

آزمون مدیریت تغییر با استفاده از روش‌های کیفی: رویکرد موردی

صنعتی

(ترجمه مقاله)

استاد راهنما: دکتر حجاریان

مدیریت استراتژیک

تهیه و تنظیم:

مرتضی خداخواه املشی

۸۸۱۲۴۱۴۰۱۰۲

MORTEZA KHODAKHAH AMLASHI

TEHRAN, IR • 09380625419 • MORTEZA_KHODAKHAH@YAHOO.COM

آزمون مدیریت تغییر با استفاده از روش‌های کیفی: رویکرد موردی صنعتی

آرون سی. تی. اسمیت استرالیا، ملبورن، دانشگاه لا تروب

دنیل ام. اوانز استرالیا، ملبورن، دانشگاه موناخ

هنس ام. وستریک استرالیا، ملبورن، دانشگاه لا تروب

با وجود تعداد فرضیه‌هایی که ذات و سوابق تغییر را توضیح می‌دهند، روی یک مدل کاربردی جهانی توافقی وجود ندارد. فرضیه‌های رقیب با استفاده از روش‌های استقرایی متمرکز بر فرضیه آزمایشی آزمایش شده‌اند. این تحقیق از روش‌های کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات از صنعت ورزش استفاده کرده تا درکی ابتدایی از تغییر ایجاد کند که در آن مصاحبه‌هایی با مدیران ۲۹ ورزش در سرتاسر استرالیا و سازمان‌های ورزشی کشور و باشگاه‌های تمرین در لیگ‌های قهرمانی ملی انجام شده است. این مصاحبه‌ها در این مقاله نقل شده‌اند و در تفسیری اساسی که به نوع‌شناسی انواع تغییر ختم می‌شود، کدگذاری شده‌اند. نتایج نشان دادند که مدیران ورزشی استرالیایی مایل هستند که هم در دیدگاه‌شان از مبداءهای تغییر و هم در مدیریت مؤثر آن انعطاف‌پذیر باشند. لغات کلیدی: مدیریت تغییر، سازمان‌های ورزشی و روش‌های کیفی.

مقدمه

فرضیه‌های کمی وجود ندارند که تغییر، سوابق آن، مضمون و تدریس آن را توضیح و شرح داده‌اند. بسیاری از این فرضیه‌ها بعد از مطالعات بسیار کیفی و طولانی مدت ترویج داده شده‌اند و ظاهراً ارائه‌های صحیحی از سازمان‌هایی دارند که تحت مطالعه قرار گرفته بودند. سپس، مطالعات مدیریت تغییر سازمانی به دنبال آزمایش صحت چنین فرضیه‌ها یا استعاره‌هایی برای تغییر در مجموعه‌های خاصی است (کوک و زومال ۱۹۹۳؛ کانسنس ۱۹۹۷؛ فاکس - ولفگرام، بول و هان ۱۹۹۸) که مایل به بکارگیری فرضیه‌آزمایی و اعتماد به بررسی استقرایی از پیش تعیین شده‌ی ویژگی‌ها یا مشخصه‌ها هستند. اگر آن‌ها تا حدودی معنای آماری داشته باشند، ممکن است فرضیه با اطمینان معرفی شود. این می‌تواند ثابت کند که روشی خاص از تغییر در مجموعه‌ای سازمانی بکار گرفته یا بر آن تحمیل شده است. نقطه‌ضعف این روش فرضیه‌آزمایی این است که می‌تواند وجود مجموعه‌ای از حوادث را که روی مشخصه‌هایی تأثیر می‌گذراند که نشانگر سودمندی سایر دیدگاه‌های فرضیه‌ای هستند، نادیده بگیرد یا از آن‌ها جلوگیری کند. این تحقیق به دنبال استفاده از روش‌های کیفی برای بررسی اهمیت فرضیه‌های مختلف مدیریت تغییر در اداره‌ی ورزش در استرالیا می‌گردد. به طور اخص، استفاده از اطلاعات کیفی به این معنی است که نتایج روش‌های فرضیه‌ای به شکل قیاسی اثبات شده‌اند و نتایج می‌توانند با

مشخصه‌های شناخته شده‌ی فرضیه‌های اثبات شده مقایسه شوند تا این‌که با این مشخصه‌ها شروع کنیم و به دنبال مدرکی برای وجودشان بگردیم.

درجه‌ای که هر کدام از فرضیه‌های به خوبی اثبات شده‌ی مدیریت تغییر در آن برای صنعت ورزش استرالیا قابل بکارگیری هستند، مشخص نیست. در بین فرهنگ و صنعت تفاوت‌هایی در مطالعه و مدیریت تغییر وجود دارد. به خاطر طبیعت فراگیر و اکتشافی این مقاله، تعریف کلی جورج و جونز (۱۹۹۵) از تغییر سازمانی به عنوان حرکتی برای دور شدن از مرحله‌ی فعلی به سمت مرحله‌ی آینده در این مقاله بکارگرفته شده است. این اعادی را گسترش می‌دهد که حوزه‌ی بزرگتری برای شناخت تغییر در مجموعه‌های سازمانی را تصویب می‌کنند و بنابراین، برای اهداف این مقاله ایده‌آل است. صنعت ورزش استرالیا در طول بیست سال گذشته، در یک بازار جهانی متلاطم در شناور بودن در بین موضوعات دیگر و ایجاد تغییری چشمگیر در گسترش جهانی گروه‌گذاری و روش‌ها و سرمایه‌گذاری محلی و شرکت در موضوعات مختلف پیشرفت کرده است (وستربیک و اسمیت ۲۰۰۳).

