل یکپارچه چابکی راهبردی را طراحی و توسعه دهد. از این‌رو هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با رویکرد گراند تئوری می‌باشد.

روش‌شناسی

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است. هدف این پژوهش ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی بر اساس مدل پارادایمی منطبق بر رویکرد سیستماتیک گراند تئوری است. این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گراند تئوری که شیوه آن اکتشافی است، انجام شد. در این تحقیق از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی نسبت به شناسایی مؤلفه‌های چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، از روش برخاسته از داده‌ها و به شیوه تحلیل محتوا (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام مصاحبه میدانی، مشارکت کنندگان پژوهش را اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی متخصص در کسب و کارهای ورزشی و صاحبین برجسته کسب و کارهای ورزشی شامل می‌شوند که این افراد به صورت هدفمند، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردید (۱۵ مصاحبه و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). پس از تحلیل ادبیات و برای تکمیل مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، با ۱۵ نفر از جامعه آماری مصاحبه شد تا اجزای مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی تکمیل گردد. قبل از انجام دادن مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با

هنوز روی خلا دانش در قلمرو پژوهش باید: **Commented [R3]:** کار کنید در قالب ۳ پاراگراف با قلم خودتان این موارد را تبیین و مجدد ارسال نمایید

Commented [A4R3]: انجام شد.

محوریت تلقی، برداشت و شاخص های مورد نظر برای ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، برگزار شد. در مصاحبه های انجام شده پاسخگویان به سوال مورد نظر در مورد ارائه مولفه یا شاخص جدید و یا تایید مولفه ها و شاخص های گردآوری شده ابراز نظر کردند.

مراحل کدگذاری در گرانددتئوری شامل:

۱. گام اول: کدگذاری باز^۱

۲. گام دوم: کدگذاری محوری^۲

۳. گام سوم: کدگذاری انتخابی^۳

گام اول: کدگذاری باز

این مرحله از روش نظریه‌ی داده‌بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. به عبارت دیگر، محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برجسته‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

۱. **تحلیل و کدگذاری:** در این مرحله، پژوهشگر باید به کدگذاری همه‌ی رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود؛ ولی وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرد کدهای جدید احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

۲. **جدول کدگذاری باز:** که شامل دو قسمت است، جدول کدهای اولیه‌ی استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای مفهومی آن‌ها.

گام دوم: کدگذاری محوری

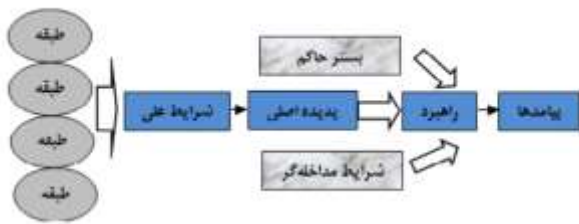
مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه‌ی محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه‌ی محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد (۱۶).

^۱. Open Coding

^۲. Axial Coding

^۳. Selective Coding

۱. **شرایط علی:** این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله‌ی اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۲. **راهبردها (کنش‌ها و تعاملات):** بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.
۳. **بستر حاکم:** به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد بستر گفته می‌شود و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند، در مقابل شرایط علی، مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.
۴. **شرایط مداخله‌گر:** شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.
۵. **پیامدها:** برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن مدل پارادایم کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می‌شود (شکل شماره ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی منطبق بر رویکرد سیستماتیک گراندد تئوری (۱۷).

گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

روند انتخاب مقوله‌ی اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند.

عنوان این شکل غلط است اسن مدل پارادایمی
منطبق بر رویکرد سیستماتیک گراندد تئوری است

اصلاح شد

این روند شامل چند گام می‌باشد: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله‌ی اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است) است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌ها است. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (۱۸).

