

## Designing a decision improvisation model in sport federations by using a meta-synthesis approach

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

#### Keywords:

*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 elicitate 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:** (2022). Designing a decision improvisation model in sports federations, a meta-synthesis approach. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/0000000000000000>



© The Author(s).

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

---

## 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. (Times New Roman 9 pt)

### 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.

### Keywords

Exploratory mix, Improvisation, Decision making, Prosperity management, Emergency management

### 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.



# مدیریت ورزشی



## طراحی مدل بداهه سازی تصمیمات در فدراسیون های ورزشی با استفاده از رویکرد فراترکیب

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> یکی از ویژگی های بارز جهان امروز تغییرات و دگرگونی های سریع و مستمر در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی است. این گونه تغییرات، ضمن افزودن بر تلاطم محیط باعث شدت یافتن رقابت در صحنه های مختلف پیشروی سازمان گردیده، برنامه ریزی و تصمیم گیری در سازمان ها را با مشکلات و چالش های متعددی مواجه ساخته است. هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل بداهه سازی با رویکردی سیستماتیک در فدراسیون های ورزشی است.
تاریخ دریافت: 1400/10/20	<b>روش پژوهش:</b> در این تحقیق از رویکرد آمیخته اکتشافی، به منظور طراحی مدل از روش فراترکیب و برای آزمون در فدراسیون های ورزشی از روش نظرسنجی از خبرگان بهره گرفته شده است. در قدم اول برای بازشناسی مولفه های الگو با کلیدواژه های مختلف در مهمترین بانک های اطلاعات علمی داخلی و خارجی جستجو و تعداد 138 اثر پژوهشی مرتبط در این زمینه شناسایی شدند. در قدم بعد و بر اساس شاخص های معین، تعداد 58 اثر علمی که به مطالعه مولفه های بداهه سازی تصمیمات پرداخته اند، انتخاب و یافته های کلیدی آن ها با روش کنگذاری و تحلیل کیفی تحلیل و فراترکیب شدند.
تاریخ بازنگری: 1400/11/25	<b>یافته ها:</b> دستاوردهای حاصل در قالب 3 مولفه و 9 زیر مولفه دسته بندی شدند که عبارتند از: (1) مدیریت شکوفایی شامل: تصمیم گیری منعطف، بهینه سازی تصمیم و اطمینان پذیری، (2) بداهه گرایی شامل: هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و کشف و باز ترکیب فرایندها و ساختارها و (3) 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 برگیرنده 3 مولفه و زیرمولفه های آن ها است.
تاریخ پذیرش: 1400/11/28	<b>نتیجه گیری:</b> با توجه به یافته های تحقیق، به مدیران و تصمیم گیران فدراسیون های ورزشی پیشنهاد می شود به تمامی ابعاد و جنبه های دخیل در تصمیم گیری توجه کرده و راحل های مختلف در زمینه بروز مشکلات و مسائل را در نظر داشته باشند تا بتوانند در لحظه، تصمیم منطقی و اثرگذاری اخذ نمایند.
تاریخ انتشار: 1401/1/25	<b>کلیدواژه ها:</b> آمیخته اکتشافی، بداهه سازی، تصمیم گیری، مدیریت شکوفایی، مدیریت اضطرار

استناد: (1401). طراحی مدل بداهه سازی تصمیمات در فدراسیون های ورزشی: رویکرد فراترکیب. نشریه مدیریت ورزشی، 2 (4)، 20-1.

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.



## 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، 1394). 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 بهره‌گیرد. 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، 1393). 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 ایجاب کرده بود بیانجامد. پیچیدگی شرایط محیطی و تعدد و تنوع عوامل موثر 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 بیاندیشند. در بعضی مواقع تأخیر در تصمیم‌گیری خطر بیشتری از ریسک اولیه دارد (دفت<sup>1</sup>، 2012).

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<sup>2</sup>، 2001؛ نقل قول از طاهری یخفروزانی و همکاران، 1394). 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، 1400). 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، 1388). 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<sup>3</sup>، 2007: 12). هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به اینکه کدام دسته از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل

<sup>1</sup> Richard L. Daft

<sup>2</sup> Garvin & Michael

<sup>3</sup> Oliveira

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، 1396). ادامه پاراگراف حذف گردید

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 به جای تأکید بر یک برنامه مکتوب به‌سمت پردازش عقلایی در حین استفاده از ابتکارات (خلاقیت‌های خارج از برنامه تدوین‌شده) متمایل شده است (ولف و فلوید<sup>1</sup>، 2017). بداهه‌سازی سازمانی<sup>2</sup> به عنوان 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 1. سطوح و تعاریف بداهه سازی

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

در عالم واقع هیچ چیز به طور کامل قابل پیش‌بینی 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 (رحمان‌سرشت و آرمجو، 1389). این ویژگی‌ها عبارتند از: 1- موقعیت‌های بسیار مبهم؛ 2- که احتمال وقوع آنها کم است؛ 3- زمان کمی برای پاسخگویی به آنها وجود دارد؛ 4- وقوع آنها غیرمنتظره و یکباره است؛ 5- نیازمند یک تصمیم یا قضاوت فوری هستند (براکنر و جیمز<sup>3</sup>، 2008). درک شرایط بحرانی مرحله مهمی است که می‌تواند تعیین‌کننده پاسخ سازمان به بحران باشد. بحران را می‌توان وقایع خاص

<sup>1</sup> Wolf & Floyd<sup>2</sup> Organizational Improvisation<sup>3</sup> Brockner & James

غیر قابل انتظار و خارج از رویه‌های جاری سازمان تعریف کرد که باعث ایجاد سطح بالایی از عدم اطمینان شود و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان را تهدید می‌کند (لوسرو، کوانگ و پانگ<sup>1</sup>، 2009). درک و شناسایی بحران و چگونگی پاسخ به آن بستگی به درک مدیر از شرایط بیرونی و درونی سازمان دارد (سانتوس و گارسیا<sup>2</sup>، 2007). البته پیش از هر اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ نیز ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی 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<sup>3</sup> تأکید دارد که ملت‌ها، دغدغه‌های فرهنگی متعددی دارند و برای پاسخ‌گویی به این دغدغه‌ها به سراغ ارزش‌های فرهنگی خود می‌روند و مولفه‌های فرهنگی به این صورت، شکل می‌گیرند (راجی، 1397).

