



## Designing a Model for the Development of Hybrid Capabilities in the Iranian Equestrian Federation

**Atefeh Erfanian Omidvar** 

Department of Physical Education and Sports Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran. [a.erfanianomidvar@iau.ac.ir](mailto:a.erfanianomidvar@iau.ac.ir)

**Mohammad Keshtidar\*** 

Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran. [keshtidar@um.ac.ir](mailto:keshtidar@um.ac.ir)

**Javad Mohammad Khani** 

Department of Physical Education and Sports Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran. [j.mohammadkhani@iau.ac.ir](mailto:j.mohammadkhani@iau.ac.ir)

**Kazem CheraghBirjandi** 

Department of Physical Education and Sports Sciences, Bi.C., Birjand Islamic Azad University, Birjand, Iran. [kbirjandi@iaubir.ac.ir](mailto:kbirjandi@iaubir.ac.ir)

### Abstract

The aim of the present study was to design a hybrid capability development model for the Iranian Equestrian Federation with an emphasis on strategic agility. The strategy used in this study is grounded theory, Glaser's approach. The present study was conducted in a mixed (qualitative-quantitative) manner. In the qualitative part, the statistical population included members of the physical education faculty as well as people with managerial experience, veterans, managers of equestrian clubs, and those involved in the Equestrian Federation of the Islamic Republic of Iran, of whom 12 people were selected as a sample (theoretical saturation). In the quantitative part of the present study, the statistical population consisted of all employees and experts of the federation and equestrian boards in different provinces of Iran, and the statistical sample was selected randomly and stratified using n samples, and 384 people were selected as a sample. In the qualitative part, the main data collection tool was a semi-structured interview. MAXQDA software was used to facilitate data organization and code analysis. For the content and face validity of the questionnaire, the opinions of 10 sports management experts were obtained and necessary amendments were made. The data were analyzed

\* Corresponding Author: [keshtidar@um.ac.ir](mailto:keshtidar@um.ac.ir)

How to Cite: xxxxxxxx


using SPSS version 25 and PLS version 3 software. The results showed that 5 overarching themes were identified for the hybrid capabilities of the Iranian Equestrian Federation, which include strategic efficiency, communication system efficiency, training mechanisms, organizational agility, and individual agility. Finally, based on theoretical foundations and research backgrounds and the opinions of experts in this field, the final research model was designed and all paths were found to be significant. The model fit indices also indicated the model fit. The findings of structural equation modeling show that training mechanisms and efficiency have the greatest impact on hybrid capabilities. To increase the agility and efficiency of the Iranian Equestrian Federation, it is proposed to: strengthen strategic efficiency through rapid analysis of the environment, use of advanced technologies, strategic partnerships, and sensitive financial management, along with developing a culture of agility and using smart data and artificial intelligence in decision-making; improve the communication system by creating a comprehensive database, a virtual platform for exchanging experiences, and motivating members to share data, along with observing international data protection standards; and develop training mechanisms by formulating training and development strategies, using educational technology, making a financial commitment to continuous training and evaluation, along with holding specialized courses for managers, and creating a dynamic training culture. These measures will improve the productivity, flexibility, and success of the federation in competitive and dynamic environments.

**Keywords:** Hybrid Capabilities, Equestrian Federation, Strategic Agility, Agility Culture, Organizational Development.

## تدوین مدل توسعه قابلیت های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران


گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی،

مشهد، ایران. [a.erfanianomidvar@iau.ac.ir](mailto:a.erfanianomidvar@iau.ac.ir)

عاطفه عرفانیان امیدوار 


استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد،

ایران. [keshtidar@um.ac.ir](mailto:keshtidar@um.ac.ir)

محمد کشتی دار  \*


گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی،

مشهد، ایران [j.mohammadkhani@iau.ac.ir](mailto:j.mohammadkhani@iau.ac.ir)

جواد محمدخانی 

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی،

بیرجند، ایران. [kbirjandi@iaubir.ac.ir](mailto:kbirjandi@iaubir.ac.ir)

کاظم چراغ بیرجندی 

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه قابلیت های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تاکید بر چابکی استراتژیک بود. استراتژی استفاده شده در این پژوهش، نظریه سازی داده بنیاد، رویکرد گلیر است. پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل اعضای هیات علمی تربیت بدنی و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی، پیشکسوتان، مدیران باشگاه ها سوارکاری و دست اندرکاران فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران بودند که تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه (اشباع نظری) انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش حاضر، جامعه آماری را کلیه، کارکنان و کارشناسان فدراسیون و هیات های سوارکاری در استان های مختلف ایران تشکیل دادند که نمونه آماری به صورت تصادفی - طبقه ای و با استفاده از n نمونه انتخاب شد و تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. برای تسهیل در سازماندهی داده ها و تحلیل کدها از نرم افزار MAXQDA استفاده شد. برای روایی محتوایی و صوری پرسشنامه، نظر ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی اخذ و اصلاحات لازم اعمال شد. داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و PLS نسخه ۳ تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد ۵ مضمون فراگیر برای قابلیت های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران شناسایی شد که عبارتند از کارآمدی استراتژیک، کارآمدی سیستم ارتباطات، ساز و کارهای آموزشی، چابکی سازمانی و چابکی فردی. در نهایت بر اساس مبانی نظری و پیشینه های تحقیق و نظر خبرگان در این زمینه الگوی نهایی تحقیق طراحی شد و تمامی مسیرها معنادار گزار شد. شاخص های برازش مدل نیز حاکی از برازندگی مدل بود. یافته های مدل سازی معادلات ساختاری نشان می دهد که

سازوکارهای آموزشی و کارآمدی، بیشترین تأثیر را بر قابلیت‌های هیبریدی دارند. برای افزایش چابکی و کارآمدی فدراسیون سوارکاری ایران، پیشنهاد می‌شود: تقویت کارآمدی استراتژیک با تحلیل سریع محیط، استفاده از فناوری‌های پیشرفته، همکاری‌های استراتژیک و مدیریت مالی حساس، همراه با توسعه فرهنگ چابکی و استفاده از داده‌های هوشمند و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌ها؛ ارتقاء سیستم ارتباطات از طریق ایجاد بانک اطلاعاتی جامع، بستر مجازی برای تبادل تجارب و انگیزه‌دهی به اعضا برای اشتراک‌گذاری داده‌ها، همراه با رعایت استانداردهای بین‌المللی حفاظت اطلاعات؛ و توسعه ساز و کارهای آموزشی با تدوین استراتژی‌های آموزش و توسعه، استفاده از فناوری آموزشی، تعهد مالی به آموزش و ارزیابی مستمر، همراه با برگزاری دوره‌های تخصصی برای مدیران و ایجاد فرهنگ آموزشی پویا. این اقدامات موجب بهبود بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و موفقیت فدراسیون در محیط‌های رقابتی و پویا خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** قابلیت‌های هیبریدی، فدراسیون سوارکاری، چابکی استراتژیک، فرهنگ چابکی، توسعه سازمانی.

## مقدمه

اکنون مشاهده می‌شود که چگونه فناوری‌های دیجیتال به تدریج در حال شکل‌دهی و تغییر چهره ورزش در نحوه آماده‌سازی و انجام فعالیت‌های ورزشی هستند. با این تفاوت که نوآوری‌های تکنولوژیکی قبلی در ورزش اغلب مهندسی محور و متمرکز بود (کی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). نفوذ روزافزون فناوری‌های دیجیتال در ورزش سنتی (فیزیکی) و قدرت رو به رشد ورزش الکترونیکی این ایده را مطرح می‌کند که ورزش در حال ورود به عصر جدید ورزشی است، جایی که ورزش فقط در دنیای فیزیکی نیست، بلکه در قلمرو دیجیتال نیز رخ می‌دهد (عباس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از نمونه‌های این ورزش‌های هیبریدی<sup>۳</sup> (فیزیکی-دیجیتال) را می‌توان در فرمول ای<sup>۴</sup>، اولین سری موتور اسپورت تمام الکتریکی یافت. فرمول E در استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای معرفی فعالیت‌های جدیدی که تأثیر مستقیم بر عملکرد فیزیکی دارند؛ پیشگام بوده است (جارونپا و استاندرد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). فدراسیون‌های ورزشی دارای قدمت طولانی هستند و هنوز نقشی محوری در سازمان‌دهی، ترویج و توسعه ورزش در زمینه‌های ملی و بین‌المللی دارند (اخوان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). وظایف فدراسیون‌های ورزشی به ویژه شامل نمایندگی یک یا چند رشته ورزشی، اقدام به نمایندگی از منافع آنها در ارتباط با جامعه و سازمان‌های ورزشی (NSOs)، ترویج ورزش‌های رقابتی و سازماندهی مسابقات، مسابقات قهرمانی و رویدادهای ورزشی و نیز بیان‌کننده قوانین و مقررات حاکم می‌باشند (پاتیلو دوهرتی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴).