علی‌رغم تعداد زیادی مطالعه‌ی پیشگام در ورزش استرالیا (اسکینز، استوارت و ادوارد ۱۹۹۹) و مدارک پراکنده در دنیا و مطالعات تجاری نوعی، محققان مدیریت تغییر در ورزش استرالیا عموماً از «ابتدا» شروع می‌کنند. بنابراین، مدیریت تغییر استرالیایی با شکاف‌های دانشی چشمگیری روبرو است: مطالعات تغییر نوعی با بیشتر فرضیه‌های سودمند در مورد تصور تغییر و تهیه‌ی توصیفات تفصیلی از تغییر مخالف است، درحالی‌که سایرین بر مداخلات دیدگاهی خاص تأکید دارند (گینسبرگ ۱۹۸۸؛ لاگلین ۱۹۹۱). به علاوه، کمبود اطلاعات محلی به این معنی است که «رهنمودهای» کمی در آینده وجود خواهد داشت. این مطالعات در پاسخ به این کمبود اطلاعات انجام شده است.

هدف این مطالعه‌ی اکتشافی ارائه‌ی مدرکی برای توضیح این است که مدیران ورزشی چگونه تغییر سازمانی را متصور می‌شوند. مقاله به دنبال این است که ثابت کند آیا مدل‌های فرضیه‌ای به درستی روی درک شاغلین تأثیر می‌گذارد، یا آیا درک مدیران ورزشی از تغییر اشاره به نیاز برای گسترش بیشتر فرضیه‌ها است؟ به عبارت دیگر، مطالعات روی تغییر در ورزش استرالیا باید به طور گسترده‌ای روی گسترش فرضیه تمرکز کند یا باید روی اثبات و پالایش فرضیه تمرکز کند و به سمت پیشرفت و اصلاح فرضیه‌های کنونی تغییر در محتوای ورزش استرالیا برود؟ هدف این تحقیق می‌تواند با سؤالات زیر ترکیب شود: مدیران ورزشی استرالیا چه‌طور تغییر سازمانی را که تجربه می‌کنند، به تصویر می‌کشند؟ بسط و اهمیت این سؤال را می‌توان در سؤالی دیگر جا داد: تغییر در ورزش استرالیا آن‌قدر منحصر به فرد است که فرضیه‌های کنونی در توضیح مناسبی از آن شکست بخورند؟ بنابراین نتایج این تحقیق برحسب فرضیه‌های تغییر موجود مورد آزمایش قرار گرفته است. این مطالعه‌ی اکتشافی ممکن است متعاقباً برای بررسی بیشتر مدل‌های مدیریت تغییر در ورزش مورد استفاده قرار گیرد. اگر تحقیق مدیریت تغییر در ورزش استرالیا به خاطر حرکت به سمت فرضیه‌آزمایی جدی و پیشرفت

باشد، این اطلاعات بسیار مهم هستند. سپس، این مطالعه به عنوان سکوی پرتابی برای تحقیقات بعدی متمرکز بر فرضیه‌هایی بیشترین سودمندی را توضیح درک شاغلین از تغییر دارند، خواهد بود.

این مقاله شامل پنج بخش است و به این شکل پیش می‌رود: اول، فرضیه‌های سازمانی ارائه شده‌اند که انواع تغییرات شناسایی شده در آن‌ها وجود دارد. مهم است که این بخش با تشخیص این امر است که با مطالعات کلی در مورد تغییر، در سودمندترین فرضیه‌ها برای متصور کردن تغییر مخالف شده است، به نتیجه‌گیری می‌رسد. دوم اینکه این تحقیق محدود که متوجه مدیریت تغییر در محتوای ورزشش است، مورد آزمایش قرار می‌گیرد. بخش ۳ از این مقاله با تعریف وضعیت کنونی مقاله، روش بکار رفته در این تحقیق را توضیح می‌دهد. بخش ۴ نتایج و مباحث را عنوان می‌کند و بالاخره در بخش ۵، مفاهیم و نتایج کار مورد توجه قرار می‌گیرند.