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد تحقیق)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه‌ی نهایی بیان شده است. پایایی به گستره‌ی تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حساسی فرآیند آن است. یافته‌های آن، زمانی قابل حساسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را نشان دهد. بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داد و با حساسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافقی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

نتایج حاصل این کدگذاری در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعدد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۶۶	۲۶	۹	۷۸/۷٪
۲	دوم	۶۰	۲۰	۷	۶۶/۶٪
۳	سیزدهم	۵۱	۱۸	۶	۷۰/۶٪
	کل	۱۷۷	۶۴	۲۲	۷۲/۳٪

همانطور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۱۷۷، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۴، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۲ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۲/۳٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌ها

تحلیل وضعیت جمعیت شناختی

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت	گروه‌های نمونه		سابقه شغلی					
	مرد	زن	معلم ورزش نمونه	استاد دانشگاه	بیشتر از ۱۰ سال		۶-۱۰ سال	کمتر از ۵ سال
	۹	۴	۴	۹	۶	۴	۳	فراوانی
	۶۹/۲	۳۰/۸	۳۰/۸	۶۹/۲	۴۶/۱	۳۰/۸	۱۵/۴	درصد

نتایج بخش توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که ۱۵/۴ درصد کمتر از ۵ سال، ۳۰/۸ درصد ۶ تا ۱۰ سال و ۴۶/۱ درصد بیشتر از ۱۰ سال سابقه داشتند. همچنین مشخص شد که ۶۹/۲ درصد استاد دانشگاه و ۳۰/۸ درصد معلم ورزش نمونه بودند. نهایتاً مشخص شد که ۳۰/۸ درصد زن و ۶۹/۲ درصد مرد بودند.

گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط متن یک مصاحبه (هر چند لازم به ذکر است که متن مصاحبه‌ای که در اینجا آورده شده است، فقط قسمتی از مصاحبه بوده است)، نحوه کدگذاری باز آن‌ها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها (مصاحبه دوم)

مفاهیم	شواهد گفتاری	ردیف
فرهنگ سازمانی	به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی، عاملی تأثیرگذار بر چابکی راهبردی در سازمان‌های ورزشی داشته باشد. چرا که تا زمانی که فرهنگ غالب سازمانی	۱.
مبتنی بر تولید	چه در قالب سازمان‌های دولتی ورزشی و چه سازمان‌های خصوصی ورزشی، مبتنی بر تولید و کسب و کارهای نوپا نباشد، از ایده‌های جدید پیروی نکند،	۲.
پیروی از ایده‌های جدید	به دنبال جذب افراد نخبه نباشند، از ایده‌های جدید پشتیبانی نکنند و ... در هر دو نوع سازمان، با مشکل بسیاری روبه رو خواهند شد. لذا فرهنگ	۳.
جذب افراد نخبه	سازمانی نقش مهمی در پیش برد اهداف سازمان و رسیدن به چابکی راهبردی دارد.	۴.
پشتیبانی از ایده‌های جدید	با بررسی فرهنگ سازمانی قالب در سازمان‌های پیش‌رو در کسب و کارهای کوچک، مشخص می‌گردد که سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که هر یک از مواردی که گفته شد را در خود جای داده بودند.	۵.
عوامل موفقیت در کسب و کارهای کوچک	عامل مؤثر دیگر به نظر ساختار سازمانی می‌باشد. ساختار سازمانی منعطف، لازمه موفقیت شرکت‌های تولیدی و در واقع کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد.	۶.
فرهنگ سازمانی قالب		۷.
ساختار سازمانی		۸.
ساختار سازمانی منعطف		۹.