ورزش به‌عنوان یکی از بزرگترین پدیده‌های اجتماعی جهان در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد (ایوانا، واسیلیکا، آلین و آیولیان<sup>4</sup>، 2012). در واقع ورزش از ملزومات زندگی معاصر است (معین‌فرد، 1387) و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (بوچ<sup>5</sup>، 2006). امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است، به‌طوری‌که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان و تشکیلات ورزشی باشد (قره و کلهر، 1394). در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت‌بدنی و ورزش برای پیشبرد هدف‌های کلان هر کشور مشخص و بدهی است. ارتباط فعالیت‌های بدنی و ورزش با علوم مختلف زمینه‌های جدیدی را برای مطالعه‌ی انسان فراهم و گسترده‌ی 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، 1391). در کشور ما با اینکه همگان به اهمیت ورزش به عنوان پدیده‌ی 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. بداهه‌سازی می‌تواند ابزاری مناسب برای مقابله با بحران‌ها باشد و "مکمل مناسبی برای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی" است. به‌طور کلی استفاده بجا از بداهه‌سازی می‌تواند حافظ بقای سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها باشد (رحمان سرشت و آرمجو، 1389).

با تغییرات، دگرگونی‌ها و تحولات چشمگیری که در محیط انواع سازمان‌ها صورت گرفته است، بقای آن‌ها را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است، به‌نحوی که ادامه حرکت در مسیر رویکردهای کنونی در اداره سازمان‌ها غیرممکن به‌نظر می‌رسد. به‌منظور تفوق بر این چالش‌ها، نیاز به تحول و تغییرات اساسی در ساختار تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها به‌دلیل پاسخگو نبودن آن‌ها، به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است. بر همین اساس، سازمان‌ها باید در تدوین و طراحی خط‌مشی عمومی، به‌دنبال یک روش تصمیم‌گیری جایگزین به‌جای روش‌های سنتی حاکم، حداقل در برخی از سیاست‌گذاری‌ها باشند (الوانی و شریف زاده، 1396). 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 آرمجو، 1389). بعلاوه باید دانست که تصمیمات بداهه همیشه سبب بهبود شرایط و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان نمی‌شوند و گاهی باعث تشدید مشکلات می‌شوند (مندوزا<sup>6</sup>، 2007). در نتیجه باید با درک درست فرایند بداهه‌سازی و شناسایی عوامل مؤثر در آن، زمینه استفاده درست از آن را فراهم آورد و قابلیت اتخاذ تصمیمات بداهه مطلوب را در فعالان سازمانی ایجاد کرد؛

<sup>1</sup> Lucero, Kwang & Pang

<sup>2</sup> Santos & Garcia

<sup>4</sup> Hofstede

<sup>4</sup> Ioana, Vasilica, Alin & Iulian

<sup>5</sup> Buch

<sup>5</sup> Mendonsa

تا بتوان از بداهه‌سازی به عنوان عاملی برای بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مناسب به محیط‌های کسب و کار 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 موثر در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و اضطرار، 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 هر گونه 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 مولفه‌های تصمیم‌گیری موثر 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. چالش‌های ورزش کشور به دلیل عدم ارتباط مفهومی با عنوان مقاله حذف گردید. 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 به‌موقع 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 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 لاقبل 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 این رو، لزوم طراحی مدلی بومی شده برای بدهانه سازی تصمیمات در فدراسیونهای ورزشی کشور احساس می‌شود. بعلاوه، نتایج این پژوهش، منجر به شناخت عمیق مدیران و اعضای فدراسیونهای ورزشی کشور نسبت به مفاهیم نوین تصمیم‌گیری با رویکرد بدهانه‌سازی 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 انکار ناپذیر ورزش در توسعه پایدار و همچنین بررسی دقیق سایر مجموعه‌های تحقیقی و تألیفی موجود پیرامون بدهانه‌سازی 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 داده بنیاد است، می‌توان امیدوار بود که نتایج بدست‌آمده باب نوین و جدیدی را در موضوع تصمیم‌گیری با رویکرد بدهانه‌سازی 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 بدهانه‌سازی، به تدوین مدل بدهانه‌سازی در تصمیم‌گیری با توجه به ویژگی‌های سازمانهای ورزشی بپردازد. با توجه به پراکندگی پژوهشها در حوزه بدهانه‌سازی، اتخاذ روشهای ترکیبی که بتواند نتایج پژوهشهای گذشته را به صورت نظام‌مند ارائه دهد و به پژوهشگران در دست یابی به الگوهای منظم یاری رساند، ضروری است. رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب، هنوز به طور گسترده در حوزه بدهانه‌سازی 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<sup>1</sup>، 2013). همچنین رویکرد فراترکیب یک روش پژوهش اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج پژوهشها است (منعب و همکاران<sup>2</sup>، 2010).

پاراگراف حذف شد

در واقع، پژوهش حاضر در تلاش است به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های بدهانه‌سازی 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

<sup>1</sup> Catalano

<sup>2</sup> Manab et al.

منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروس<sup>1</sup> استفاده شده است که گام‌های آن در شکل 1 ارائه شده است:



شکل 1. مراحل فراترکیب

در مورد روایی فراترکیب، برخلاف پژوهش‌های کمی، هیچ آزمون استاندارد در میان پژوهش‌های کیفی برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت پژوهش به وسیله خود پژوهشگر تعیین و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه‌ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در پژوهش‌های کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف پژوهش و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد (وو و اولسن<sup>2</sup>، 2009). به عبارت بهتر، برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند پژوهش یک پژوهش کیفی، از سازوکاری با عنوان "ممیزی پژوهش" استفاده می‌شود. اما ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود، برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی است که این ابزار به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. این سؤال‌ها بر موارد زیر تمرکز دارد: (1) اهداف پژوهش؛ (2) منطق روش؛ (3) طرح پژوهش؛ (4) روش نمونه برداری؛ (5) جمع آوری داده‌ها؛ (6) انعکاس پذیری که شامل رابطه بین پژوهشگر و شرکت‌کنندگان است؛ (7) ملاحظه‌های اخلاقی؛ (8) دقت بررسی و تحلیل داده‌ها؛ (9) بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ (10) ارزش پژوهش. در این پژوهش، به هرکدام از این سؤال‌ها یک امتیاز کمی داده شده و سپس یک فرم ایجاد شده است؛ بنابراین امتیازات هر مقاله تبیین و به اجمال مجموعه مقاله‌ها 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 می‌کند. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد، نشان دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار است که بیان‌کننده پایایی است. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. نحوه محاسبه این شاخص با توجه به جدول 2 به صورت زیر است:

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

(1) رابطه

$$= \frac{a+d}{n} = \text{توافقات مشاهده شده}$$

(2) رابطه

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

(3) رابطه

جدول 2. میزان توافقات و عدم توافقات در کدگذاری دو کدگذار

<sup>1</sup> Sandelowski & Barros

<sup>2</sup> Wu & Olson

	کدگذار 2		مجموع کدگذار 1
	Yes	No	
کدگذار 1	Yes	(a)	(b)
	No	(c)	(d)
مجموع کدگذار 2	A+C	B+D	(n)

در صورتی که ضریب توافق دو کدگذار کوچکتر از 0/05 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 10 مقاله از مقاله‌هایی که پژوهشگر کدگذاری کرده است، در اختیار یکی از خبرگان برای ارزیابی قرار گرفت که در نهایت 54 کد استخراج شد. نتایج حاصل از کدگذاری دو پژوهشگر در جدول 3 نشان داده شده است.

جدول 3. جدول تقاطع کدگذار 1 و 2

	کدگذار 2		مجموع کدگذار 1
	0	1	
کدگذار 1	0	23	7
	1	6	18
مجموع کدگذار 2	29	25	54

ضریب کاپای محاسبه شده به وسیله نرم افزار اسپس اس اس<sup>1</sup>، مقدار 0/758 است که از مقدار قابل قبول آن (0/6) بالاتر است (ادواردز، دیویس و ادواردز<sup>2</sup>، 2009). 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 82 نفر از خبرگان شاغل در فدراسیون های 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، پایان نامه یا حداقل دو مقاله علمی معتبر در حوزه تصمیم‌گیری یا بداهه سازی، داشتن تجربه پیاده سازی بداهه سازی در تصمیم‌گیری یا دست کم دو سال تجربه کاری در حوزه تصمیم‌گیری در فدراسیون های 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، 6 پرسشنامه برای خبرگان حوزه تصمیم‌گیری و بداهه سازی ارسال شد و روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز یک نمونه اولیه شامل 32 پرسشنامه پیش آزمون شد، سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار اسپس اس اس، محاسبه شد که برای مجموعه سؤال‌های پرسشنامه مقدار آن 0/92 بوده که نشان دهنده پایایی بالای آن است.

#### یافته‌های پژوهش

در مرحله یک (تبیین سؤال پژوهش)، مشخص شد پژوهش حاضر به تعیین، دسته‌بندی مولفه‌ها و گامهای بداهه سازی تصمیمات می‌پردازد؛ در مرحله دو (تحلیل قاعده‌مند منابع)، با در نظر گرفتن کلید واژه‌های مدنظر در پایگاه‌ها، مقاله‌ها و پژوهش‌های مختلف برای سال‌های 1990 تا 2022 تعداد 138 مقاله استخراج شد؛ در مرحله سه (تبیین مقاله‌های مورد تأیید)، ملاک‌های انتخاب مقاله‌ها بر اساس جدول شماره 3 معرفی شدند (محل چاپ مقاله: مقاله‌های پذیرش شده در پایگاه‌های مرجع، مجله‌های علمی و پژوهشی، همایش‌ها و کنفرانس‌ها، موضوع مدنظر: بداهه سازی، حیطة کلی پژوهش: تصمیم‌گیری، روش‌های به کار گرفته شده: بداهه‌سازی تصمیمات، محدوده زمانی پژوهش: پژوهش‌های انجام شده از سال 1990، زبان‌های مورد استفاده: فارسی و انگلیسی). با

<sup>1</sup> SPSS

<sup>2</sup> Edwards, Davies & Edwards

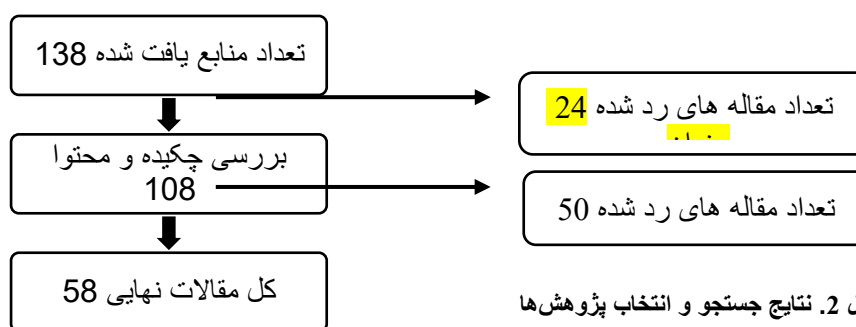
پیمایش از خبرگان شاغل در فدراسیون‌های ورزشی منتخب ابعاد بداهه‌سازی در تصمیم‌گیری استخراج شده مورد بررسی قرار گرفت که بررسی نرمال بودن متغیرها در جدول 4 گزارش شده است.