مروری کوتاه بر فرضیه‌ی تغییر سازمانی

فرضیه‌پردازان تغییر دامنه‌ای از مدل‌های مفهومی سطح بالا را گسترش داده‌اند تا ذات تغییر را هم در صنایع و هم در سازمان‌ها توضیح دهند. یک راه درک پیچیدگی‌های هر روش توجه به آن‌ها از دو بعد است: سبک و سطح که توسط مه‌یر پیشنهاد شده است (۱۹۹۳). سبک به اندازه و سرعت تغییر می‌پردازد، درحالی‌که سطح توضیح می‌دهد که آیا تغییر در سازمانی خاص ایجاد می‌شود یا بخشی از اصلاح در سراتاسر بخش است. بنابراین تغییر ممکن است بزرگ تا کوچک باشد و ممکن است داخل یک سازمان یا یک بخش صنعتی اتفاق بیفتد. گرچه کتاب نوع‌شناسی مه‌یر تمام مؤلفه‌های تغییر را دربر نمی‌گیرد، در بخش مباحث این مقاله به عنوان وسیله‌ای برای مقایسه‌ی دو استدلال مورد بازنگری قرار خواهد گرفت. در ابتدا، نوع شناسی از دیدگاه ما جامع‌ترین مورد در دسترس است. دوم اینکه، شباهت بین نتایجی که به دست آمده و نوع‌شناسی آشکار بودند.

تغییرات نموی یا «مرتب‌ه اول» که در سازمان‌ها رخ می‌دهند، نشان می‌دهند که سازمان‌ها عمداً و پیوسته با تغییرات محیط کنار می‌آیند و به آن‌ها پاسخ می‌دهند. به عبارت دیگر، محققانی مثل پتیگرو (۱۹۸۵)؛ لاگلین (۱۹۹۱)؛ و گرینوود و هینینگز (۱۹۹۶) تشخیص مفهومی سطح بالایی را برای تغییر مؤثر و ادراکی ارائه کرده‌اند. درحالی‌که فرضیه‌پردازان پذیرش نگران تغییر درون سازمانی نموی هستند، فرضیه‌پردازان تغییرشکل (مه‌یر ۱۹۹۳) روی تغییر بنیادی در سازمان‌ها متمرکز هستند. به عبارت دیگر، یکی تغییر سنجیده و دیگری تغییر فراگیرنده را مورد بررسی قرار می‌دهد. این حقیقت که فرضیه‌پردازان پذیرش و تغییرشکل در رقابت با هم هستند، نشان می‌دهد که سازمان‌ها تمایل دارند ثابت و ساکن باقی بمانند، اما گاهی تغییرشکل‌های ذاتی را تحمل می‌کنند. مقوله‌ی سوم فرضیه روی بیشتر روی تغییر نموی در صنایع تمرکز دارد تا سازمان‌های فردی و می‌توان آن را سیری تکاملی در جهت‌گیری دانست (مه‌یر).

برای مثال، بوم‌شناسان جمعیتی مطرح می‌کنند که تغییر به عنوان نتیجه‌ی انتخابی داروینی در جایی اتفاق می‌افتد که صنایع تدریجاً به سمت یکی کردن محدودیت‌های بافت‌های محیطی‌شان می‌روند. به این معنی که مدیران موفق رفتار موفق سازمان‌های دیگر را کپی می‌کنند، چون منبع حمایت بافت مؤسسه‌ای به طور ضمنی به سمت سازمان‌های مشابه روان است. کلید این دیدگاه فرضیه‌ای این است که سازمان‌ها ناگزیر به تغییر به وسیله‌ی فشارهایی است که از درون محیط مؤسسه‌ای‌شان ایجاد شده است.

فرضیه‌ی تغییر انقلابی (مه‌یر ۱۹۹۳) بر تغییر «مرتب‌دوم» یا بنیادی در صنایع تأکید می‌کند. فرضیه‌های انقلابی مانند مدل ساکن تأکید شده (اندرسون و تاشمن ۱۹۹۰؛ کیمبرلی و میلز ۱۹۸۰) عنوان می‌کند که در صنایع به صورت دوره‌ای و در بین دوره‌های سکون، بازسازی‌های بزرگی انجام شده است. تفاوت‌هایی که توسط این فرضیه‌ها مشخص شده‌اند به شکل‌دهی ماهیت تلاش‌های مربوط به تغییر کمک می‌کنند.

مدیریت تغییر و تحقیق ورزشی

تحقیق ویژگی‌های ساختاری و روش‌های استراتژیک سازمان‌های ورزشی ملی کانادا را (NSO's) به وسیله‌ی هینینگز و سلاک (۱۹۸۷)؛ کیکولیس، سلاک، هینینگز و زیمرمن (۱۹۸۹)؛ و تیالت و هینینگز (۱۹۹۳) آزمایش کرده که این‌ها اولین مطالعات برای تعیین و طبقه‌بندی سازمان‌های ورزشی بر اساس ساختار تکمیلی و «کاربردشان» هستند. سلاک (۱۹۹۸) تعیین کرد که عناصر ساختاری در سازمان‌ها دقیقاً هم‌تراز ارزش‌های درونی‌شان است. به همین شکل، کیکولز، سلاک و هینینگز (۱۹۹۲) و کاسنس (۱۹۹۷) از مفهوم طرح اصلی (گرینوود و هینینگز ۱۹۸۸) استفاده کردند تا سازمان‌ها را بر اساس ارزش‌های مؤسسه‌ای و ویژگی‌های ساختاری با هم مرتبط هستند. این مطالعات تمایل دارند به تغییر به عنوان روندی انقلابی که از درون شرکت به وجود آمده یاد کنند. آن‌ها در مجموعه‌ی اصطلاحات مه‌یر (۱۹۹۳) بر اهمیت فرضیه‌های تغییر «انطباق» تأکید دارند. کیکولیس، سلاک و هینینگز (b۱۹۹۵) پاسخ فشارهای رسمی برای تغییر در سازمان‌های ورزشی کانادا را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها کشف کردند که سازمان‌ها تمایل دارند از موقعیت حاضر در زمانی که طرح‌های ساختاری سازمانی مورد حمایت یا بازسازی قرار دارند، حمایت کنند. همین گروه وارد مطالعه‌ی اضافی شد تا نشان دهد که ساختارهایی که تصمیم‌گیری‌ها را هدایت می‌کنند قویاً به ارزش‌های سازمانی هسته‌ای مرتبط هستند که به ترتیب روی طرح ساختاری تأثیر می‌گذارند (کیکولیس، سلاک و هینینگز a۱۹۹۵). آن‌ها همچنین مشاهده کردند که مقدار تناسب بین ساختار و سیستم‌های عملی می‌تواند روی سازمانی که تغییر سریع یا نموی را تحمل می‌کند، تأثیر داشته باشد. در مطالعه‌ی دیگری که بر مبنای این نتایج انجام شده، ایمز و سلاک (۱۹۹۶) کشف کردند که