سطح سازمانی افقی		۱۰.
سطح سازمانی تخت	ساختار سازمانی باید دارای ویژگی‌هایی از جمله سطح سازمانی افقی و تخت باشد، نحوه تصمیم‌گیری مدیران شرکت باید به صورت آزادانه و مستقیم باشد.	۱۱.
نحوه تصمیم‌گیری مدیران شرکت		۱۲.
تصمیم‌گیری آزادانه		۱۳.
تصمیم‌گیری مستقیم		۱۴.
چابکی سازمانی	همچنین چابکی سازمانی هم عامل مهمی در پیشبرد سازمانی و رسیدن به چابکی راهبردی یا راهبردی می‌باشد.	۱۵.
ورود به موقع ایده‌ها به بازار	سازمانی چابک محسوب می‌شود (به خصوص در مورد شرکت‌های تولیدی)، که بتوانند به موقع ایده‌های خود را وارد بازار کنند، سریعاً تولید را شروع کنند، محصولات را به موقع به دست مشتریان خود برسانند، بازخوردهای به موقعی از مشتریان به دست آورند.	۱۶.
شروع سریع تولید		۱۷.
ارسال به موقع محصولات به مشتریان		۱۸.
دریافت بازخورد به موقع از مشتریان		۱۹.
عملکرد مالی	از خروجی و پس‌آیندهای چابکی راهبردی می‌توان به بهبود عملکرد مالی و غیرمالی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی اشاره نمود.	۲۰.
عملکرد غیرمالی		۲۱.
بهبود عملکرد مالی	در صورتی که کسب و کارهای کوچک و نوپای ورزشی، بتوانند چابکی راهبردی را در سازمان خود پیاده نمایند، می‌توان انتظار بهبود عملکرد مالی، کسب درآمد معقول و مناسب، رضایت مشتریان، فروش مداوم و پیوسته شرکت و حتی رضایت نیروی انسانی شرکت را داشت.	۲۲.
کسب درآمد معقول		۲۳.
کسب درآمد مناسب		۲۴.
رضایت مشتریان		۲۵.
فروش مداوم		۲۶.
فروش پیوسته		۲۷.
رضایت نیروی انسانی		۲۸.

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات (ادامه گراند تئوری): در مرحله بعد، چند کد مفهومی تبدیل به یک مقوله می‌شود. در جداول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است.

جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقوله	کدمصاحبه‌شونده	مفاهیم اصلی	ردیف
فرهنگ سازمانی	P2, P3, P9	همکاری و مشارکت در شرکت	۱.
	P3, P5, P6, P8	عملکرد تیم‌های کاری	۲.
	P1, P4, P11	داشتن دید مشترک در بین اعضای شرکت	۳.
	P2, P5, P12	توافق بر سر مسائل (مشکل) در شرکت در بین کارکنان و مدیران	۴.
	P3, P4, P8, P9	سازگاری و انعطاف شرکت در برابر تغییر	۵.
	P1, P10, P11	وجود دید و برنامه بلندمدت	۶.
ساختار سازمانی	P2, P4, P6, P13	سطوح سازمانی در ساختار سازمانی	۷.
	P2, P4, P5, P7	پراکندگی نیروی انسانی در شرکت	۸.
	P1, P2, P14	کنترل عملکرد بر اساس شرح وظایف	۹.
	P4, P11, P12	نحوه تصمیم‌گیری توسط مدیران شرکت	۱۰.
	P5, P9, P12	آزادی عمل مدیران شرکت	۱۱.
جابجی سازمانی	P3, P4, P8, P10	سرعت پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی	۱۲.
	P1, P2, P6	انجام عملیات در کوتاه‌ترین زمان، با کم‌ترین هزینه و با کیفیت بالا	۱۳.
	P2, P4, P11	برخورداری سازمان از وجود کارکنانی شایسته، ماهر و دارای دانش لازم	۱۴.
	P4, P6, P9	توانایی افزایش ظرفیت تولید و بهره‌برداری در پاسخ به نوسانات محیط	۱۵.
	P9, P10, P12	ارسال به موقع محصولات و خدمات	۱۶.