جدول 4. بررسی نرمال بودن پاسخ به متغیرهای پرسشنامه

مقوله Category	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 چالاک‌فرایندها	غیرنرمال
		پویایی‌شناسی، پویایی اکولوژیکی و تعامل پویا با محیط	غیرنرمال
		درک واکنش، آگاهی موقعیتی، مصالحه و واکنش منعطف	غیرنرمال
		همگام‌سازی، توانمندسازی، مهندسی همزمان و پویایی در نگرش مدیران	نرمال
		قدرت پیش‌بینی احتمالات، ذهنیت پویا و سازگاری موثر با تغییرات ناگهانی	غیرنرمال
		ارتباطات قوی و تنظیم عواطف و هیجانات و ارتباط موثر داخلی و خارجی	غیرنرمال
		انطباق‌ساختاری با محیط و تطبیق برنامه ریزی با شرایط	نرمال
		انعطاف‌پذیری ساختاری و ساختار و استراتژی منعطف	غیرنرمال
		کنش پاسخگو، داشتن روحیه انتقادپذیر، خودانعکاسی به تغییرات و پاسخگویی محیطی	نرمال
		عملکرد چابک، انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی و بازار	غیرنرمال
بهینه‌سازی تصمیم Decision optimization.	تصمیم‌گیری منعطف Flexible decision making	افزایش رضایت، اثربخشی و کارایی و بهره‌وری لازم	غیرنرمال
		خودکارآمدی و بهبود کیفیت و در نهایت بهبود عملکرد	غیرنرمال
		افزایش انگیزه، خودانگیزگی، خودکنترلی، خودباوری و خودمختاری در تصمیم‌گیران	غیرنرمال
		بهبود مهارت‌های ارتباطی و داشتن دید مثبت از جریان اطلاعات و بهبود جریان اطلاعات سازمانی	غیرنرمال
اطمینان‌پذیری Reliability	تصمیم‌گیری منعطف Flexible decision making	مدیریت منابع انسانی و کاهش سلسله مراتب کاری و افزایش کار گروهی	غیرنرمال
		اطمینان‌طلبی و مصلحت‌گرایی	نرمال
		قابلیت اطمینان و انطباق با محیط	غیرنرمال
		ثبات نهاد قانونگذاری و اطمینان از امنیت	غیرنرمال
		افزایش اطمینان اقتصادی	غیرنرمال
هوشمندی Intelligence	تصمیم‌گیری منعطف Flexible decision making	کاهش تصمیمات نامطمئن و جلوگیری از عدم قطعیت و عدم اطمینان	غیرنرمال
		هوش جمعی و سازمانی	غیرنرمال
		هوش فرهنگی و اجتماعی	نرمال
		هوشمندی استراتژیک و بهبود مهارت‌های رهبری و ادراک و تفسیر مدیران	غیرنرمال
		هوشمندی سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده	غیرنرمال
		هوشمندی رقابتی و ایجاد حس رقابت و برتری جویی	غیرنرمال
		هوش عاطفی و هیجانی	نرمال
		هوش سیاسی و تجاری	غیرنرمال
		ذهنیت پویا و بروز خلاقیت	غیرنرمال
		بداهه‌گرایی Improvisation	تصمیم‌گیری منعطف Flexible decision making
ادغام مستمر و بازسازی مجدد	نرمال		
ادغام اطلاعات و بازترکیب خود به خود دانش و بهره‌برداری از آن	غیرنرمال		
چابکی استراتژیک و خلق پاسخ جدید در لحظه	غیرنرمال		
توسعه علم و فناوری و نوآوری فراپایه	غیرنرمال		
ابتکار و تفکر خلاق و حل خلاقانه مسائل و مشکلات در زمان کوتاه	غیرنرمال		
نوآوری سازمانی و جذب دانش جدید	نرمال		
عملکرد نوآورانانه و رفتار خلاقانه همراه با ترکیب و عملکرد همزمان	نرمال		
بازسازی طرح‌ها با رفتار خلاقانه	غیرنرمال		
خلق و کشف راه‌حل‌های جدید و ابداع پاسخ‌های بدیع بدون برنامه	غیرنرمال		
کشف و بازترکیب فراپایه‌ها ساختارها	تصمیم‌گیری منعطف Flexible decision making	بازتعریف ساختارها و بازسازی مجدد و مستمر طرح‌ها و فعالیت‌ها	نرمال
		پیکربندی مجدد منابع و یافتن راه‌حل از منابع موجود	غیرنرمال
		مهندسی همزمان و بازاندیشی مفاهیم سنتی	غیرنرمال