رابطه‌ای بین اندازه و ساختار وجود دارد: هرچه یک سازمان بزرگتر باشد، تمرکزی‌تر، استانداردتر و تخصصی‌تر می‌شود، گرچه حضور قدرتمند داوطلب‌ها ابعاد پیچیده‌ای را به این امر اضافه می‌کند. این مطالعات نقش فشار صنعتی در روند تغییر را شناسایی کردند و به توضیح رخداد تغییر انقلابی و تکاملی کمک می‌کنند.

در استرالیا، اسکینر (۱۹۹۹) با استفاده از مفهوم لاگین (۱۹۹۱) از دست‌اندازهای اضافی به عنوان چهارچوب فرضیه‌ای، عملکرد تغییر در اتحادیه‌ی انجمن راگی کویزلند را بررسی کرد. آن‌ها اشاره کردند که بحران‌ها و دست‌اندازها محرک‌های قدرتمندی برای تغییر در سطح ساختاری و استراتژیک هستند. استوارت و زو (۱۹۹۸)، با استفاده از مدل تیبال، سلاک و هینینگز (۱۹۹۰)، دامنه‌ای از مؤسسات ورزشی کشور را بر اساس ویژگی‌های ساختاری و فعالیت‌های استراتژیک طبقه‌بندی کرده است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های استراتژیک روی طرح ساختاری تأثیر می‌گذارند، مثل سلاک و هینینگز (۱۹۸۹) برای سازمان‌های ورزشی کانادا. در آخر، اسمیت و استوارت (۱۹۹۵) مشاهده کردند که ارزش‌های سازمانی، ابعاد اساسی محرک‌های اصلی تغییر در تحلیل یک باشگاه ورزش حرفه‌ای هستند. این مطالعات وجود تغییر دگرگونی در سازمان‌های ورزشی را شناسایی می‌کنند.

جستجو برای نفوذی قدرتمند در این مطالعه در کانادا و به وسیله‌ی سلاک و هینینگز (۱۹۹۲) انجام شده. این محققان با تشخیص پتانسیلی در بکارگیری دامنه‌ای از دیدگاه‌های فرضیه‌ای برای مطالعه‌ی تغییر در سازمان‌های ورزشی کانادایی، روند تغییر را با استفاده از فرضیه‌ی وابستگی به منابع، فرضیه‌ی مؤسسه‌ای، فرهنگ سازمانی و نقش رهبری چرخشی تحت آزمایش قرار دادند. آن‌ها عنوان کردند که کاربرد دیدگاه‌های مختلف ساخت تصویر کامل‌تری از روند تغییر را در جایی که پذیرش، دگرگونی، تکامل و انقلاب همگی نقشی به عهده دارند، تسهیل می‌کند. سلاک و هینینگز (۱۹۹۲) راهنمای روشنی با توجه به دو موضوع مرتبط با این مطالعه را تهیه کرده است. اول اینکه، استفاده از بیشتر از یک فرضیه برای آزمایش تغییر درک منسجم‌تری از روند تغییر را به وجود می‌آورد و دوم اینکه، درحالی‌که یکی کردن فرضیه‌های مختلف تغییر می‌تواند منجر به نتایج مثبتی شود، ما نباید با نیاز به فرضه‌ای واحد و متحد، چشممان را روی سایر موارد ببندیم.

این مقاله از روشی سازگار با روشی که توسط سلاک و هینینگز (۱۹۹۲) در کانادا بکار گرفته شد، استفاده می‌کند که در آن به دامنه‌ای از فرضیه‌هایی اشاره می‌کند که ممکن است در حل کردن روند تغییر در ورزش به عنوان یک بحران مفید باشد. علی‌رغم تفاوت‌های روش‌شناسانه درجایی که سلاک و هینینگز (۱۹۹۲) از دیدگاه‌های فرضیه‌ای به عنوان وسیله‌ای برای فرضیه‌آزمایی‌های کمی توضیح دهنده‌ی روند تغییر استفاده کردند و این روشی کیفی را مطالعه می‌کند، هر دو مطالعه به طور درونی به اهمیت شناسایی و بکارگیری بیشتر از یک دیدگاه فرضیه‌ای برگشته‌اند.