Commented [R7]: جدول از راست به چپ طرای شود مقوله باید ادر منتهی چپ قرار گیرد

Commented [A8R7]: انجام شد

وضوح چشم انداز	P3, P4, P8	داشتن مفهوم روشن از هدف	۱۷
	P1, P6, P9, P11	توضیح اهداف به صورت روشن برای دیگران	۱۸
	P2, P3, P9	توافق در اصول رفتاری	۱۹
	P1, P4, P6, P8	افتخار به دستیابی به اهداف به عنوان واحد تجاری	۲۰
قابلیت های اصلی	P2, P3, P5, P8	بیان مهارت‌ها، دانش و دانش ویژه برای حفظ مزیت رقابتی خود	۲۱
	P1, P3, P5	شناسایی فرایندهایی برای تخصیص بودجه	۲۲
	P5, P7, P8, P9	داشتن درک مهارت ها و دانش مناسب برای مشتریان	۲۳
	P2, P3, P10	آگاهی از اعتبار واحد تجاری خود در بین مشتریان	۲۴
اهداف راهبردی	P2, P5, P14	شناسایی بخش های بازار / مشتری دارای ارزش بالایی در ارائه خدمات	۲۵
	P6, P8, P9	شناخت اهمیت هر یک از قابلیت های اصلی واحد تجاری برای مشتری	۲۶
	P10, P12, P13	شناخت صلاحیت‌ها و فرایندهای مورد نیاز برای تقویت یا توسعه خدمت رسانی به مشتری	۲۷
	P2, P5, P10	برقراری فرآیندهای شناسایی و توسعه خدمات	۲۸
مسئولیت مشترک	P6, P8, P9, P12	استفاده از اشتباهات به عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود خدمات	۲۹
	P10, P11, P13	فراهم نمودن ما آسان به اطلاعات مورد علاقه مشتری	۳۰
	P3, P5, P7	تشویق افراد تیم های پروژه برای بهبود رفتار با مشتری	۳۱
	P1, P4, P8	درگیری مشتری‌ها در برنامه ریزی و اجرای پروژه ها می کنیم.	۳۲
اقدام	P3, P5, P8	آشنایی افراد تیم های پروژه با استراتژی و اهداف	۳۳
	P1, P3, P6	سازگاری استراتژی، متناسب با شرایط متغیر بازار	۳۴

	P3, P5, P8	درگیری افراد کلیدی در استراتژی‌های سازمان	.۳۵
	P2, P7, P11	بحث کردن در مورد استراتژی‌ها با افراد تیم های پروژه	.۳۶
کسب مزیت رقابتی	P1, P3, P12	شهرت و اعتبار شرکت	.۳۷
	P3, P6, P8	ارائه خدمات با کیفیت و سرعت بالا	.۳۸
	P2, P4, P6, P12	خلاقیت در ارائه خدمات	.۳۹
	P1, P4, P9	ارائه خدمات منحصر به فرد که دیگر شرکت‌ها قادر به ارائه آن نیستند.	.۴۰
	P4, P6, P7, P8	پاسخگویی بالای شرکت	.۴۱
	P3, P4, P13	برخورد کارکنان با مشتریان	.۴۲
	P1, P3, P9	ارائه با کیفیت ترین خدمات با کمترین هزینه	.۴۳
عملکرد مالی	P4, P6, P8	فروش بالای شرکت	.۴۴
	P3, P5, P11	فروش مداوم شرکت	.۴۵
	P4, P6, P9	افزایش سود شرکت	.۴۶
عملکرد غیرمالی	P1, P2, P4, P5, P7, P13	رضایت مشتریان	.۴۷
	P2, P5, P7	رضایت نیروی انسانی	.۴۸
	P2, P6, P12	بهره وری	.۴۹
	P1, P3, P8	تعهد بالای کارکنان	.۵۰
	P4, P7, P12	وفاداری مشتریان	.۵۱
کار تیمی	P3, P8, P10	تعهد تیمی	.۵۲
	P1, P5, P6	مشارکت تیمی	.۵۳
یادگیری	P2, P3, P8	فردی	.۵۴
	P4, P5, P7	تیمی	.۵۵
	P5, P9, P11	سازمانی	.۵۶

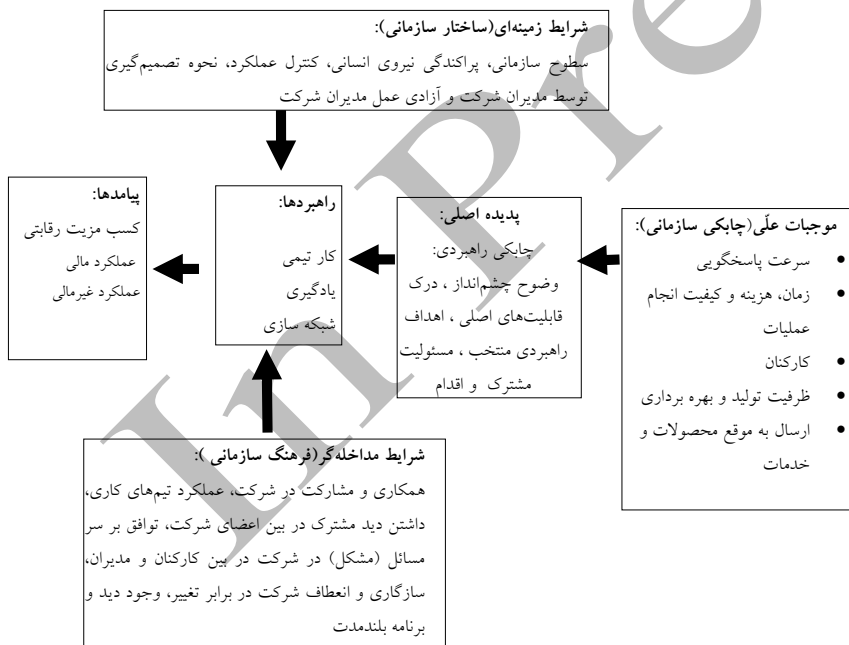
شبکه سازی	P1, P10, P13	فناوری ارتباطات	۵۷
	P4, P6, P9	ارتباطات برون سازمانی	۵۸
	P6, P8, P10	ارتباطات درون سازمانی	۵۹