			مدیریت اضطرار Emergency management	
غیر نرمال	0.024	فرایند خودجوش برنامه ریزی و اجرای همزمان و تطبیق آن با شرایط	واکنش اضطراری Emergency response	
غیر نرمال	0.001	کشف آینده در حین آشکار شدن عمل		
غیر نرمال	0.041	بریکولاژ و باز ترکیب خود به خود دانش		
غیر نرمال	0.031	داده کاوی و باز نمایی ذهنی		
نرمال	0.053	سازمان پلتفرم با ساختار حداقلی		
غیر نرمال	0.048	ترکیب و عملکرد همزمان یادگیری و تجربه		
غیر نرمال	0.006	فرمول بندی و ادغام اطلاعات		
غیر نرمال	0.002	واکنش سریع و هدفمند		
غیر نرمال	0.03	تغییرات سریع تصمیمات جدید		
غیر نرمال	0.06	خلق فوری و خود به خود پاسخ در لحظه		
غیر نرمال	0.012	ابداع پاسخ های بدیع بدون برنامه و پاسخ موردی با توجه به شرایط		
غیر نرمال	0.019	حل مسائل اضطراری در برخورد با موارد پیش بینی نشده		
غیر نرمال	0.024	اقدام در محل بدون برنامه تعیین شده در برخورد با موارد غیر منتظره		
نرمال	0.056	اقدام و واکنش برنامه ریزی نشده در شرایط اضطرار	مدیریت ریسک Risk management	
غیر نرمال	0.023	ریسک در تصمیمات نامطمئن و گذرا		
غیر نرمال	0.006	سرعت تصمیم گیری در انجام فعالیت های غیر منتظره		
غیر نرمال	0.043	برنامه ریزی بلا درنگ و فوری برای حل مشکلات در زمان کوتاه		
غیر نرمال	0.003	افزایش ریسک پذیری در محیط دارای پیچیدگی پیش بینی نشده		
غیر نرمال	0.034	افزایش سرعت تصمیم گیری در محیط پیچیده		
غیر نرمال	0.001	تقویت اقدامات اضطراری برای سازگاری با محیط پیرامون		
غیر نرمال	0.007	تازگی و فرایند خودجوش و خودانگیخته تصمیم گیری		
نرمال	0.078	بهنگامی پاسخ در تصمیمات سریع		
غیر نرمال	0.039	امنیت، صلح طلبی و آرامش سیاسی		
غیر نرمال	0.009	ترکیب اعتماد به نفس و اضطراب و ثبات احساسی مدیران		
غیر نرمال	0.032	انسجام و اعتماد بین کارکنان و بازیگران سازمانی		
غیر نرمال	0.003	رفتار حمایتی و احساس اعتماد به کارکنان		
غیر نرمال	0.035	مدیریت و کاهش ریسک	مدیریت بحران Crisis Management	
غیر نرمال	0.036	ریسک پذیری سازمانی و قدرت پیش بینی احتمالات		
غیر نرمال	0.005	تلاش و جدیت و مسئولیت پذیری		
غیر نرمال	0.002	حمایت ها و راهنمایی های دیگران		
غیر نرمال	0.045	عملگرایی و مسئولیت متقابل		
غیر نرمال	0.025	عدم اطمینان محیطی و ریسک گریزی		
غیر نرمال	0.008	تلاطم، آشفتگی و پیچیدگی محیطی		
نرمال	0.065	مهار و خروج از بحران و یادگیری از آن		
غیر نرمال	0.009	پیچیدگی و گستردگی محیطی ادراک شده		
غیر نرمال	0.004	پیچیدگی روانی در شرایط عدم اطمینان		
غیر نرمال	0.038	پیچیدگی پیش بینی نشده در محیط بدون ساختار		
غیر نرمال	0.016	خطر پذیری و ریسک در تصمیم		
غیر نرمال	0.024	شناسایی بحران در محیط آشفته و در حال تغییر		
غیر نرمال	0.007	مدیریت بحران در موارد غیر منتظره و تلاطم رقابتی		
غیر نرمال	0.047	غیر قابل پیش بینی بودن عوامل		

سپس بر مبنای برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی (هدف پژوهش، اصول و روش ها، ساختار پژوهش، نمونه، مرتب سازی داده ها، انعکاس پذیری، مبانی اخلاق حرفه ای، دقت پژوهش، تبیین روشن نتایج، نتیجه گیری کلی پژوهش) به بررسی کیفیت مقاله ها بر اساس معیارهای یاد شده پرداخته شد (هر معیار حداکثر 5 امتیاز). در این مرحله از بین 138 مقاله ابتدا 24 مقاله بر اساس معیارهایی مانند عنوان، چکیده و محتوا حذف شد و سپس 108 مقاله باقیمانده بر اساس ده معیار ذکر شده از لحاظ کیفیت مورد بررسی نهایی قرار گرفت که در نهایت 58 مقاله جهت بررسی تأیید نهایی شد.



شکل 2. نتایج جستجو و انتخاب پژوهش‌ها

پژوهش در مرحله چهار (تبیین و استخراج نتایج)، نتایج اطلاعات دسته‌بندی شد، به صورتی که مشخصه‌های اشاره شده در بداهه سازی تشریح شد، و مقاله‌های با موضوع تعیین شده، نام برده شدند. در مرحله پنج (بررسی و ادغام نتایج)، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه ها با جزئیات در نظر گرفته شد، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، تمام عوامل استخراج شده در سه سطح اول، دوم و سوم دسته بندی شد. با تکرار این رویه برای همه جزئیات دسته‌بندی‌های اصلی شکل گرفت. در مرحله شش (تعیین 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 5).