خلاصه اینکه، تحقیق در سازمان‌های ورزشی عناصر شرکتی مضمون مدیریت تغییر مثل روابط بین ساختار، استراتژی و ارزش‌ها را تهیه کرده است، اما در توانایی‌ش برای توضیح و تشریح تغییر محدود مانده است. به علاوه، تحقیق کلی در مدیریت تغییر، هرچند وسیع، در سازگار کردن صنعت ورزش با نتایج‌ش و به طور پتانسیل در سود بردن از شاغلین‌ش شکست خورد. این تحقیق تلاش می‌کند در پر کردن این شکاف همکاری کند. بخش بعدی روش بکار رفته را نشان می‌دهد.

روش

هدف اصلی این تحقیق کشف دیدگاه‌های شاغلین مدیریت ورزشی در مورد تغییر سازمانی است. به ویژه، به دنبال موارد زیر است:

۱. گسترش مقوله‌های فرضیه‌ای مطرح شده در مورد تغییر سازمانی که مدیران آن را تجربه کرده‌اند.
۲. توجه به رابطه‌ی بین این مقوله‌های مطرح شده و مقوله‌هایی که قبلاً در نوشته‌ها ثبت و منتشر شده‌اند.

دیدگاه فرضیه‌ای

در تحقیق کیفی، توجه خاص صرف فرضیات تحقیق و دیدگاه‌های فردی پاسخگوها شده است. این روش تفسیری نشان می‌دهد که تفکر و فعالیت جمعی و فردی معنایی دارد که می‌تواند قابل فهم شود (مینچیلو، آرونی، تیمول و الکساندر ۱۹۹۵). به عبارت دیگر، یک روش تفسیری به دنبال توضیح رفتارهای افراد برحسب معنایی است که این تفکرات و فعالیت‌ها برای آن‌ها دارند. تحقیق تفسیری بر این فرض مثبت استوار است که هدف تحقیق توضیح و تشریح واقعیت، بدون جهت‌گیری ارزشی است. با این حال، برخلاف روند مثبت‌گرایانه، نقطه‌نظر تفسیری احتمال خلق قوانین کلی را رد می‌کند (باین ۱۹۸۹). در نتیجه، این تحقیق روی دریافت‌ها، نظرات، اعتقادات و فعالیت‌های افراد و بیان این دیدگاه‌ها با معنایی تقویت شده تمرکز دارد.

انتخاب یک پروتکل تحقیقی که تنوع وسیعی از اطلاعات در مورد درک مدیران از تغییر را به وجود می‌آورد و احتمال ارائه‌ی نظرات مفهومی‌شان را بالا می‌برد، مهم است. برای توضیح دریافت‌ها، جلوگیری از جهت‌گیری به وسیله‌ی جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از وسایل مفهومی از پیش تعیین شده، ضروری است. معین شده است که یک روند کیفی تقویت شده اجازه می‌دهد فرضیه و مقوله بر مبنای ماهیت اطلاعات گسترش پیدا کنند (آرمناسکی و بدیان ۱۹۹۹)، بنابراین از تأثیر از پیش تعیین کردن استقرایی یا طبقه‌بندی اطلاعات جلوگیری می‌کند. تکنیک‌های تحلیل اطلاعات تقویت شده مستلزم این است که این مفاهیم برای کمک به تحلیل یا تفسیر اطلاعات «وارد» نشده باشند (یاوز ۲۰۰۱).

به عبارت دیگر، ما به دنبال جلوگیری از تأیید یا رد دیدگاه مدیریت تغییر فرضیه ای واحد هستیم و بنابراین، نمونه‌ی تحقیقی ثبت شده‌ای را که به اطلاعات اجازه می‌دهند عبارت منحصر به فردی از احتمالات فرضیه‌ای باشند را پذیرفته‌ایم.

جمعیت و نمونه‌برداری

ورزش استرالیا توسط سیستم منظمی ساخته شده از تأسیس باشگاه توصیف شده است. نماینده‌های باشگاه‌ها سازمان‌های ورزشی کشور (SSOs) را که زیرساخت و توسعه‌ی کشور را مدیریت می‌کنند، تشکیل می‌دهند. در عوض، نماینده‌های هر ایالت، سازمان‌های ورزشی ملی را تشکیل می‌دهند که متعاقباً ورزش را از دیدگاهی ملی مدیریت می‌کنند. رقابت‌های لیگ‌های ملی، به شکل‌های گوناگونی تشکیل شده‌اند؛ بعضی تحت کنترل نسبی سازمان‌های ورزشی ملی و بعضی به عنوان موجودیت‌هایی باشگاه‌محور و مستقل. باشگاه‌هایی که در این رقابت‌ها شرکت می‌کنند، به طور وسیعی عضویت‌محور هستند، اما بعضی از آن‌ها هم صاحبان خصوصی دارند (وستربیک، شیلبار و دیان ۱۹۹۵).