- 
1. Qi
  2. Abbas
  3. Hybrid sports
  4. Formula E
  5. Jarvenpaa & Standaert
  6. Akhavan
  7. Patil & Doherty

از این رو پژوهش‌های در این زمینه به اهمیت این موضوع اشاره داشته‌اند. رجایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به قابلیت‌های هیبریدی سازمانی و نقش آن بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی چابکی سازمانی اشاره کردند. یافته‌های پژوهش بیانگر رابطه معنادار قابلیت‌های هیبریدی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان بود. عیسی زاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی سازمانی از مقوله‌های اصلی پیش‌آیندهای چابکی استراتژیک، همچنین وضوح چشم‌انداز، قابلیت‌های اصلی، اهداف استراتژیک منتخب، مسئولیت مشترک و اقدام از مقوله‌های اصلی چابکی استراتژیک و در نهایت عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی و کسب مزیت رقابتی از مقوله‌های اصلی پس‌آیندهای چابکی استراتژیک بودند. قناعت و بدری (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی عملکرد سازمانی بر اساس ابعاد رهبری هیبریدی (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش شهر اصفهان سال ۱۳۹۶)، نشان دادند که رهبری مردانه و رهبری زنانه قادر به پیش‌بینی عملکرد سازمانی است. بین نظرات پاسخگویان در متغیرهای رهبری هیبریدی و عملکرد سازمانی بر حسب متغیر میزان تحصیلات تفاوت معناداری وجود داشت. شمسی گوشگی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا به این نتیجه دست یافتند که در چارچوب ارائه شده تغییرات محیطی به عنوان محرک‌های چابکی استراتژیک، قابلیت فناوری اطلاعات، یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی به عنوان توانمندسازهای چابکی راهبردی و همچنین حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخگویی راهبردی، قابلیت‌های جمعی به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی ارائه شده است. در بخش پژوهش‌های خارجی نیز محققین به بررسی این موارد پرداخته‌اند. آل حسینی (۲۰۲۳) در

پژوهشی به تاثیر برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، و چابکی استراتژیک بر مزیت رقابتی پرداخت. به دلیل عدم درک استراتژیک و انعطاف پذیری در مواجهه با محیط نامطمئن کسب و کار و اثرات جهانی شدن در قرن بیست و یکم، اکثر مدیران در سازمان های تجاری امروزه دستیابی مداوم به عملکرد مطلوب شرکت را چالش برانگیز می دانند. رجائی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی بیان کردند که قابلیت های هیبریدی از طریق مسئولیت اجتماعی و چابکی سازمانی بر عملکرد در سازمان های دانش بنیان تاثیر دارد. همچنین در رابطه بین قابلیت های هیبریدی و عملکرد سازمان های دانش بنیان، نقش متغیر میانجی چابکی استراتژیک تایید نگردید که این موضوع می تواند به دلیل عدم دانش استراتژیکی مدیران شرکت های دانش بنیان است. بینی حبیب و همکاران (۱۳۹۵) بیان کردند که مدل هیبریدی برای مدیریت استراتژیک موثر است و می تواند در برنامه استراتژیک به روش هیبریدی به نتایج موثرتری دست یافت که در آینده سازمان نقش دارد. فیلیپ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان اثر انگشت یک سازمان هیبریدی بیان کرد که هیبریدیت به مفهومی پر کاربرد در تئوری و عمل مدیریت عمومی تبدیل شده است. با این حال، بینش محدودی در مورد آنچه که یک سازمان هیبریدی است وجود دارد. با شناخت ماهیت ورزشی، باید به نحوه برخورد عناصر فیزیکی سنتی و دیجیتالی در حال ظهور در ورزش با یکدیگر مقایسه صورت گیرد. یکی از راه های فکر کردن به نمونه هایی از چنین پیکربندی هایی، قابلیت های هیبریدی است. گو و کونک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) استدلال کردند که یک مدل ترکیبی برای مدیریت استراتژیک موثر است و به سازمان ها امکان می دهد نتایج تاثیر گذارتری در برنامه ریزی استراتژیک ترکیبی به دست آورند، که برای موفقیت سازمانی در آینده بسیار مهم است. فیلیپ<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه ای اشاره کرد که ترکیبی بودن به مفهومی گسترده شده در نظریه و

---

1. Gu & Kunc

2. Philip

عمل مدیریت عمومی تبدیل شده است. با این حال، بینش محدودی در مورد اینکه چه چیزی یک سازمان ترکیبی را تشکیل می‌دهد، وجود دارد. با توجه به ماهیت ورزش، بررسی نحوه تعامل عناصر فیزیکی سنتی و اجزای دیجیتال نوظهور در زمینه ورزشی ضروری است. یکی از روش‌های مفهومی‌سازی چنین پیکربندی‌هایی از طریق توانایی‌های ترکیبی است. دانیلا سوکولیچ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان سازمان‌های کار از راه دور و هیبریدی، این مقاله به برخی از عوامل کلیدی که بر عملکرد کاری در سطوح سازمانی و فردی تأثیر می‌گذارند می‌پردازد. این نشان می‌دهد که چگونه پیشرفت‌های تکنولوژیکی و آگاهی فزاینده از رویکردهای جایگزین برای سازمان‌دهی کاری، درک شرکت‌ها را از مدیریت ارزشمندترین منابع، پتانسیل انسانی، تغییر می‌دهد و درباره شکست‌های بالقوه در سیاست‌های دورکاری بحث می‌کند. هدف این مطالعه ارائه بینشی در مورد تأثیر انعطاف‌پذیری محل کار بر کار و پیامدهای گسترده‌تر برای شرکت‌ها و کارکنان است. ژانگ و همکاران (۲۰۲۴) مدل‌های آموزشی ترکیبی در تربیت بدنی را بررسی کردند و نشان دادند که این مدل‌ها، زمانی که با جنبه‌های انگیزشی مربیان همسو شوند، می‌توانند نتایج یادگیری را به طور قابل توجهی بهبود بخشند.

فناوری‌های دیجیتال در حال تغییر ماهیت ورزش هستند و آن را از حوزه صرفاً فیزیکی به قلمرو هیبریدی (فیزیکی-دیجیتال) سوق می‌دهند. این تحول در ورزش‌هایی مانند فرمول E به وضوح دیده می‌شود، جایی که فناوری‌های دیجیتال نقش مستقیم در عملکرد فیزیکی دارند. فدراسیون‌های ورزشی، به عنوان نهادهای سنتی، همچنان نقش محوری در سازماندهی و توسعه ورزش ایفا می‌کنند، اما نیازمند سازگاری با این تغییرات هستند. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند که قابلیت‌های هیبریدی، چابکی سازمانی و استراتژیک، و رهبری

- 
1. Danijela
  2. Zhang

هیبریدی می‌توانند بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر قابل توجهی داشته باشند. در زمینه ورزش، مطالعاتی مانند پژوهش رجایی و همکاران (۱۴۰۱) بر اهمیت قابلیت‌های هیبریدی و چابکی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان تأکید کرده‌اند. عیسی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) نیز مدل پیش‌آیندها و پس‌آیندهای چابکی استراتژیک را در کسب و کارهای ورزشی طراحی کردند و نشان دادند که عوامل مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و چابکی استراتژیک بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر می‌گذارند. در حوزه بین‌المللی، آل حسینی (۲۰۲۳) به تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک و چابکی استراتژیک بر مزیت رقابتی اشاره کرد. همچنین، گو و کونک (۲۰۲۰) و فیلیپ (۲۰۲۲) بر اهمیت مدل‌های هیبریدی در مدیریت استراتژیک و سازمان‌های عمومی تأکید کردند. با وجود این مطالعات، خلأ پژوهشی در زمینه ورزش هیبریدی و به ویژه در رشته‌هایی مانند سوارکاری مشهود است. فدراسیون سوارکاری ایران، با وجود پیشینه فرهنگی غنی و تعداد قابل توجهی از ورزشکاران، با چالش‌هایی مانند کمبود زیرساخت، جذب سرمایه‌گذار و سازگاری با نسل دیجیتال مواجه است. پژوهش‌های موجود عمدتاً بر جنبه‌های کلی چابکی استراتژیک و قابلیت‌های هیبریدی در سازمان‌های تجاری یا آموزشی تمرکز داشته‌اند، اما مطالعاتی که به طور خاص بر ورزش هیبریدی و فدراسیون‌های ورزشی مانند سوارکاری پردازند، محدود هستند. با وجود مطالعات انجام‌شده در زمینه چابکی استراتژیک و قابلیت‌های هیبریدی، خلأ پژوهشی در حوزه ورزش هیبریدی و به ویژه در رشته‌هایی مانند سوارکاری مشهود است. بیشتر پژوهش‌ها بر سازمان‌های تجاری یا آموزشی متمرکز بوده‌اند و مدل‌های بومی برای فدراسیون‌های ورزشی ایرانی، به ویژه در رشته‌های بومی مانند سوارکاری، کمتر توسعه یافته‌اند. همچنین، مطالعاتی که به طور خاص بر ورزش هیبریدی و چگونگی ادغام عناصر فیزیکی و دیجیتال در این رشته‌ها پردازند، اندک هستند. با توجه به عنوان «تدوین مدل توسعه قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون

سوارکاری ایران»، سوال پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: «الگوی مطلوب برای توسعه قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران با تأکید بر چابکی استراتژیک چگونه است؟»

## روش

استراتژی استفاده‌شده در این پژوهش، نظریه‌سازی داده‌بنیاد<sup>۱</sup> رویکرد گلنزر بود و پژوهش در مرحله اول، کیفی و اکتشافی و در مرحله دوم از نوع کمی، توصیفی-پیمایشی انجام شد. ابتدا با استفاده از بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری یافته‌های حاصل به شناسایی عوامل موثر بر توسعه قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران پرداخته شد. در بخش بعدی گویه‌ها به سوال تبدیل شد و پرسشنامه محقق ساخته، بین جچم جامعه آماری توزیع شد تا به بررسی برازش و تایید مدل کیفی پژوهش پرداخته شود. پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی (آشنا به حوزه ورزش سوارکاری)، مدیران فدراسیون سوارکاری، مربیان، پیشکسوتان، و مدیران باشگاه‌های سوارکاری کشور بود. روش نمونه‌گیری در این بخش نظری و هدفمند بوده است؛ به این معنا که افرادی انتخاب شدند که بیشترین اطلاعات و تجربه را درباره موضوع پژوهش داشتند. معیارهای انتخاب شامل حداقل ۵ سال تجربه مدیریتی در حوزه ورزش سوارکاری یا فعالیت دانشگاهی در حوزه مدیریت ورزشی بود. فرآیند مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از انجام دوازدهمین مصاحبه، داده‌های جدیدی حاصل نشد و کدها تکراری شدند، لذا اشباع نظری (۱۲ نفر نمونه کیفی) محقق شد. در بخش کمی، جامعه آماری کلیه کارکنان و کارشناسان فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران و هیئت‌های استانی سراسر کشور بودند. با توجه به نبود اطلاعات دقیق درباره حجم کل جامعه آماری، با برآورد تقریبی از افراد فعال در سطوح

مختلف (اداری، اجرایی و مدیریتی)، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین و تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در این بخش تصادفی-طبقه‌ای بوده است؛ بدین صورت که ابتدا استان‌ها به عنوان طبقه در نظر گرفته شدند، سپس از هر طبقه (استان) به نسبت حجم کارکنان آن، نمونه‌گیری تصادفی انجام گرفت. همچنین سعی شد نمونه‌ها از گروه‌های مختلف شامل مریبان، پیشکسوتان، مدیران هیئت‌ها، داوران و کارکنان اجرایی انتخاب شوند تا همگنی و نمایندگی مناسب حاصل شود. مصاحبه شامل ۴ سوال بود. «قابلیت‌های هیبریدی» در بافت فدراسیون سوارکاری ایران، از دیدگاه شما، به‌طور مشخص شامل چه ترکیبی از قابلیت‌های سنتی (مانند پرورش و آموزش اسب) و قابلیت‌های نوین (مانند دیجیتال‌سازی، تحلیل داده و مدیریت استراتژیک چابک) است؟ و در حال حاضر فدراسیون تا چه حد از این قابلیت‌ها به‌صورت هم‌افزا استفاده می‌کند؟ هم‌ترین چالش‌های ساختاری، فرهنگی، یا مدیریتی که در مسیر توسعه، ادغام و به‌کارگیری مؤثر این قابلیت‌های هیبریدی در فدراسیون (مانند مقاومت در برابر تغییرات دیجیتالی یا کمبود منابع برای آموزش‌های نوین) وجود دارد، کدام‌ها هستند؟ اگر قرار باشد یک الگوی توسعه جامع برای ارتقاء پایدار قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون طراحی شود، این الگو باید چه مؤلفه‌ها، مراحل یا فرآیندهای کلیدی را در بر بگیرد تا تضمین کند که توسعه قابلیت‌ها در همه‌ی سطوح سازمانی اتفاق می‌افتد؟ و در صورت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز الگوی توسعه قابلیت‌های هیبریدی، انتظار دارید در طول پنج سال آینده، فدراسیون سوارکاری ایران در زمینه‌های عملکرد ورزشی، کسب درآمد و جایگاه بین‌المللی با چه تغییرات مثبت و ملموسی روبرو شود؟»

در بخش کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. سؤالات مصاحبه بر اساس ادبیات پژوهش و بررسی‌های مقدماتی طراحی شد. برای تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی

استفاده شد. در پایان، مقوله‌ها در قالب پارادایم کدگذاری سامان یافتند. برای تسهیل در سازماندهی داده‌ها و تحلیل کدها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. برای اعتبار (روایی) بخش کیفی، از بازبینی اعضا و نظارت هم‌تایان علمی بهره گرفته شد. برای سنجش پایایی، از باز کدگذاری با فاصله زمانی توسط پژوهشگر و تأیید توسط ارزیاب دوم استفاده شد. در بخش کمی، ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس پیشینه نظری و مصاحبه‌ها تدوین شد. برای روایی محتوایی و صوری پرسشنامه، نظر ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی اخذ و اصلاحات لازم اعمال شد. برای سنجش پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان آن برای کل پرسشنامه بیش از ۰.۷ به دست آمد. همچنین، جهت بررسی روایی سازه‌ای از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS و برای تحلیل مسیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه 25 و PLS نسخه ۳ تجزیه و تحلیل شدند.

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی حاکی از آن بود ترکیب جمعیتی شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها است که عمدتاً شامل افراد با سطح تحصیلات بالا و مشاغل تخصصی و آکادمیک می‌باشد. ۱۲ نفر از ۱۳ شرکت‌کننده دارای مدرک دکتری تخصصی هستند که نشان‌دهنده سطح تحصیلات بسیار بالای نمونه‌ها است. تنها یک نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بود. از نظر شغل، اکثر شرکت‌کنندگان (۹ نفر) عضو هیئت علمی دانشگاه هستند که حاکی از تمرکز بر افراد با نقش‌های آکادمیک و پژوهشی است. همچنین، ۳ نفر از شرکت‌کنندگان عضو فدراسیون سوارکاری و ۲ نفر دیگر به عنوان پژوهشگر مدیریت استراتژیک و پژوهشگر رفتار سازمانی فعالیت می‌کنند. این تنوع شغلی نشان‌دهنده ارتباط بین تحصیلات بالا و مشاغل تخصصی در حوزه‌های مختلف است. به طور کلی، یافته‌های توصیفی بخش کیفی نشان می‌دهد که نمونه‌های انتخاب‌شده برای مصاحبه‌ها عمدتاً شامل مردان با تحصیلات دکتری و مشاغل

آکادمیک یا تخصصی هستند. نمونه‌ها از گروه‌های مختلف شغلی شامل مریبان (۳۰ درصد)، پیشکسوتان (۱۵ درصد)، مدیران هیئت‌ها (۲۵ درصد)، داوران (۱۰ درصد) و کارکنان اجرایی (۲۰ درصد) انتخاب شدند تا نمایندگی مناسبی از جامعه آماری حاصل شود. از نظر جنسیت، ۸۵ درصد نمونه را مردان و ۱۵ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. توزیع تحصیلات نمونه نشان داد که ۲۰ درصد دیپلم، ۵۰ درصد کارشناسی، ۲۵ درصد کارشناسی ارشد و ۵ درصد دکتری داشتند. همچنین، سابقه فعالیت در حوزه سوارکاری در میان نمونه‌ها متنوع بود؛ ۳۰ درصد کمتر از ۵ سال، ۴۰ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳۰ درصد بیش از ۱۰ سال تجربه داشتند. پرسشنامه‌ها به صورت کاغذی و الکترونیکی توزیع شدند.