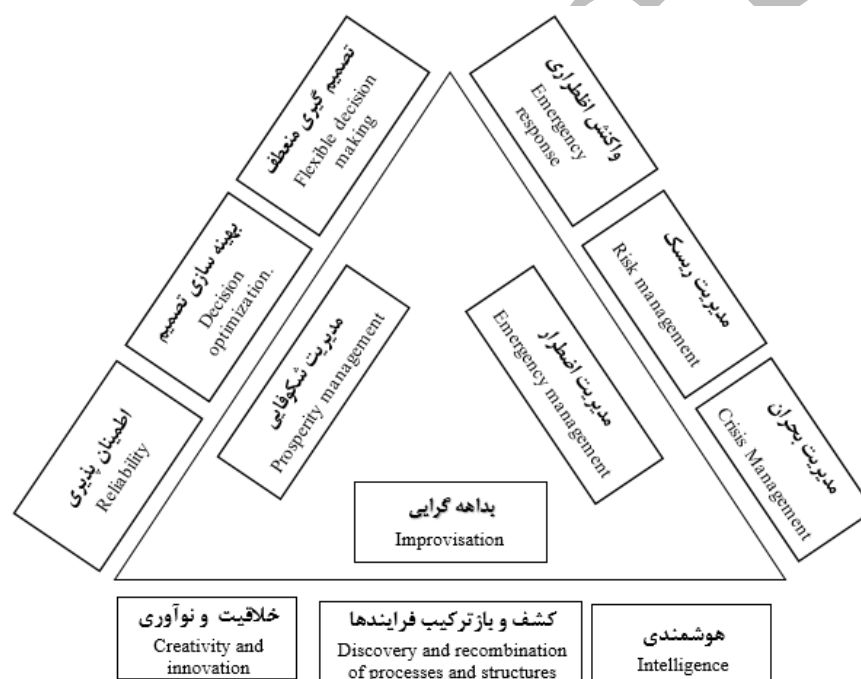
جدول 5. نتایج آزمون علامت در مورد ابعاد

نتیجه گیری Conclusion	عدد معناداری significant number	آماره جدول Table statistics	آماره مشاهده نشده Statistics not seen	میزان علامت‌های مثبت The amount of positive signs	متغیر Variable	ابعاد بداهه
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	انطباق پذیری و انعطاف پذیری عملیاتی و چالاک‌های فرایندها	Prosperity management مدیریت شکوفایی
تأیید	0.000	1/645	6.755	74	پویایی شناسی، پویایی اکولوژیکی و تعامل پویا با محیط	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	درک واکنش، آگاهی موقعیتی، مصالحه و واکنش منعطف	
تأیید	0.000	1/645	7/003	75	همگام سازی، توانمندسازی، مهندسی همزمان و پویایی در نگرش مدیران	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	قدرت پیش‌بینی احتمالات، ذهنیت پویا و سازگاری موثر با تغییرات ناگهانی	
تأیید	0.000	1/645	5/483	67	ارتباطات قوی و تنظیم عواطف و هیجانات و ارتباط موثر داخلی و خارجی	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	انطباق ساختاری با محیط و تطبیق برنامه ریزی با شرایط	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	انعطاف پذیری ساختاری و ساختار و استراتژی منعطف	
تأیید	0.000	1/645	5/347	72	کنش پاسخگو، داشتن روحیه انتقادپذیر، خودانعکاسی به تغییرات و پاسخگویی محیطی	
تأیید	0.000	1/645	7/001	66	عملکرد چابک، انعطاف پذیری سرمایه انسانی و بازار	
تأیید	0.000	1/645	6/803	66	افزایش رضایت، اثربخشی و کارایی و بهره‌وری لازم	
تأیید	0.000	1/645	6.002	62	خودکارآمدی و بهبود کیفیت و در نهایت بهبود عملکرد	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	افزایش انگیزه، خودانگبختگی، خودکنترلی، خودباوری و خودمختاری در تصمیم‌گیران	
تأیید	0.000	1/645	3/067	67	بهبود مهارت‌های ارتباطی و داشتن دید مثبت از جریان اطلاعات و بهبود جریان اطلاعات سازمانی	
تأیید	0.000	1/645	5/347	72	مدیریت منابع انسانی و کاهش سلسله مراتب کاری و افزایش کار گروهی	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	اطمینان طلبی و مصلحت‌گرایی	
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	قابلیت اطمینان و انطباق با محیط	
تأیید	0.000	1/645	6/803	66	ثبات نهاد قانونگذاری و اطمینان از امنیت	

تأیید	0.000	1/645	7/003	75	افزایش اطمینان اقتصادی	بداهه گرایی Improvisation
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	کاهش تصمیمات نامطمئن و جلوگیری از عدم قطعیت و عدم اطمینان	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	هوش جمعی و سازمانی	
تأیید	0.000	1/645	7/003	75	هوش فرهنگی و اجتماعی	
تأیید	0.000	1/645	3/839	73	هوشمندی استراتژیک و بهبود مهارت های رهبری و ادراک و تفسیر مدیران	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	هوشمندی سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده	
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	هوشمندی رقابتی و ایجاد حس رقابت و برتری جویی	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	هوش عاطفی و هیجانی	
تأیید	0.000	1/645	7/001	66	هوش سیاسی و تجاری	
تأیید	0.000	1/645	4/901	64	ذهنیت پویا و بروز خلاقیت	
تأیید	0.000	1/645	6/574	70	نوآوری و ابداع ایده های جدید در جوی نوآورانانه	
تأیید	0.000	1/645	6/493	70	ادغام مستمر و بازسازی مجدد	
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	ادغام اطلاعات و بازترکیب خود به خود دانش و بهره برداری از آن	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	چابکی استراتژیک و خلق پاسخ جدید در لحظه	
تأیید	0.000	1/645	6/803	66	توسعه علم و فناوری و نوآوری فزاینده	
تأیید	0.000	1/645	7/003	75	ابتکار و تفکر خلاق و حل خلاقانه مسائل و مشکلات در زمان کوتاه	
تأیید	0.000	1/645	6/493	70	نوآوری سازمانی و جذب دانش جدید	
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	عملکرد نوآورانه و رفتار خلاقانه همراه با ترکیب و عملکرد همزمان	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	بازسازی طرح ها با رفتار خلاقانه	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	خلق و کشف راه حل های جدید و ابداع پاسخ های بدیع بدون برنامه	
تأیید	0.000	1/645	6/009	63	بازتعریف ساختارها و بازسازی مجدد و مستمر طرح ها و فعالیت ها	
تأیید	0.000	1/645	3/667	63	پیکربندی مجدد منابع و یافتن راه حل از منابع موجود	
تأیید	0.000	1/645	7/003	75	مهندسی همزمان و باز اندیشی مفاهیم سنتی	
تأیید	0.000	1/645	6/493	70	فرایند خودجوش برنامه ریزی و اجرای همزمان و تطبیق آن با شرایط	
تأیید	0.000	1/645	5/483	67	کشف آینده در حین آشکار شدن عمل	
تأیید	0.000	1/645	3/067	67	بریکولاژ و بازترکیب خود به خود دانش	
تأیید	0.000	1/645	3/348	74	داده کاوی و بازنمایی ذهنی	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	سازمان پلتفرم با ساختار حداقلی	
تأیید	0.000	1/645	3/348	74	ترکیب و عملکرد همزمان یادگیری و تجربه	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	فرمول بندی و ادغام اطلاعات	
تأیید	0.000	1/645	6/803	66	واکنش سریع و هدفمند	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	تغییرات سریع تصمیمات جدید	مدیریت اضطرار Emergency management
تأیید	0.000	1/645	3/744	69	خلق فوری و خود به خود پاسخ در لحظه	
تأیید	0.000	1/645	3/667	63	ابداع پاسخ های بدیع بدون برنامه و پاسخ موردی با توجه به شرایط	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	حل مسائل اضطراری در برخورد با موارد پیش بینی نشده	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	اقدام در محل بدون برنامه تعیین شده در برخورد با موارد غیرمنتظره	
تأیید	0.000	1/645	3/348	74	اقدام و واکنش برنامه ریزی نشده در شرایط اضطرار	
تأیید	0.000	1/645	7/003	75	ریسک در تصمیمات نامطمئن و گذرا	
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	سرعت تصمیم گیری در انجام فعالیت های غیر منتظره	
تأیید	0.000	1/645	5/483	67	برنامه ریزی بلادرنگ و فوری برای حل مشکلات در زمان کوتاه	
تأیید	0.000	1/645	6/493	70	افزایش ریسک پذیری در محیط دارای پیچیدگی پیش بینی نشده	
تأیید	0.000	1/645	6/574	70	افزایش سرعت تصمیم گیری در محیط پیچیده	
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	تقویت اقدامات اضطراری برای سازگاری با محیط پیرامون	
تأیید	0.000	1/645	7/001	66	تازگی و فرایند خودجوش و خودانگیز تصمیم گیری	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	بهنگامی پاسخ در تصمیمات سریع	
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	امنیت، صلح طلبی و آرامش سیاسی	
تأیید	0.000	1/645	6/803	66	ترکیب اعتماد به نفس و اضطراب و ثبات احساسی مدیران	
تأیید	0.000	1/645	3/667	63	انسجام و اعتماد بین کارکنان و بازیگران سازمانی	
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	رفتار حمایتی و احساس اعتماد به کارکنان	
تأیید	0.000	1/645	7/003	75	مدیریت و کاهش ریسک	
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	ریسک پذیری سازمانی و قدرت پیش بینی احتمالات	