جمعیت نمونه شامل مدیران اصلی NSOها (تقریباً ۱۰۰)، SSOها (تقریباً ۸۰ نفر از هر ایالت یا وسعتی برابر شش ایالت و دو منطقه در استرالیا) و شاغلین باشگاه‌های حرفه‌ای در رقابت‌های لیگ‌های ملی (تقریباً ۱۵۰) است. این تحقیق روی مدیران ورزشی که درگیر فعالیت‌های روزانه‌ی یک سازمان هستند، تصمیم‌گیرنده هستند و نقش‌هایی در قدرت و مسئولیت‌پذیری دارند، تمرکز دارد. دو روند انتخاب موردی سازگار با اصول نمونه‌برداری فرضیه‌ای بکار گرفته شدند (مینچیلو ۱۹۹۵). مقوله‌های نمونه برداری در ابتدا بر اساس برتری‌شان در نوشته‌ها انتخاب شدند و موارد باقی‌مانده به عنوان مقوله‌های ناشی از جمع‌آوری اطلاعات شناسایی شدند؛ وقتی اطلاعات تحلیل می‌شدند، ارتباط آن‌ها با سؤالات تحقیق آشکار می‌شد. به ویژه، ما به دنبال پیدا کردن مدارک تحقیقی بودیم که متغیرهایی را پیشنهاد می‌کنند که ممکن است دریافت‌ها و فعالیت‌های مدیران ورزشی در مورد تغییر را کاهش دهند. وقتی یک متغیر به طرز وسیعی توسط مدرک تحقیق مشخص می‌شد، در چهارچوب نمونه‌برداری فرضیه‌ای قرار می‌گرفت. چون هدف روند نمونه‌برداری معرفی تنوع به خاطر تقویت مقایسه‌ی دائمی اطلاعات بود، مشخص شده بود که اگر اطلاعات تأثیر متغیرها را برجسته کرده بود، متغیرهای کشف شده در روند نمونه‌برداری هم بکار گرفته شده بودند.

بازنگری بر این نوشته‌ها سه فاکتور را که به عنوان فاکتورهای دارای نفوذ در دریافت‌های مدیران ورزشی از تغییر معرفی می‌کند. این امر مقوله‌های نمونه‌برداری هدفمندی را تشکیل داد. اولین مقوله‌ی نمونه‌برداری هدفمند سیستم پاداش به موقع بود؛ شاید مدیران به خاطر خدمات‌شان پاداش بگیرند یا نگیرند (آولد ۱۹۹۴؛ کاسکلی ۱۹۹۴؛ کاهن ۱۹۹۳؛ لائو ۱۹۹۳؛ مور ۱۹۹۳، تیبالت، سلاک و هینینگز ۱۹۹۳؛ وات ۱۹۹۲). مقوله‌ی دوم، سطح آموزشی بود که مدیران ورزشی به دست آورده بودند، مخصوصاً اینکه آیا تحصیلات دانشگاهی داشتند یا نداشتند (هاگ ۱۹۸۹؛ مور ۱۹۹۳؛ پارخوس ۱۹۸۱؛

وات ۱۹۹۲). مقوله‌ی نمونه‌برداری آخر به منابع مالی تمرکز دارد. این مقوله به دو مؤلفه متمایز شده است: سازمان‌هایی با درآمد های بزرگ سالانه که بیشتر از یک میلیون دلار هستند (که در جدول ۱ به عنوان < 1 نشان داده شده است) و سازمان‌هایی با درآمدهای سالانه‌ی کمتر از یک میلیون دلار (که در جدول ۱ به عنوان > 1 نشان داده شده است) (فرگوسن ۱۹۹۵؛ فریسیبی ۱۹۸۸؛ کیگولیس ۱۹۸۹؛ میلز ۱۹۹۴؛ سلاک و هینینگز ۱۹۸۹). این فاکتورها بیشتر پیشنهادی به نظر می‌رسیدند تا قاطع و بنابراین توضیح قاطعی از فاکتورهای مؤثر بر دریافت‌های مدیران از تغییر ارائه ندادند. به عبارت دیگر، این مقوله‌ها ظاهراً توسط نوشته‌ها آشکار شده بودند. پاسخگری در مجموعه‌ی مقوله‌ی اول که توسط چهارچوب نمونه‌برداری فرضیه‌ای مشخص شده (پرداخت پاداش، تحصیلات دانشگاهی، تحت استخدام سازمانی با بودجه‌ای بالاتر از یک میلیون دلار) قرار گرفت تا به مطالعات کمک کند. این عمل بر مبنای انتخاب تصادفی انجام شده و محدود به لیستی از مدیران موفق از سه ایالت استرالیا است (ویکتوریا، Australian new sought wales، capital territory) که خانه‌ی اکثریت سازمان‌های ورزشی هستند. به علاوه، این لیست از قبل تهیه شده همیشه پیش‌بینی درستی از آموزشی که پاسخگر بالقوه دریافت کرده، ارائه نمی‌کرد، که در این صورت لیست دیگری انتخاب می‌شد تا مقوله به حد مطلوب برسد. پاسخگر دوم که با روش القایی تحلیلی که در آینده توضیح داده خواهد شد، سازگار بود، از سمت دیگر چهارچوب نمونه‌برداری انتخاب شد (مبلغی به او پرداخت نشده، تحصیلات دانشگاهی ندارد، از سازمانی با بودجه‌ای کمتر از یک میلیون دلار است). این روند برای هشت مصاحبه‌ی اول ادامه پیدا کرد.