با توجه به طولانی بودن فرآیند کدگذاری مرحله آخر کدگذاری در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- مضامین فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
انجام تحلیل سریع و دقیق محیط داخلی و خارجی فدراسیون.	تحلیل سریع محیط	کارآمدی استراتژیک
اعمال نظارت مداوم بر روند تغییرات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی.		
شناسایی و حذف موانع فرآیندها با هدف افزایش سرعت اجرا.		
به‌روزرسانی مستمر فرآیندها با استفاده از بازخوردهای چاپک.		
به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات.	استفاده از فناوری‌های پیشرفته	
تشویق به استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های نوین در مدیریت و اجرای استراتژی‌ها.		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
		ایجاد یک سیستم پیشرفته مستند و کارآمد برای پیش‌بینی تغییرات و رویدادهای آتی.
		آموزش تیم‌های استراتژیک برای ارزیابی و پیش‌بینی موفقیت استراتژی‌ها با استفاده از فناوری نوین.
		هماهنگی در استفاده از فناوری‌ها و ابزارهای مشترک برای دستیابی به اهداف استراتژیک.
گسترش همکاری‌های استراتژیک		ایجاد فرآیندها و بسترهایی برای تشویق همکاری با سایر فدراسیون‌ها و ارگان‌ها.
		ارتقاء توانمندی‌های همکاران در ایجاد روابط استراتژیک.
		ایجاد تیم‌های چابک با توانایی انجام وظایف متنوع و پاسخگویی سریع.
		تشویق به همکاری و اشتراک تجربیات درون تیمی.
مدیریت منابع مالی با حساسیت		طراحی روش‌های جدید برای جلب و مدیریت منابع مالی با توجه به نیازهای فوری.
		برنامه‌ریزی دقیق بودجه با توجه به استراتژی‌های چابک.
		اتخاذ راهبردها و تدابیر مدیریتی برای کاهش تأثیرات منفی ریسک‌های مالی.
توسعه فرهنگ چابکی		آموزش و ترویج فرهنگ چابکی در تمام اعضای فدراسیون.
		ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای پیاده‌سازی ایده‌ها و پیشنهادات چابک.
		ایجاد فضاها و مکانیزم‌های تشویقی برای همکاری و مشارکت تیمی
تعامل با تجربه سوارکاران		جمع‌آوری بازخورد فوری از تجربه سوارکاران در مورد رویدادها و فعالیت‌های سوارکاری.
		ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت فعال سوارکاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.

مضامین پایه	مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند برای استفاده از داده‌های مرتبط با عملکرد سوارکاران.	استفاده از داده‌های هوشمند	
استفاده از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.		
ارتقاء فرآیندهای تصمیم‌گیری با بهره‌مندی از تحلیل دقیق داده‌ها.		
پیشنهاد تصمیم‌های بهینه با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی.		
ایجاد امکاناتی که برای اعضا و شرکت‌کنندگان در فدراسیون سوارکاری جذاب و مفید باشد.	توسعه اشتراک منافع	
ایجاد برنامه‌ها و پروژه‌هایی که به تقویت منافع مشترک اعضا انجام پذیرد.		
تعیین اهداف و ویژگی‌های مشترکی که برای اعضا ارزشمند و مهم باشد.		
اطمینان از اینکه اهداف مشترک با اهداف اصلی هر عضو هماهنگ شده و تداوم دارند.	تسهیل ارتباطات فردی	
ایجاد فضاهای ارتباطی برای افراد و نهادها در فدراسیون جهت تبادل اطلاعات و تجارب.		
اعمال فرآیندهایی برای تسهیل و ترویج همکاری‌های فردی و افزایش تعاملات میان اعضا.		
ارائه ابزارها و پلتفرم‌های برنامه‌ریزی جلسات و تعیین وقت جهت کاهش اشتباهات زمانی.		
امکان تنظیم و به اشتراک‌گذاری تقویم‌ها و برنامه‌های کاری فردی.		
ایجاد سیاست‌ها و امکاناتی که به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات بین اعضا تشویق کند.	تشویق به اشتراک گذاری داده	

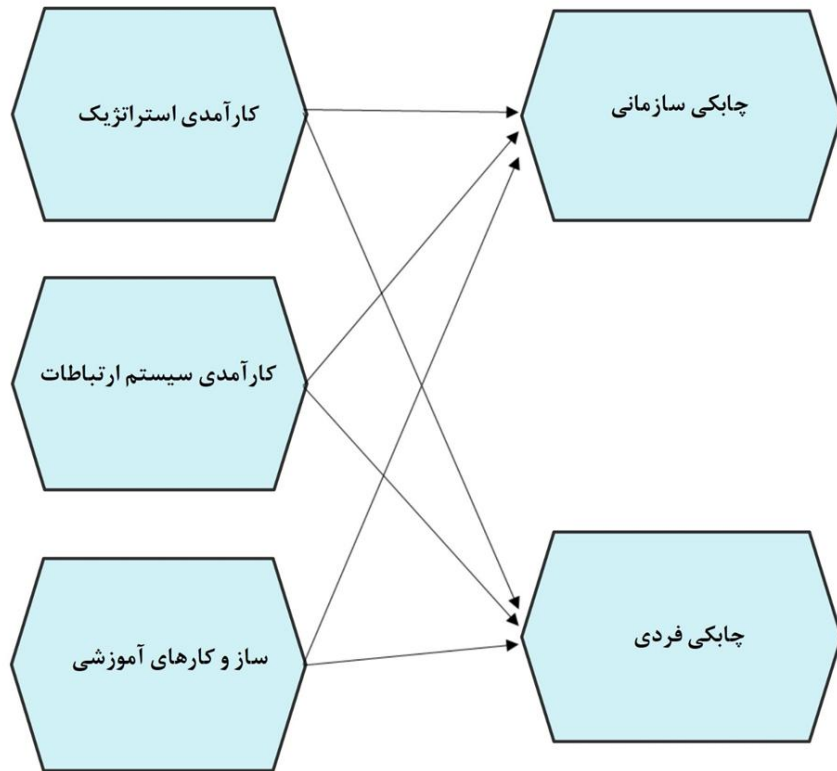
مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
		تشویق به ارائه داده‌ها و تجربیات جهت افزایش دانش مشترک در فدراسیون.
		اتخاذ استانداردهای باز جهت تسهیل در اشتراک‌گذاری داده.
		ارائه مزایای مالی یا امتیازات به افرادی که داده‌های خود را به اشتراک بگذارند.
توسعه نظام حقوقی و مالی		تدوین و اجرای سیاست‌ها و ضوابط مرتبط با حقوق و مسئولیت‌های اعضا در هنگام همکاری‌های استراتژیک.
		ایجاد نظام‌های مالی که به انگیزه‌های مالی برای همکاری‌های استراتژیک توجه داشته باشد.
		تدوین سیاست‌ها و استانداردهای امنیتی جهت حفاظت از اطلاعات حساس و داده‌ها.
		ایجاد مکانیزم‌ها برای پیشگیری و مدیریت ریسک‌های امنیتی.
		تعیین وضعیت حقوقی هر عضو و نحوه حل تعارضات حقوقی.
		تعیین اهداف و اولویت‌های آموزش و توسعه که با اهداف استراتژیک فدراسیون هماهنگ باشند.
ساز و کارهای آموزشی	تدوین استراتژی آموزش و توسعه	تدوین راهبردها و برنامه‌های طولانی‌مدت برای ارتقاء دانش و مهارت‌های اعضا.
		تدوین آموزش‌های تیمی برای اعضای فدراسیون سوارکاری
		ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌هایی که به افراد این امکان را بدهند تا در توسعه شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت کنند.
سیاست‌های توسعه شخصی		تشویق به مشارکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی.
		تشویق به تدوین اهداف شخصی و مشخص کردن مسیر توسعه حرفه‌ای