تأیید	0.000	1/645	4/435	76	تلاش و جدیت و مسئولیت پذیری
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	حمایت ها و راهنمایی های دیگران
تأیید	0.000	1/645	3/667	63	عملگرایی و مسئولیت متقابل
تأیید	0.000	1/645	3/744	69	عدم اطمینان محیطی و ریسک گریزی
تأیید	0.000	1/645	4/901	64	تلاطم، آشفتگی و پیچیدگی محیطی
تأیید	0.000	1/645	5/719	64	مهار و خروج از بحران و یادگیری از آن
تأیید	0.000	1/645	4/435	76	پیچیدگی و گستردگی محیطی ادراک شده
تأیید	0.000	1/645	6/803	75	پیچیدگی روانی در شرایط عدم اطمینان
تأیید	0.000	1/645	6/341	69	پیچیدگی پیش‌بینی نشده در محیط بدون ساختار
تأیید	0.000	1/645	6/563	72	خطرپذیری و ریسک در تصمیم
تأیید	0.000	1/645	3/667	63	شناسایی بحران در محیط آشفته و در حال تغییر
تأیید	0.000	1/645	3/348	74	مدیریت بحران در موارد غیر منتظره و تلاطم رقابتی
تأیید	0.000	1/645	7/346	74	غیر قابل پیش‌بینی بودن عوامل

در مرحله هفتم به منظور طراحی مدل بداهه سازی تصمیم گیری 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 3 ارائه شده است.



بداهه سازی در فدراسیون

شکل 3. مدل تصمیم‌گیری‌های 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 9 زیرمولفه می‌شوند: (1) مدیریت شکوفایی شامل: تصمیم‌گیری منعطف، بهینه‌سازی تصمیم و اطمینان‌پذیری، (2) بداهه‌گرایی شامل: هوشمندی، خلاقیت و نوآوری و کشف و بازترکیب فرایندها و ساختارها و (3) 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 زیرمولفه تصمیم‌گیری منعطف، بهینه‌سازی تصمیم و اطمینان‌پذیری شناسائی 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، 1396)، 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<sup>1</sup> (2022 و 2020)، حدیدا و همکاران<sup>2</sup> (2015)، گائو و همکاران<sup>3</sup> (2015)، برق و لیم<sup>4</sup> (2008)، خوانساری و نیل فروشان (1399)، سلیمی و حجازی (1398)، پورپرتوی و شمس دوست (1396)، تیرایی و خاشعی (1395)، خانی و طاهری (1394) و مشبکی و پورین محمد (1385) هم خوانی دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران ورزشی انعطاف لازم در تصمیم‌گیری را داشته باشند تا بتوانند با اطمینان تصمیمات بهینه را در مواقع لازم اتخاذ نمایند.

**بداهه‌گرایی:** عوامل این بعد در ذیل سه زیرمولفه 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 راه‌حلی 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<sup>5</sup>، 2010). در این زمینه نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های ماسایتیته و جورینین<sup>6</sup> (2022)، کانها و همکاران (2022)، بالاجاندرا<sup>7</sup> (2019)، ماگنی و همکاران<sup>8</sup> (2018)، لیبورنه و کندی<sup>9</sup> (2015)، پاولف و ال ساوی<sup>10</sup> (2010)، مرادی و همکاران (1400)، هرندی (1396) و رضائیان و لشگربلوکی (1389) 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 زیرمولفه 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 (2022)، اوروسزی<sup>11</sup> (2018)، ماگنی و همکاران (2018)، گیوستینیانو

<sup>1</sup> Cunha et al

<sup>2</sup> Hadida et al

<sup>3</sup> Gao et al

<sup>4</sup> Bergh & Lim

<sup>5</sup> Woodman, Sawyer and Griffin

<sup>6</sup> Masaitytė & Jurėnienė

<sup>7</sup> Balachandra

<sup>8</sup> Magni et al

<sup>9</sup> Leybourne and Kennedy

<sup>10</sup> Pavlou & El Sawy

<sup>11</sup> Oroszi

و همکاران<sup>1</sup> (2016)، حدیدا و همکاران (2015)، چارلز و داوسون<sup>2</sup> (2011)، هولبراک<sup>3</sup> (2007)، چلاریو و همکاران<sup>4</sup> (2002)، سلیمی و حجازی (1398)، پورپرتوی و شمس دوست (1396)، طغیانی و همکاران (1395)، مشهدی حاجی علی و همکاران (1392)، ربیعی و همکاران (1392) هم خوانی دارد. مدیران ورزشی باید با تکیه بر توانایی‌های 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<sup>5</sup> (2016)، 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 کم تلاطم (یادگیری، تصدی مدیر) تأثیرگذار هستند. حسن‌زاده و مشبکی اصفهانی (1397) معتقدند تقویت بداهه‌سازی سازمانی، منجر به سازمان‌های پاسخگو، سریع و متعادل می‌شود و باید بهبود منابع سازمانی چون دانش عمومی و تنوع مهارت‌ها؛ 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 (1389)، بداهه‌سازی 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 بداهه و میزان تصمیمات بداهه موفق او افزایش می‌یابد. به علاوه، زمانی که مدیر ساختار و استراتژی سازمان را منعطف بداند و دید مثبتی از جریان اطلاعات در سازمان داشته باشد، بیشتر به سمت تصمیم‌گیری بداهه گرایش داشته و تصمیمات بداهه موفق‌تری نیز اتخاذ خواهد کرد.