در نهایت بعد از بررسی های بسیار و مشورت با اساتید راهنما و چند تن از اساتید مدیریت ورزشی، مقوله ها در قالب ۱۴ مقوله و ۵۹ کد مفهومی مشخص شد.

گام دوم: کدگذاری محوری

بر اساس نظریه ی استراوس و کوربین (۲۰۰۸)، از مدل پارادیمی (شکل ۱) استفاده شد.

مدل مفهومی ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با رویکرد گراندد تئوری در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. مدل مفهومی چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با رویکرد گراندد تئوری

مدل به هم ریخته است در فرمت عکس واضح
Commented [R9]: ارسال کنید

مرتب تر شد.
Commented [A10R9]:

بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در هر کشوری، اثرات قابل توجهی بر ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آن دارند. اکثر محققان بر توسعه اقتصادی ناشی از کسب و کار توافق دارند و اهمیت اقتصادی آن را قبل از هر مورد دیگری بیان می‌کنند (۱). با توجه به تأثیر فراوان کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی در اقتصاد کشور و کاهش نرخ بیکاری، هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدل چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با رویکرد گراند تئوری بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی از شرایط مداخله‌گر، چابکی سازمانی از موجبات علی، ساختار سازمانی از شرایط زمینه‌ای، وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف راهبردی منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام، از مقولات اصلی چابکی راهبردی، شبکه‌سازی، یادگیری و کار تیمی از راهبردها و نهایتاً عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقولات اصلی پیامدهای راهبردهای مطرح شده می‌باشند.

ایجاد چابکی راهبردی، در عصر اقتصاد نوآوری، چالشی است که بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها در انجام آن موفق نیستند و حتی برخی شرکت‌ها بعد از کسب آن، قادر به حفظ آن نمی‌باشند. بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند که به طور مستمر از قابلیت چابکی راهبردی خود به عنوان یک قابلیت پویا از طریق سنجش آن آگاه شوند (۱۹). این امر در خصوص کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی نیز مورد نیاز می‌باشد. همانگونه که عنوان شد، مشخص گردید که مؤلفه‌های چابکی راهبردی منتج از ادبیات پژوهش و تأیید صاحب‌نظران (به واسطه مصاحبه)، وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف راهبردی منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام می‌باشد.

شرایط علی حاکم بر چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی شامل چابکی سازمانی می‌باشد. چابکی سازمانی که شامل سرعت پایین پاسخدهی به نیازهای مشتریان، هزینه بالای عملیات و عدم توانایی در افزایش ظرفیت تولید و افزایش نیروی انسانی می‌باشد، از جمله شرایط علی مؤثر بر چابکی راهبردی می‌باشد.

همچنین فرهنگ سازمانی از شرایط مداخله‌گر می‌تواند باشد. تا زمانی که فرهنگ سازمانی حاکم بر کسب و کار، مبتنی بر همکاری و مشارکت در کارکنان و تیم‌های کاری، داشتن دید و چشم‌انداز مشترک و سازگاری و انعطاف نباشد؛ نمی‌توان انتظار چابک سازی راهبردی را داشت. در پژوهش‌های گذشته، مشخص گردیده است که فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مناسبی در چابک سازی شرکت‌های مختلف داشته باشد. کسب و کارها به دلیل تازه تأسیس بودن، با مشکلات بسیاری روبه‌رو هستند که می‌توان گفت در سایه فرهنگ سازمانی مناسب است که کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌توانند از پس مشکلات برآیند. همچنین مشخص گردید که ساختار سازمانی از شرایط زمینه‌ای

مؤثر بر چشم‌انداز راهبردی می‌باشد.