اطلاعات جمع‌آوری شده نه تنها مورد استفاده‌ی این سه مقوله‌ی نمونه‌برداری را اثبات کرد، بلکه عنصر دیگری را شناسایی کرد که بر دریافت‌های مدیران از تغییر تأثیر می‌گذارد: منابعی که چه سرمایه‌گذاری عمومی داشته باشد (دولتی) و چه خصوصی (توسط سازمان انجام شده باشد). با توجه به اطلاعاتی که از هشت مصاحبه‌ی اولیه جمع‌آوری شده، این مقوله برحسب اینکه سازمان مبلغ قابل توجهی از بودجه‌اش را از دولت دریافت کرده باشد ارزیابی قرار گرفت. سازمان‌هایی که بیشتر از چهل درصد درآمدشان را از دولت دریافت کردند، وابسته به دولت شناخته شدند، در این حال، سازمان‌هایی که کمتر از چهل درصد از درآمدشان را از دولت دریافت می‌کردند، «خود سرمایه‌گذار» نامیده شدند. در جدول ۱، سازمان‌های وابسته به دولت با یک S نشان داده شده‌اند و این مقدار قابل توجهی از سرمایه‌گذاری را نشان می‌دهد. به همین شکل سازمان‌هایی با کمتر از چهل درصد با NS نشان داده شده‌اند و این یعنی مبالغی که دولت پرداخت می‌کند، قابل توجه نیست. این آستانه‌ی چهل درصد از هشت مصاحبه‌ی اول به دست آمد و نشان دهنده‌ی میانگین نظر پاسخگران بود. همزمان این رقم، به نظر انعطاف‌پذیر بود و با اینکه غیرضروری بود، می‌توانست در مرحله‌ی بعدی روند مصاحبه در پاسخ به نظرات و عقاید دیگر، تغییر کند. در کل بیست و نه مصاحبه انجام شده بود که حداقل از هر مقوله یکی در آن قرار داشت. وقتی ۱۶ انتخاب در دسترس بود، روند مقایسه‌ای آنقدر ادامه پیدا کرد که به اشباع رسید

و این باور به وجود آمد که هیچ اطلاعات جدیدی کشف نشده باقی نمانده بود. این ۱۶ مقوله در دسترس در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

سیستم پاداش کارکنان		پرداخت شده				پرداخت نشده			
سطح آموزش		آموزش دانشگاهی		بدون آموزش		آموزش دانشگاهی		بدون آموزش	
منابع مالی (میلیون دلار)		>۱	<	>۱	<	>۱	<	>۱	<
سرمایه گذاری دولتی (بیشتر از ۴۰٪ معنادار) significant)		S	N	S	N	S	N	S	N
(Not significant)		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶

باید تصدیق کرد که مقوله‌های نمونه‌برداری نمونه را به طور کامل به مؤلفه‌های متضاد یا همسان تقسیم نکرده است. با این حال، هدف این مدل اثبات تنوع و آسان کردن روند مقایسه‌ای دائمی بود. در ضمن باید به یاد داشته باشید که این مدل نمونه‌برداری ادعا نمی‌کند که جامع و کامل است و این ادعا را هم ندارد که نمونه‌ی کاملی از جمعیت مدیران ورزشی را ارائه می‌کند.

جمع‌آوری اطلاعات

دریافت‌های یک گروه نمونه از مدیران ورزشی با استفاده از مصاحبه‌های تفصیلی و نیمه آماده جمع‌آوری شد. پاسخگرها نسخه‌های تفصیلی از تجربیات اجرایی‌شان در ورزش ارائه کردند و نشان دادند که چه‌طور آن تجربیات روی درک‌شان از تغییر اثر گذاشتند. مصاحبه‌های نیمه آماده با برنامه‌های زمان‌بندی وسیعی آغاز شدند، اما برای به دست آوردن اطلاعات، به شکل وسیعی وابسته به تعامل بین مصاحبه‌کننده و پاسخگر بود (مینچیلو ۱۹۹۵). آن‌ها از شکل گفتگو بین مصاحبه‌کننده و پاسخگر استفاده کردند و طبق تحقیق بورنس (۱۹۹۴) روی درک پاسخگر از خودش و محیط اطرافش و تجربه‌ش تمرکز کردند. هیچ سؤالی مستقیماً از یک برنامه‌ی زمان‌بندی مصاحبه پرسیده نشد، اما به جای آن وسیله‌ی جمع‌آوری اطلاعات به طرز وسیعی گفتگوی آزادانه و روان بود که به تعامل بین محققان و پاسخگرها استناد کرده بود.

مسئولیت عمده بر دوش محققان بود تا با استفاده از مهارت‌های میان‌فردی‌شان بدون درگیر کردن حس استقلال پاسخگرها و حس کنترل، مسیر گفتگو را به سمت موضوعی که در دست داشتند ببرند.