مضامین پایه	مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
ارتقاء مهارت‌های تخصصی مرتبط با زمینه فعالیت فدراسیون سوارکاری.		
ایجاد دوره‌های آموزشی مخصوص به نیازهای فنی و مدیریتی فدراسیون.		
ایجاد فرصت‌های آموزش و توسعه در حوزه‌های نوین فناوری و تکنیک‌های جدید.		
ایجاد فرهنگی که از یادگیری مداوم و به‌روز بودن حمایت کند.	فرهنگ آموزشی	
تشویق به تجربه و اشتراک تجربیات برای یادگیری مشترک.		
ایجاد فرهنگ مشارکتی برای یادگیری و آموزش بهتر		
ایجاد و استفاده از پلتفرم‌ها و ابزارهای آموزشی آنلاین برای افزایش دسترسی به منابع آموزشی.	استفاده از فناوری آموزشی	
ترویج استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند آموزش و ارزیابی.		
برگزاری جلسات آموزشی و کارگاه‌ها از طریق وبینارها و کلاس‌های مجازی.		
استفاده از ابزارهای مشارکتی و تعاملی برای فعالیت بیشتر شرکت‌کنندگان.		
ایجاد سایت‌ها و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین برای ارائه دوره‌های آموزشی متنوع و تخصصی.		
اختصاص منابع مالی برای برنامه‌های آموزش و توسعه.	تعهد مالی در آموزش	
ارائه پاداش‌ها یا امتیازات به افرادی که در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌کنند.		
سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی برای ایجاد و توسعه پلتفرم‌ها و فناوری‌های آموزشی.		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
		تدابیر برای به‌روزرسانی و نگهداری منظم از این زیرساخت‌ها.
		اختصاص بودجه‌های مشخص و مستقل برای برنامه‌های آموزشی.
	ارزیابی و بازخورد مداوم	ارزیابی دوره‌های آموزشی و توسعه با تأکید بر بهبود مداوم.
		فراهم کردن مکانیزم‌های بازخورد فوری به منظور بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه.
		فراهم کردن فرصت‌های ارتباط مداوم با مهارت آموزان و شرکت‌کنندگان.
		ایجاد سیستم‌های بازخورد فوری و درخواست نظرات برای بهبود نقاط ضعف
	مشارکت فعال اعضا	تشویق به مشارکت فعال اعضا در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه.
		ایجاد فرصت‌های مشارکت در پروژه‌ها و گروه‌های آموزشی.
		ایجاد فرصت‌ها برای اعضا به منظور انتخاب موضوعات و مسائل مورد آموزش.
		تشویق به ارائه ایده‌ها و پروژه‌های آموزشی توسط اعضا.
تشکیل گروه‌های کاری با مشارکت اعضا جهت انجام پروژه‌ها و تمرینات عملی.		
ایجاد تیم‌های آموزشی با حضور اعضا برای انجام فعالیت‌های آموزشی گروهی.		
توسعه و همکاری	افزایش استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای ارتباطات	
	افزایش استفاده از ارتباطات مجازی برای ارتباطات در فاصله‌های زمانی و مکانی.	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
	چابکی در ارائه آموزش و توسعه	توسعه فرهنگ همکاری در محیط‌های مجازی و افزایش اثربخشی همکاری از راه دور
		امکان ارائه آموزش‌های هیبریدی با ترکیب آموزش حضوری و مجازی.
		چابکی در انتخاب روش‌های آموزشی و توسعه متناسب با نیازها و شرایط.
		توانایی ارائه آموزش‌های متنوع برای برقراری همکاری با دیگر سازمان‌ها
انعطاف در راهبرد و تصمیم‌گیری		توسعه فرهنگ سازمانی چابک و آموزشی به منظور انعطاف‌پذیری بیشتر.
		نیاز به تغییر در ساختارها و مدل‌های سازمانی به منظور سازگاری با روند هیبریدی.
		توسعه توانمندی در تصمیم‌گیری در شرایط نامطلوب و متغیر.
		ایجاد انعطاف در راهبردها و تصمیم‌گیری‌ها به منظور سازگاری با تغییرات سریع در محیط هیبریدی.
پایه فردی	حفظ امنیت داده و حریم شخصی	حفظ و تاکید بر قوانین حفاظت از حریم شخصی در آموزش‌های مجازی.
		ایجاد استانداردها و فرآیندهای حفظ امنیت داده در محیط‌های هیبریدی.
	توسعه مهارت‌های فنی و فناوری	توسعه مهارت‌های فنی در زمینه‌های نوین اطلاعاتی و فناوری
		ارتقاء توانمندی‌های دیجیتالی در مدیریت اطلاعات و استفاده از ابزارهای تازه.

بر اساس اطلاعات جدول فوق ۵ مضمون فراگیر شناسایی شد در نهایت بر اساس مبانی نظری و پیشینه‌های تحقیق و نظر خبرگان در این زمینه الگوی نهایی تحقیق طراحی شد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

ابتدا با استفاده از آزمون KMO و بارتلت، کفایت حجم نمونه موردی بررسی قرار گرفت که در جدول ۲ گزارش شد.

جدول ۲. نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

نتیجه	ملاک	مقادیر مشاهده شده	پیش فرض	
تائید	بیش از ۰/۶	۰/۸۷۰	آزمون KMO جهت متناسب بودن اندازه نمونه	
-	-	۱۲۴۵۵/۰۶۹	مقدار خی دو	

-	-	۳۵۵۱	درجه آزادی	آزمون کرویت بارتلت
تأیید	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	سطح معناداری	جهت درست بودن تفکیک عامل ها

در این بخش پایایی مدل با سه شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مجذور واریانس استخراج شده ارزیابی شد. سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل - لارکر بررسی شد.

جدول ۳. بررسی شاخص های روایی و پایایی سازه تحقیق

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مجدور واریانس استخراج شده AVE
سازوکارهای آموزشی	۰/۸۶۴	۰/۸۹۷	۰/۵۶۰
قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک	۰/۹۱۵	۰/۹۲۷	۰/۸۰۶
چابکی سازمان	۰/۸۴۹	۰/۹۰۹	۰/۷۶۹
چابکی فردی	۰/۸۲۹	۰/۹۱۱	۰/۸۵۴
کارآمدی استراتژیک	۰/۸۵۰	۰/۸۸۸	۰/۵۳۷
کارآمدی سیستم	۰/۸۳۴	۰/۸۸۹	۰/۶۶۸

بر اساس نتایج آزمون در جدول ۳ میزان آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است که ثبات درونی بالای پرسشنامه را نشان می دهد.

شاخص HTMT یکی از خروجی های نرم افزار 3 SMRATPLS است. در این قسمت، محاسبه این شاخص در نرم افزار SMARTPLS3 نشان داده شده است. حد مناسب شاخص HTMT برابر با ۰.۹ است. اگر اعداد موجود در ماتریس شاخص HTMT از ۰.۹ کمتر باشند، بیانگر این است که روایی واگرایی ابزار مناسب است.

جدول ۴. نتایج شاخص HTMT

سازه	سازوکارهای آموزشی	قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک	چابکی سازمان	چابکی فردی	کارآمدی استراتژیک
قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک	۰/۷۱۹				
چابکی سازمان	۰/۸۵۷	۰/۶۵۱			
چابکی فردی	۰/۶۳۹	۰/۴۳۲	۰/۵۹۹		
کارآمدی استراتژیک	۰/۸۵۸	۰/۶۶۳	۰/۸۲۵	۰/۵۶۲	
کارآمدی سیستم	۰/۶۱۱	۰/۶۳۲	۰/۸۴۴	۰/۶۱۸	۰/۸۱۳

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ به بالا خوب تفسیر می شود. معنی داری ضریب مسیر به روش BT و بوسیله بررسی شاخص t مشخص می شود، به طوری که مقادیر t بالاتر از ۱/۹۶ معنی دار در نظر گرفته می شود.

جدول ۵. ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

تفسیر	T-VALUE	ضریب اثر استاندارد	مسیر
معنی دار	۱۰/۶۸۷	۰/۶۰۷	قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک به کارآمدی استراتژیک
معنی دار	۱۰/۴۷۳	۰/۵۷۵	قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک به کارآمدی سیستم ارتباطات

معنی دار	۱۳/۶۵۵	۰/۶۸۵	قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک به سازوکارهای آموزشی
معنی دار	۷/۲۴۰	۰/۵۹۲	قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک به چابکی سازمان
معنی دار	۵/۳۴۷	۰/۳۹۳	قابلیت های هیبریدی با تاکید بر چابکی استراتژیک به چابکی فردی

از دو شاخص SRMR و NFI برای بررسی برازش مدل تحقیق استفاده شد.

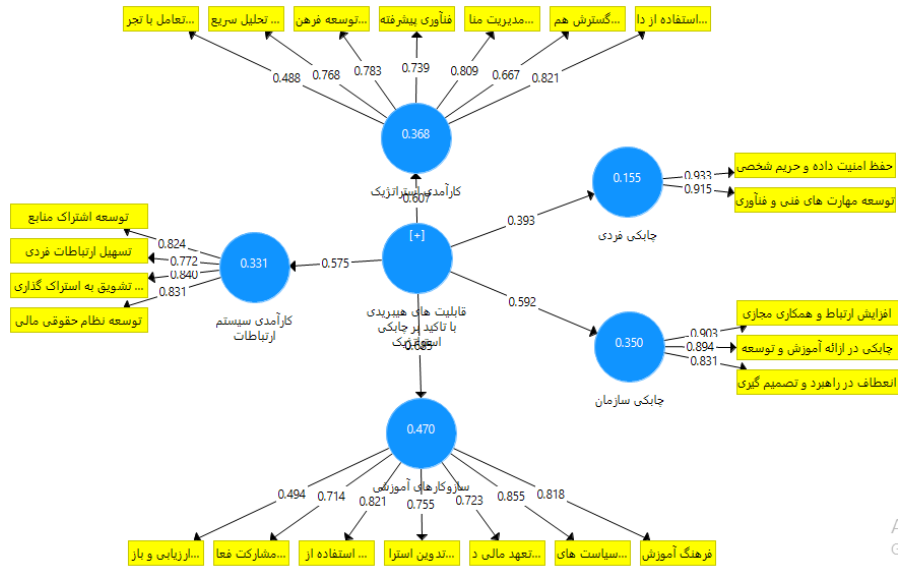
شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده<sup>۱</sup> به معنی ریشه میانگین مجذور باقیمانده با استفاده از فرمول  $R2-1\sqrt$  محاسبه می شود. هرچه این معیار به صفر نزدیکتر باشد نیکوتری برازش مدل بالاتر است. شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده SRMR در مطالعات جدیدتر پیشنهاد گردید. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۵ باشد مناسب است. شاخص NFI که شاخص بنتلر-بونت<sup>۲</sup> یا هم نامیده می شود برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است.