بنابراین با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای و عواملی که در روند توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی مداخله ایجاد می‌کنند، می‌توان راهبردهایی در نظر گرفت که از عوامل زمینه‌ای به عنوان فرصت استفاده نمود و از عوامل مداخله‌گر به عنوان چالش برحذر بود و تدابیری را برای دوری از این عوامل آسیب‌زننده اتخاذ نمود. از این رو

همانگونه که نتایج نیز نشان داد، راهبردهای چابکی راهبردی، شامل شبکه‌سازی، یادگیری و کار تیمی می‌باشد. شبکه‌سازی شامل فناوری ارتباطات، ارتباطات برون سازمانی و ارتباطات درون سازمانی می‌باشد. همانگونه که عنوان شد، شبکه‌سازی می‌تواند چابکی راهبردی را به کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی منتقل کند و از راهبردهای پیشنهادی می‌باشد. این امر از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌تواند میسر گردد. در عصر دیجیتالی و ظهور فناوری‌های نوظهور، کسب و کاری موفق‌تر می‌باشد که بتواند همگام با این فناوری‌ها حرکت نماید. یادگیری که شامل یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی می‌باشد، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق از سوی مدیران کسب و کارهای ورزشی است تا نتایج آن یعنی پیشبرد اهداف کسب و کار ورزشی، محقق گردد. یادگیری از طریق آموزش‌های سازمانی، آموزش‌های فردی و شرکت در گروه‌های کاری رخ می‌دهد. در خصوص کار تیمی هم مشخص گردیده است که هر چه سازمان به سمت تیم‌های کاری پیش‌برود، تعهد تیمی را در خود و تیمش افزایش دهد و مشارکت مؤثری در کارهای تیمی داشته باشد، نتیجه بهتری در کسب و کار خود خواهد داشت.

بنابر نظر گلدمن^۱ و همکاران (۱۹۹۵) اگر روابط بین کارکنان در داخل سازمان دشمنانه باشد، آن سازمان نمی‌تواند به قابلیت‌های چابکی دست یابد. تیم و مدیریت تیم باید دارای فرهنگ پاسخ‌گویی متقابل و مسئولیت‌پذیری تا کسب موفقیت باشد. روابطی که در برگزیده‌ی اعتماد، احترام و ملاحظات دقیق است (۲۴).

با بررسی راهبردهای پیشنهاد شده، پیامدهایی نیز در نظر گرفته شد. پیامدهای چابکی راهبردی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، با بهره‌گیری از شرایط زمینه‌ای و دوری از عوامل مداخله‌گر، به دست آمده است و اثر بخشی راهبردها چندبرابر شده است. بنابراین از پیامدهای شناسایی شده چابکی راهبردی، می‌توان به بهبود عملکرد مالی و غیرمالی و همچنین کسب مزیت رقابتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی اشاره نمود. از آنجا که در محیط‌های کسب‌وکار، پویایی و تغییرات زیادی وجود دارد، بنابراین چابکی راهبردی و سرعت عکس‌العمل مناسب، کمک زیادی به ارائه عملکرد مناسب‌تر کسب و کار می‌کند.

^۱. Goldman

بنابراین با توجه به اثرات مثبت چابکی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، به مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، توصیه می‌گردد که: عوامل مؤثر بر چابکی راهبردی حاکم بر کسب و کار خود را شناسایی نمایند و سعی در بهبود و یا تجدیدنظر در آن نمایند.