نگاهی به پیشینه تحقیقات مرتبط با بداهه‌سازی تصمیمات در کشورهای مختلف نشان می‌دهد، گرچه ادبیات تحقیق در زمینه بداهه‌سازی به صورت کلی با رشد روبه‌رو بوده است، شواهد اندکی از نمونه‌های عملی آن در ورزش مشاهده می‌شود. اکثر تحقیقات در خصوص بداهه‌سازی 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 بداهه‌سازی نپرداخته‌اند و بیشتر بر روی تصمیم‌گیری‌های عقلایی و برنامه‌ریزی شده تمرکز شده است. به منظور پر کردن 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 توسعه یافته در این پژوهش حاصل دو فرایند دمرحله‌ای است. در مرحله اول و با به کارگیری روش کیفی فراترکیب به بررسی گسترده مقاله‌ها و پژوهش‌های پیشین مبادرت شد. حاصل این فرایند توسعه مدل بود. در مرحله دوم

<sup>1</sup> Giustiniano

<sup>2</sup> Charles and Dawson

<sup>3</sup> Holbrook

<sup>4</sup> Chelariu et al

<sup>5</sup> Hodgkinson, Hughes and Arshad

و با به کارگیری پیمایش اقدام به بومی سازی مدل توسعه یافته با توجه به شرایط و ویژگی های فدراسیون های ورزشی شد.

نتایج پژوهش نشان داد که این پژوهش از چند بعد توانسته است به سهم خود در حوزه بداهه سازی ایفای نقش کند. یکی از ویژگی های این پژوهش منحصر به فرد بودن مدل ارائه شده در این پژوهش این است که با بررسی تقریباً تمامی نظام های پیشین ارائه شده در این حوزه انجام شده است که این امر در هیچ یک از پژوهش های پیشین با این جامعیت و یکپارچگی، نمونه مشابهی ندارد. ویژگی دیگر آن تطابق آن با شرایط واقعی فدراسیون های ورزشی است. از ویژگی های 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 انعطاف پذیری و قابلیت تعدیل آن با توجه به این مطلب است که در خود نظام طراحی شده امکان بازنگری در نظام بر اساس پیمایش دوره ای لحاظ شده است. به مدیران ورزشی پیشنهاد می شود با به کار گیری مدیریت اضطرار به خصوص 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 اضطرار با اطمینان پذیری و اکنش مناسبی داشته باشند تا بتوانند بر مشکلات و بحران ها غلبه نمایند. همچنین پیشنهاد می شود در تحقیقات آینده بر سایر رویکردهای تصمیم گیری در مواقع اضطرار تمرکز شود و روش های عقلایی و شهودی را مورد مقایسه قرار داد. همچنین بر رویکرد بداهه سازی در برنامه ریزی در سازمان های ورزشی پرداخت.

#### تقدیر و تشکر

از راهنمایی های بی دریغ اساتید بزرگوار این تحقیق و داوران محترم به خاطر ارایه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می شود. از همکاری صمیمانه مشارکت کنندگان در تحقیق تشکر و قدردانی می شود.

#### References

1. Alvani, S. M. (2021). public Management, Publisher: Ney Publishing, pp 199- 224. (in pesian).
2. Alvani, S. M and Sharifzadeh, F. (2016). Public Policymaking Process, Publisher: Allameh Tabatabai University, pp 82- 110. (in pesian).
3. 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.
4. 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
5. 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
6. Buch, T. (2006). Resident perception of event impacts: Taupo and Ironman Newzealand. Master's Thesis, AUT University, pp 10-32.
7. 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.
8. Catalano, A. (2013). Patterns of graduate student's information seeking behavior: a meta-synthesis of the literature. Journal of Documentation, 69(2), 274-243.
9. 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.
10. 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.

11. 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.
12. Daft, Richard L. (2012). Organization theory and design Cengage Learning US, 11th. pp. 410-520.
13. 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).
14. 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.
15. 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.
16. Garvin, David A. and Roberto Michael A. (2001). "What you Donand know about Making Decisions", Harvard Business Review, 79 (8), pp. 108-116.
17. 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).
18. 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.
19. Hadida, A. L., Tarvainen, W., and Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. International Journal of Management Reviews, 17(4), pp. 437-459.
20. 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.
21. 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.
22. 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).
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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).
27. 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.
28. 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.
29. 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.

30. 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.
31. Masaitytė & Jurėnienė (2022). Organisational Improvisation as a Metaphor of Jazz Improvisations in Contemporary Art Organisations, Vilnius University Open Series, pp. 172-185.
32. 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).
33. 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.
34. 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).
35. 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
36. 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 Persian).
37. 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.
38. 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.
39. Pourperto, 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 Persian).
40. 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).
41. 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).
42. 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).
43. 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).
44. 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).
45. Sandelowski, M. & Barros, J. (2013). Handbook for Synthesizing Qualitative Research, Springer publishing company Inc, pp 17-24.

46. 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.
47. 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 Persian).
48. 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).
49. 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).
50. Taslimi, M .(2009), Analysis of the process of policy making and decision-making, *Samt Publications*, first edition, pp 110-230. (in Persian).
51. Wolf, C. & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1754-1788.
52. Wu, D. D. & Olson, D. L. (2009). Supply Chain risk management: small business scorecard analysis. *Production Planning & Control*, 20(4), 362-369.
53. 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.