جدول ۶. شاخص های برازش مدل

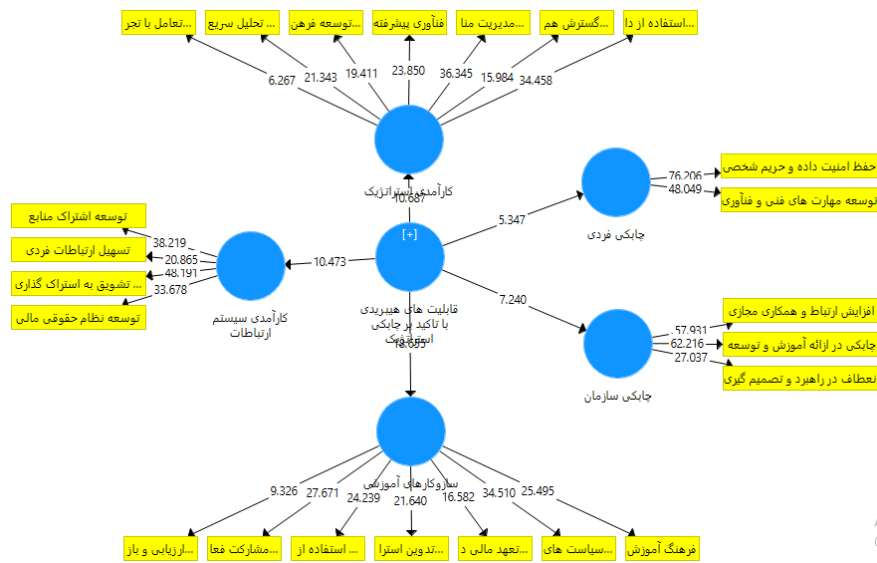
مدل تخمینی	مدل اشیاع	
۰/۰۴۱	۰/۰۳۹	<b>SRMR</b>
۰/۹۱	۰/۹۳	<b>NFI</b>

1 Root Mean Square Residual

2 Bentler-Bonett



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت شاخص تی

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد یکی از قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران کارآمدی استراتژیک است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ تحلیل سریع محیط، استفاده از فناوری‌های پیشرفته، گسترش همکاری‌های استراتژیک، مدیریت منابع مالی با حساسیت، توسعه فرهنگ چابکی، تعامل با تجربه سوارکاران و استفاده از داده‌های هوشمند دسته‌بندی شده است. استفاده از داده‌های هوشمند شامل؛ پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند برای استفاده از داده‌های مرتبط با عملکرد سوارکاران، استفاده از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ارتقاء فرآیندهای تصمیم‌گیری با بهره‌مندی از تحلیل دقیق داده‌ها و پیشنهاد تصمیم‌های بهینه با استفاده از مدل‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی است. چابکی سازمانی برای شرکت‌هایی که با تغییرات سریع محیطی روبرو هستند (پاندا، ۲۰۲۲). عوامل تسهیل‌کننده چابکی در آموزش عالی عبارتند از رهبری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی. در بخش حمل و نقل، مدیریت تعاونی بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد، و توانمندسازی کارکنان میانجیگری این رابطه است (منون و سورش<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). چابکی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت به محیط‌های در حال تحول، با استفاده از فن‌آوری‌های پیشرفته و همکاری استراتژیک پاسخ دهند. مدل سازمان آموزش و پرورش استان خراسان شمالی بر عوامل سازمانی، استراتژیک، انسانی و تکنولوژیکی در توسعه چابکی تأکید دارد و اهمیت مدیریت منابع مالی، توسعه فرهنگ چابک، ادغام تجربه سواری و استفاده هوشمند از داده‌ها برای چابکی سازمانی را نشان می‌دهد (اصغز نژاد نوری و میر موسوی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). نتایج پژوهش نشان داد که کارآمدی استراتژیک یکی از قابلیت‌های هیبریدی کلیدی در فدراسیون سوارکاری ایران است. این قابلیت به عواملی همچون تحلیل سریع محیط، استفاده از فناوری‌های پیشرفته، گسترش

- 
1. Panda
  2. Menon & Suresh
  3. Asgarnezhad Nouri & Mir Mousavi

همکاری‌های استراتژیک، مدیریت حساس منابع مالی، توسعه فرهنگ چابکی، تعامل با تجربه سوارکاران و استفاده از داده‌های هوشمند دسته‌بندی می‌شود. به‌عنوان مثال، استفاده از داده‌های هوشمند از طریق پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند، بهره‌گیری از الگوریتم‌ها و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، و تحلیل دقیق داده‌ها برای پیشنهاد تصمیم‌های بهینه، نقش محوری در بهبود عملکرد فدراسیون دارد. این یافته‌ها با مطالعاتی مانند پاندا (۲۰۲۲) همسو است که بر اهمیت چابکی سازمانی در مواجهه با تغییرات سریع محیطی تأکید می‌کند. همچنین، عوامل تسهیل‌کننده چابکی مانند رهبری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی (منون و سورش، ۲۰۲۰) در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت. فدراسیون سوارکاری ایران به دلیل ماهیت هیبریدی خود (ترکیب عناصر فیزیکی و دیجیتال)، نیازمند قابلیت‌هایی است که بتواند به‌طور همزمان به تغییرات سریع فناوری، انتظارات سوارکاران و چالش‌های مالی پاسخ دهد. کارآمدی استراتژیک به عنوان یک قابلیت هیبریدی، فدراسیون را قادر می‌سازد تا با تحلیل سریع محیط، استفاده از فناوری‌های پیشرفته و مدیریت هوشمند داده‌ها، انعطاف‌پذیری و چابکی لازم را برای سازگاری با تحولات کسب کند. همچنین، تعامل با تجربه سوارکاران و توسعه فرهنگ چابکی، زمینه مشارکت فعال ذینفعان را فراهم می‌کند که برای موفقیت در محیط رقابتی ضروری است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی شامل تقویت آموزش‌های چابکی از طریق کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان فدراسیون، تشکیل تیم‌های چابک و چندتخصصی برای تحلیل سریع محیط و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، و ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای مشارکت فعال سوارکاران در فرآیندهای استراتژیک است. همچنین، سرمایه‌گذاری بر روی سیستم‌های هوشمند و فناوری‌های هوش مصنوعی برای بهینه‌سازی عملکرد و مدیریت منابع مالی، و برقراری شراکت استراتژیک با بخش خصوصی و سازمان‌های بین‌المللی برای دسترسی به منابع و فناوری‌های پیشرفته، می‌تواند کارآمدی استراتژیک فدراسیون سوارکاری ایران را تقویت کند.

نتایج نشان داد یکی از قابلیت های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران کارآمدی سیستم ارتباطات است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ توسعه اشتراک منافع، تسهیل ارتباطات فردی، تشویق به اشتراک گذاری داده و توسعه نظام حقوقی و مالی دسته بندی شده است. فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار قدرتمند در فرآیند نوآوری و بهبود عملکرد سازمان ها ایفای نقش مهمی دارد. با استفاده از فناوری اطلاعات، سازمان ها می توانند به اطلاعات بهتری دسترسی پیدا کنند، بهبود سرعت و دقت در فرآیندهای خود بیابند و ارتباطات سازمانی را بهبود بخشند (زید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). این نقش فناوری اطلاعات در چابکی سازمانی موجب شده است تا رابطه نزدیکی بین این دو مفهوم شکل بگیرد. اولین تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی، توانایی سازمان برای جمع آوری و مدیریت اطلاعات است. با دسترسی به اطلاعات بهتر و به موقع، سازمان می تواند به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و دست به تصمیمات اصلاحی بزند (موتوانی و ماتاتریا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). نتایج پژوهش نشان داد که کارآمدی سیستم ارتباطات یکی از قابلیت های هیبریدی کلیدی در فدراسیون سوارکاری ایران است. این قابلیت به عواملی همچون توسعه اشتراک منافع، تسهیل ارتباطات فردی، تشویق به اشتراک گذاری داده و توسعه نظام حقوقی و مالی دسته بندی می شود. فناوری اطلاعات به عنوان ابزاری قدرتمند، نقش محوری در بهبود عملکرد و چابکی سازمانی دارد. با استفاده از فناوری اطلاعات، فدراسیون می تواند به اطلاعات بهتر و به موقع دسترسی پیدا کند، سرعت و دقت فرآیندها را افزایش دهد و ارتباطات داخلی و خارجی را تقویت نماید. در محیط پویای ورزشی، کارآمدی سیستم ارتباطات برای هماهنگی بین ذینفعان، اشتراک گذاری داده ها و تصمیم گیری سریع ضروری است. فدراسیون سوارکاری ایران با ترکیب عناصر فیزیکی و دیجیتال، نیازمند سیستمی است که بتواند اطلاعات را به صورت کارآمد مدیریت کرده و ارتباطات را تسهیل نماید. توسعه اشتراک منافع و نظام حقوقی و مالی نیز برای ایجاد اعتماد و انگیزه در میان اعضا و حفظ

---

1. Zeid

2. Motwani & Katatria

امنیت داده‌ها حیاتی است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود فدراسیون سوارکاری ایران یک بانک اطلاعاتی جامع از اعضا و سوارکاران ایجاد کند، بستری مجازی برای تبادل اطلاعات و تجارب توسعه دهد، و مشوق‌هایی برای اشتراک‌گذاری داده‌ها در نظر بگیرد. همچنین، استفاده از استانداردهای بین‌المللی برای حفاظت از داده‌ها و توسعه نظام حقوقی و مالی شفاف، می‌تواند کارآمدی سیستم ارتباطات را افزایش داده و اعتماد ذینفعان را جلب کند.