چشم‌انداز راهبردی خود را به واسطه یک فرایند گفتگو با کیفیت بالا با ذی‌نفعان درونی (کارکنان و یا احتمالاً سهامداران) و ذی‌نفعان بیرونی (مشتریان و تأمین‌کنندگان)، توسعه و بیان نمایند. در واقع گفتگو و مباحثه میان اعضای تیم مدیریت ارشد، ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان می‌توانند به جریان یافتن افکار و دیدگاه‌ها درباره آینده سازمان و آرمان‌های سازمان کمک کنند. نحوه ارتباط‌گیری می‌تواند به صورت حضوری و مجازی باشد که شبکه‌های مجازی اجتماعی می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند.

تشویق و توسعه کار تیمی، و بهبود و بازسازی مستمر و دایمی قابلیت‌های تیم مدیریت ارشد به منظور توسعه روحیه مسئولیت‌پذیری مشترک و ایجاد انسجام در میان اعضای تیم، نسبت به تحقق اهداف استراتژیک که در نتیجه به تحقق چشم‌انداز استراتژیک سازمان منجر گردد.

توسعه مسئولیت‌پذیری مشترک و در نتیجه ایجاد تعهد جمعی در میان اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان که از طریق توسعه ارتباطات و اعتمادسازی صورت می‌پذیرد.

توسعه قابلیت‌های بنیادین سازمان از طریق تاکید بر یادگیری فردی، تیمی و سازمانی، برقراری ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان و مدیریت دانش سازمانی.

بهبودسازی تعیین اهداف و آماج استراتژیک سازمان به وسیله توسعه و کاربرد گسترده تکنولوژی اطلاعات، سیستم‌های تصمیم‌گیری (از جمله سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری) توسط مدیران.

داشتن سرعت عمل در انجام اقدامات اجرایی به منظور نشان دادن واکنش سریع به تقاضاهای در حال تغییر بازار از طریق داشتن انعطاف‌پذیری در تخصیص و آرایش مجدد منابع سازمان و ایجاد ساختار در درون سازمان.

پیامدهای چابکی راهبردی در کسب و کار خود را مجدداً شناسایی نمایند تا در این صورت، انگیزه فعالیت بیشتر و استفاده بیشتر از تکنیک‌های چابکی راهبردی را به دست

آورند.

Reference

- 1) Abasi, H. Fatahian, N. **The Impact of Strategic Learning on Organizational Performance with the Mediating Role of Strategic Agility (Case Study: Hamadan and Kermanshah Youth and Sport Offices)**. Contemporary Research in Sport Management. 2017. 8(15): 29-43. [In Persian]
- 2) Corbin, J., & Strauss, A. **Basics of qualitative research 3rd ed.** Thousand Oaks, CA:

در پژوهش‌ها گرانند مقف با تغییر در مبسوطی ری راهبرده و پیامه با توجه به عولک زمینه‌ای و عولک مداخله گراننده باشد که شیخ هوز ضعیف است و بد و نتیجه گیری اصلاحاً انجام شود

در قالب متون سبزرنگ مشخص گردید. Commented [A12R11]:

قلم فراسایی محقق پیرامون مقوله های مکتشف شده یکی از ویژگیهای پژوهشگران گراننده است این کار را باید انجام دهید Commented [R13]:

متوجه این ایراد داور محترم نشدم! Commented [A14R13]:

ممنون میشوم بیشتر توضیح دهید.

با تشکر

Sage Publications 200..