نتایج نشان داد یکی از قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران ساز و کارهای آموزشی است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ تدوین استراتژی آموزش و توسعه، سیاست‌های توسعه شخصی، فرهنگ آموزشی، استفاده از فناوری آموزشی، تعهد مالی در آموزش، ارزیابی و بازخورد مداوم و مشارکت فعال اعضا دسته بندی شده است. آموزش و توسعه به طور قابل توجهی بر عوامل مهم موفقیت مانند انگیزه، نگرش، تعهد و مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد، که برای اجرای استراتژی موثر ضروری هستند (هلیم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). علاوه بر این، آموزش و توسعه برای حفظ نیروی کار ماهر، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها حیاتی است. تعهد مالی به آموزش در پی افزایش رقابت و نیاز به کاهش هزینه‌ها ضروری است (سانی تامس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). رویه‌های ارزیابی، بازخورد مداوم و مشارکت فعال کارکنان مولفه‌های کلیدی در اطمینان از موفقیت برنامه‌های آموزشی هستند که منجر به افزایش درآمد، رضایت مشتری و کاهش بازخورد منفی می‌شود (برحان اسماعیل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). نتایج پژوهش نشان داد که ساز و کارهای آموزشی یکی از قابلیت‌های هیبریدی کلیدی در فدراسیون سوارکاری ایران است. این قابلیت به عواملی همچون تدوین استراتژی آموزش و توسعه، سیاست‌های توسعه شخصی،

- 
1. Halim
  2. Sunithams
  3. Burhan

فرهنگ آموزشی، استفاده از فناوری آموزشی، تعهد مالی در آموزش، ارزیابی و بازخورد مداوم و مشارکت فعال اعضا دسته‌بندی می‌شود. آموزش و توسعه به عنوان عاملی حیاتی، بر انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد و برای اجرای استراتژی‌های موثر ضروری است. تعهد مالی به آموزش نیز در محیط‌های رقابتی برای حفظ نیروی کار ماهر و افزایش بهره‌وری ضروری است. همچنین، ارزیابی و بازخورد مداوم به عنوان مولفه‌های کلیدی، منجر به بهبود عملکرد و رضایت ذینفعان می‌شود. فدراسیون سوارکاری ایران به دلیل ماهیت هیبریدی خود، نیازمند ساز و کارهای آموزشی است که بتواند مهارت‌های فنی و مدیریتی اعضا را ارتقا دهد و آنها را برای سازگاری با تغییرات سریع فناوری و محیط رقابتی آماده کند. تدوین استراتژی‌های آموزشی جامع، استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ آموزشی پویا، فدراسیون را قادر می‌سازد تا به طور مستمر بهبود یابد و چابکی لازم را کسب کند. فدراسیون سوارکاری ایران باید استراتژی‌های آموزشی جامعی تدوین کند که بر بهبود مهارت‌های فنی و مدیریتی اعضا متمرکز باشد، از فناوری‌های نوین آموزشی مانند پلتفرم‌های آنلاین و شبیه‌سازها بهره‌برد، و بودجه کافی برای برگزاری دوره‌های تخصصی اختصاص دهد. همچنین، ایجاد سیستم ارزیابی و بازخورد مداوم، تشویق مشارکت فعال اعضا از طریق پاداش‌ها، و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر می‌تواند به ارتقاء عملکرد و چابکی سازمانی کمک کند.

نتایج نشان داد یکی از قابلیت‌های هیبریدی شناسایی شده در فدراسیون سوارکاری ایران چابکی سازمانی است. این عامل کلیدی به عواملی همچون؛ افزایش ارتباط و همکاری مجازی، چابکی در ارائه آموزش و توسعه و انعطاف در راهبرد و تصمیم‌گیری، دسته‌بندی شده است. تحقیقات بر اهمیت انعکاس عمیق و گفتگوهای جمعی برای درگیر کردن طیف وسیع تری از صداهای ذینفعان در استراتژی تأکید می‌کند و به چابکی کمک می‌کند

(مورتون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). علاوه بر این، استفاده موثر از ابزارهای ICT، همراه با ویژگی های چابک در کارمندان، کارایی کار و عملکرد وظایف را افزایش می دهد، که برای چابکی سازمانی بسیار مهم است (موتاولو و کوآی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). علاوه بر این، ایجاد دانش مشارکتی، تحت تأثیر سرمایه اجتماعی، بر نوآوری و چابکی سازمانی تأثیر می گذارد و اهمیت تقویت این جنبه ها برای موفقیت سازمانی را برجسته می کند (کوکوت و کواسک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). نتایج پژوهش نشان داد که چابکی سازمانی یکی از قابلیت های هیبریدی کلیدی در فدراسیون سوارکاری ایران است. این قابلیت به عواملی همچون افزایش ارتباط و همکاری مجازی، چابکی در ارائه آموزش و توسعه، و انعطاف در راهبرد و تصمیم گیری دسته بندی می شود. تحقیقات نشان می دهد که گفتگوهای جمعی و درگیر کردن ذینفعان در استراتژی ها، چابکی را تقویت می کند. همچنین، استفاده موثر از فناوری های ارتباطی و ویژگی های چابک در کارمندان، کارایی و عملکرد را بهبود می بخشد. ایجاد دانش مشارکتی و تقویت سرمایه اجتماعی نیز بر نوآوری و چابکی سازمانی تأثیر می گذارد فدراسیون سوارکاری ایران به دلیل ماهیت هیبریدی خود، نیازمند چابکی سازمانی است تا بتواند در محیط های پویا و رقابتی، به سرعت به تغییرات واکنش نشان دهد. افزایش ارتباطات مجازی، آموزش های هیبریدی و انعطاف پذیری در تصمیم گیری، فدراسیون را قادر می سازد تا با بهره گیری از فناوری ها و روش های نوین، عملکرد خود را بهبود بخشد و در برابر چالش ها مقاوم باشد. فدراسیون سوارکاری ایران باید ارتباطات و همکاری مجازی را از طریق پلتفرم های دیجیتال تقویت کند، آموزش های هیبریدی (ترکیبی از حضوری و مجازی) را توسعه دهد و انعطاف پذیری در راهبرد و تصمیم گیری را با ترویج فرهنگ چابک در میان مدیران و کارکنان افزایش دهد. همچنین، بهره گیری از فناوری های ارتباطی برای بهبود کارایی و تقویت سرمایه

---

1. Morton  
2. Muthuveloo & Koay  
3. Kocot & Kwasek

اجتماعی از طریق ایجاد دانش مشارکتی، می‌تواند به ارتقاء چابکی و عملکرد سازمانی کمک کند.