- 3) Monavarian, A. Manian, A. Movahidi, M. Akbari, M. **Investigating Factors Influencing E-Commerce Development (Case Study: Small and Medium Enterprises of Iran)**, Journal of Information Technology Management, 2014. 1: 145-160. [In Persian]
- 4) Roth, A. **Achieving strategic agility through Economies of Knowledge**. Planning Review, 1996.24(2), 30-36.
- 5) Morgan, R. E., Page, K. L., **Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility**, Strategic Change, 2008.Vol. 17, Iss: 92, pp.155-168.
- 6) Setia, P., Sambamurthy, V., Closs, D. J., **Realizing business value of agile IT applications: antecedents in the supply chain networks**, Information Technology and Management, 2008.Vol. 9, Iss: 1, pp. 5-19.
- 7) Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., **Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms**, MIS Quarterly, 2003.Vol. 27, Iss: 2, pp. 237-263.
- 8) Teoh, A. P., Lee, K. Y., Muthuveloo, R. **The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance**. International Review of Management and Marketing, 2017. 2017, 7(1), 222-229.
- 9) Doz, Y.L., Kosonen, M., **Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal**. Long Range Plann. 2010.43 (2), 370-382.
- 10) Al-Azzam, Z.F., Irtameh, H.J., Khaddam, A.A.H., **Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service sector**. J. Bus. 2017.6 (1), 7-15.
- 11) Kozechian, H. Ehsani, M. Azimzadeh, SM. Kordenaeg, A. **A model for starting small and medium-sized sports businesses**. Sport management and development, 2014.3(1): 51-68. [In Persian]
- 12) Bavaghar, F. **The Impact of Strategic Agility and Innovative Behavior on Competitiveness**. MSc thesis Zanjan University. 2018.(Persian)
- 13) Baei, S. Kordnaeg, A. Dellhai, G. **The Title of Strategic Agility in the Iranian Banking Industry and its Impact on Performance**. Business strategies, 2016. 13(8): 44-58. [In Persian]
- 14) Kale, E., Aknar, A., Başar, Ö. **Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility**. International Journal of Hospitality Management. Available online 2 October 2018. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>.
- 15) Bandarian, R. **Presenting a Conceptual Model of Strategic Agility in Research and Technology Organizations**. Technology Growth. 2016.46: 9-14. [In Persian]
- 16) Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research 3rd ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 17) Bazargan Harandi, A. (2018). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences*. Publication of the meeting. Page 27.
- 18) Cresswell, J. (2017). *Qualitative scanning and research design: choosing from five approaches (narrative research, phenomenology, data foundation theory, ethnography, case study)*. Translation: Danaeifard, Hassan, Ishraqi Saffar Publications.
- 19) Ojha, D., **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance**, Ph.D. thesis, Clemson University. 2008.
- 20) Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. **How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility?** California Management Review, 2014.56(3), 39-57. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.39>.
- 21) Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. **Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility**. California Management Review, 2014. 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>.
- 22) Gupta, M., George, J. F., & Xia, W. (2019). *Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation*. International Journal of Information Management, 44, 13-24.
- 23) Batra, D. D. (2020). *Job-Work Fit as a Determinant of the Acceptance of Large-Scale Agile Methodology*. Journal of Systems and Software, 168: 1-37.

- 24) Goldman, S, Nagel, R, Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations", New York: Van Nosteand Reinhold.
- 25) Fathi Aq Qala, S; Jahanpour, K., Eskandar, F. (2016). The Impact of Strategic Learning on Organizational Entrepreneurship Mediating the Role of Strategic Agility, 3rd International Conference on New Research in Management, Economics and Development, Tehran, Tbilisi – Georgia.
- 26) Arman, M, Shafiee, M. (2017). Competitive Capabilities in Knowledge-Based Companies A model for explaining the role of strategic agility and strategic learning. Improvement and Transformation Management Studies, 25 (83): 50-25.
- 27) Nobakht, F; Ehsani, E., Koozechian, H., Amiri M. (2014). Factors Affecting the Success of Medium and Small Sports Businesses in Iran, National Conference on New Approaches in Business Management, Tabriz, Tabriz University and Industrial Management Organization.

Providing a model of strategic agility in small and medium-sized sports businesses with a grounded theory approach

Abstract

The purpose of this study is to present a model of strategic agility in small and medium sports businesses with a grounded theory approach. This research has a qualitative approach and the data theory theory method (grounded theory) has been used as the research method. The method of data collection is the study of theoretical foundations and in-depth and open interviews with 15 prominent professors in the field of sports management specializing in sports businesses and prominent owners of sports businesses. Sampling was targeted for qualitative interviews on the subject. The validity of this study was reviewed and confirmed by the interviewees and then expert professors. Reliability was obtained by using the process audit study method of 72.3% results. For data analysis, continuous comparison method was used during the three stages of open, axial and selective coding. Data analysis showed that 59 concept codes and 14 main categories are among the most important causal conditions, intervening contexts, outcomes and strategies affecting strategic agility in small and medium sports businesses. **Keywords:** Financial Performance, Organizational Agility, Organizational Culture, Organizational Structure, Competitive Advantage.

Commented [p15]: متناظر چکیده فارسی اصلاح گردد

Commented [A16R15]: با سلام و عرض ادب متناظر چکیده فارسی است.