با توجه به نتایج تحقیق، فدراسیون سوارکاری ایران با شناسایی و تقویت قابلیت‌های هیبریدی خود می‌تواند به چابکی و کارآمدی بیشتری دست یابد. یکی از مهم‌ترین این قابلیت‌ها، کارآمدی استراتژیک است که از طریق تحلیل سریع محیط، استفاده از فناوری‌های پیشرفته، همکاری‌های استراتژیک، مدیریت مالی حساس و توسعه فرهنگ چابکی محقق می‌شود. استفاده از داده‌های هوشمند و هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌ها نیز نقش کلیدی در این زمینه دارد. کارآمدی سیستم ارتباطات به عنوان قابلیت دیگر، با توسعه اشتراک منافع، تسهیل ارتباطات فردی و استفاده از فناوری اطلاعات، می‌تواند به بهبود عملکرد و نوآوری در فدراسیون منجر شود. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع و بستر مجازی برای تبادل تجارب، از پیشنهادها مهم در این حوزه است. ساز و کارهای آموزشی نیز با تدوین استراتژی‌های آموزش و توسعه، استفاده از فناوری آموزشی و تعهد مالی به آموزش، نقش اساسی در ارتقاء مهارت‌ها و انگیزه اعضا دارد. آموزش‌های هیبریدی و ارزیابی مستمر، از عوامل کلیدی برای موفقیت در این زمینه هستند. سرانجام، چابکی سازمانی با افزایش ارتباطات مجازی، انعطاف در تصمیم‌گیری و چابکی در آموزش، فدراسیون را قادر می‌سازد تا به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد. یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که سازوکارهای آموزشی و کارآمدی، بیشترین تأثیر را بر قابلیت‌های هیبریدی دارند. با توجه به این نتایج، پیشنهاد می‌شود فدراسیون با تقویت آموزش‌های چابکی، استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ یادگیری مشارکتی، به بهبود عملکرد و انطباق با چالش‌های محیطی دست یابد. این اقدامات نه تنها بهره‌وری و انعطاف‌پذیری فدراسیون را افزایش می‌دهد، بلکه آن را در محیط‌های رقابتی و پویا موفق‌تر می‌سازد. پژوهش حاضر، با وجود دستاوردهای قابل توجه در شناسایی و تحلیل قابلیت‌های هیبریدی فدراسیون سوارکاری ایران، دارای

برخی محدودیت‌هاست که می‌تواند زمینه‌ساز تحقیقات آینده باشد. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به تمرکز بر یک فدراسیون خاص و در یک بازه زمانی معین اشاره کرد که ممکن است نیاز به مطالعات گسترده‌تر و طولی‌تر داشته باشد. همچنین، ابزارهای اندازه‌گیری استفاده شده، اگرچه کارآمد بوده‌اند، اما می‌توانند در تحقیقات آینده با روش‌های متنوع‌تری تکمیل شوند. با توجه به این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده بر گسترش نمونه آماری، انجام مطالعات مقایسه‌ای بین فدراسیون‌های مختلف، و بررسی عمیق‌تر نقش فناوری‌های نوین و فرهنگ سازمانی در قابلیت‌های هیبریدی متمرکز شوند. این رویکرد می‌تواند به غنای بیشتر دانش در این حوزه و ارائه راهکارهای کاربردی‌تر منجر شود.

### تعارض منافع

در این پژوهش هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

### ORCID

Atefeh Erfanian Ovidvar  <https://orcid.org/0009-0008-3923-5356>  
Mohammad Keshtidar\*  <https://orcid.org/0000-0002-1705-4940>  
Javad Mohammad Khani  <https://orcid.org/0000-0001-9619-5890>  
Kazem CheraghBirjandi  <https://orcid.org/0000-0002-0668-2511>

### منابع

- [Abbas, B. K., Jasim, A. I., & Nsaif, W. S. \(2019\). A comparative study of the growth of electronic sports in the world and the important global e-sports achievements. \*International Journal of Computer Science and Mobile Computing\*, 1\(8\), 144-153.](#)
- [Akhavan, E. , Alnoori, A. H. K. and Ghadirian Marnani, F. \(2023\). Feasibility of Implementing an Electronic Government System in Executive Sport](#)

\* Corresponding Author: [keshtidar@um.ac.ir](mailto:keshtidar@um.ac.ir)

How to Cite: xxxxxxxx

- [Organizations of Iraq. Archives in Sport Management and Leadership, 1\(1\), 103-119. doi: 10.22108/jhs.2023.137076.1012](#)
- [Alhosseiny, H. M. \(2023\). The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review. Academy of Strategic Management Journal, 22, 1-14.](#)
- [Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. \(2020\). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. \(In Persian\).](#)
- [Burhan Ismael, N., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., ... & Anwar, G. \(2021\). The role of training and development on organizational effectiveness. \*Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., Hamza, PA, Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ali, BJ, Anwar, G.\(2021\). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. International Journal of Engineering, Business and Management, 5\(3\), 15-24.\*](#)
- [https://civilica.com/doc/1025664/Danijela, S\(2022\). REMOTE WORK AND HYBRID WORK ORGANIZATIONS. International Scientific Conference on Economic and Social Development, 213-202](https://civilica.com/doc/1025664/Danijela, S(2022). REMOTE WORK AND HYBRID WORK ORGANIZATIONS. International Scientific Conference on Economic and Social Development, 213-202)
- [Gu, Y., & Kunc, M. \(2020\). Using hybrid modelling to simulate and analyse strategies. \*Journal of Modelling in Management, 15\(2\), 459-490.\*](#)
- [Halim, M. \(2023\). The Strategic Training And Development: Integration And Contingency For High Quality. \*Revenue: Lentera Bisnis Manajemen, 1\(01\), 40-51.\*](#)
- [Issazadeh, H., Bagheri Ragheb, G., Kardanaej, A., Karimi, A., and Soltani, M. \(2021\). Designing a model of the antecedents and consequences of strategic agility in small and medium-sized sports businesses. \*Sports Management Studies, 13\(67\), 202-224. doi: 10.22089/smrj.2020.8298.2844\*](#)
- [Kocot, M., & Kwasek, A. \(2022\). ORGANIZATIONAL AGILITY AS A DERETMIAN FOR THE EFFECTIVE USE OF ICT. \*Humanitas University's Research Papers Management, 23\(4\), 91-105.\*](#)
- [Menon, S., & Suresh, M. \(2020\). Factors influencing organizational agility in higher education. \*Benchmarking: An International Journal, 28\(1\), 307-332.\*](#)
- [Morton, J. \(2023\). Strategy Making as Polyphony: How Managers Leverage Multiple Voices in Pursuing Agility. \*California Management Review, 65\(4\), 22-42.\*](#)
- [Motwani, J., & Katatria, A. \(2024\). Organization agility: a literature review and research agenda. \*International Journal of Productivity and Performance Management.\*](#)

- Muthuveloo, R., & Koay, H. G. (2023). The Influence of Strategic Agility on Organisational Performance. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(1), 411-423.
- Panda, S. (2022). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25-52.
- Patil, S., & Doherty, A. (2024). Understanding the capacity of national sport organizations (NSOs) for gender equity: recommendations for NSO Leaders and Policy Directors. SIRC Blog.
- Philip, M. K. (2022). The Thumbprint of a Hybrid Organization—A Multidimensional Model for Analysing Public/Private Hybrid Organizations, 24(2):1-13
- Qi, Y., Sajadi, S. M., Baghaei, S., Rezaei, R., & Li, W. (2024). Digital technologies in sports: Opportunities, challenges, and strategies for safeguarding athlete wellbeing and competitive integrity in the digital era. *Technology in Society*, 77, 102496.
- Qanat, H. Shah Talebi, B. (2019). Predicting organizational performance based on hybrid leadership dimensions (Case study: Isfahan Education Department, 2017), First Accounting and Management Conference, <https://civilica.com/doc/1025664>
- Rajaei, Z., Bani Hashemi, F.; Barati, S.A. (2022). Organizational hybrid capabilities and their role on organizational performance with regard to the mediating role of organizational agility, social responsibility and strategic agility. *Human Resource Management Development and Support*, 64(17), 161-196. (In Persian).
- Sahebkar, M. A. , Ojagh, A. , mirkazemi, S. O. and nasseh, M. (2023). A Thematic Analysis of Challenges and Solutions for the Development of Sports Culture at Home (Case study: Birjand City During the COVID-19 Epidemic). *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(2), 61-70. doi: 10.22108/asml.2023.139642.1037
- Shamsi gooshki, S. , Yazdani, H. R. , Hajipour, B. and Soltani, M. (2021). Designing a strategic agility framework with dynamic capabilities approach: investigating the role of strategic thinking, learning and information technology capabilities (case study of steel industry in Kerman province). *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 10(41), 414-387. (In Persian).
- Stapley, P. J., Lepers, R., Heming, T., & Gremeaux, V. (2024). The arena or E-games triathlon as a unique real world and virtual mixed-model endurance sports event. *Frontiers in sports and active living*, 6, 1444385.
- Sunithams, V., Janani, R., & Akashra, J. S. (2023). A STUDY ON IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN F&B INDUSTRY. *Russian Law Journal*, 11(11S), 27-30.

- [Van Renswouw, L., Vos, S., Van Wesemael, P., & Lallemand, C. \(2021, June\). Exploring the Design Space of InterActive Urban Environments: Triggering physical activity through embedded technology. In Proceedings of the 2021 ACM Designing Interactive Systems Conference \(pp. 955-969\).](#)
- [Zeid, M. A. G. A., Mostafa, B., Zoromba, M. A., Abdelnaby, R., Elsayed, M., & El-Gazar, H. E. \(2024\). Effects of organizational agility on readiness for change in nurses: A cross-sectional study. \*International nursing review\*, 71\(1\), 140-147.](#)
- [Zhang, J., Geok Soh, K., Bai, X., Mohd Anuar, M. A., & Xiao, W. \(2024\). Optimizing learning outcomes in physical education: A comprehensive systematic review of hybrid pedagogical models integrated with the Sport Education Model. \*PloS one\*, 19\(12\), e0311957.](#)