مدل بازگشتی مصاحبه بکار گرفته شده بود. با استفاده از تکنیک بازگشتی، سؤالاتی بدون پاسخ مشخص پرسیده شدند و دامنه‌ی وسیعی از اطلاعات را به دست دادند. بعد از آن سؤالات خاص برای محدود کردن زمینه‌ی تحقیق‌رسیده شدند. با هر مصاحبه‌ی بعدی سؤالات خاص‌تر شدند (مینچیلو ۱۹۹۵).

روش القایی تحلیلی

مصاحبه‌ها بر مبنای روش القایی تحلیلی هدایت می‌شدند، روشی که بر اساس رقابت همیشگی بود که در فرضیه‌ی ذکر شده پنهان بود. روش القایی تحلیلی این مراحل را دربر دارد: (۱) انجام اولین مصاحبه؛ (۲) ثبت اطلاعات؛ (۳) تحلیل اطلاعات از طریق شناسایی و کدگذاری مضامین، موضوعات و مفاهیم غالب؛ (۴) برگشت به سؤالات اصلی و تحلیل آن بر اساس نتایج مصاحبه‌ی اول؛ (۵) انتخاب پاسخگری که احتمالاً دیدگاه دیگری دارد؛ (۶) انجام مصاحبه؛ (۷) تحلیل مصاحبه و تحلیل دوباره‌ی مصاحبه‌ی اول بر اساس مصاحبه‌ی دوم؛ (۸) فرمول‌بندی، بازبینی و گسترش طرح تا جایی که روی سؤالات اصلی تمرکز بیشتری شود؛ (۹) ادامه‌ی چرخه و استقرایی‌تر شدن؛ و (۱۰) گسترش طرح تا مرحله‌ای که هیچ اطلاعات تازه‌ای به دست نیاید و اشباع به دست بیاید (مینچیلو ۱۹۹۵).

تحلیل اطلاعات

تمام مصاحبه‌ها ضبط، رونویسی و سپس کدگذاری شده بودند. مصاحبه‌ها برای استفاده در تحلیل‌های بعدی به صورت «کلمه به کلمه» در پایگاه اطلاعاتی یک کامپیوتر رونویسی می‌شدند. اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها به طرز سیستماتیکی سازماندهی شدند و در اندازه‌های مختلف، تکه‌تکه شده و طبقه بندی شدند: واژه‌ها، عبارات، جملات، یا تمام پاراگراف‌هایی که با مضامین یا موضوعات رایج مرتبط بودند (دنزین و لینکولن ۱۹۹۸؛ لی ۱۹۹۸).

کدگذاری مستلزم آزمون سیستماتیکی از واحدهای اطلاعات است. در این تحقیق واحدهای اطلاعات تابع‌های تغییر بودند، که متعاقباً به مقوله‌هایی که درک مدیران ورزشی را توضیح می‌دهد، تجزیه شدند. این مقوله‌ها برای نشان دادن زیر مجموعه‌ها و ابعاد به دست آمده مورد بررسی قرار گرفتند و به طور سیستماتیک کدگذاری و مقایسه شدند. این روند در تشخیص تعدادی از مقوله‌های اصلی که دریافت‌های مدیران ورزشی از تغییر را دربرمی‌گیرند، به اوج رسید و یکپارچگی تنگاتنگ مفاهیم در اطلاعات جمع‌آوری شده را نشان داد. این مقوله‌های اصلی اساس نتایجی را که بعداً مورد بحث قرار می‌گیرند، تشکیل داد.

در ابتدا رونوشت‌ها به طرز وسیعی مورد مطالعه قرار گرفتند تا به آشنایی کلی با محتوای آن‌ها به دست بیاید. در طول این روند، مفاهیم غالب، مضامین و موضوعات یادداشت شدند تا مقوله‌ای را تشکیل دهند؛ این مقوله‌ها کدهایی شدند از رونوشت از طریق آن‌ها تفسیر شد و معانی گسترش پیدا کرد. بنابراین، کدگذاری با استفاده از لغات کلیدی برای طبقه‌بندی و دسته‌بندی محتوا بکار گرفته شد. این کدها اطلاعات را کاهش دادند و بر تمایلات، مضامین، الگوها و روندهای بیان کننده‌ی علت تأکید کردند.

همان‌طور که توسط استراس و کوربین (۱۹۹۴) پیشنهاد شد، کدگذاری در سه قالب انجام شد. این قالب‌ها: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بودند. این سه روش کدگذاری متفاوت نیستند، اما متوالی و وابسته به هم هستند؛ هرکدام از آن‌ها بر مبنای قبلی ساخته شدند. در این روش، مرزهای بین هر نوع از کدگذاری ساختگی هستند (استراس و کوربین ۱۹۹۰). بنابراین، در بخش کدگذاری، حرکت بین یک نوع کدگذاری به نوع دیگر ممکن بود. همان‌طور که استراس و کوربین (۱۹۹۴) تصدیق کردند، دلیل این امر این است که در طول مرحله‌ی نهایی یا انتخابی کدگذاری، همیشه مفاهیمی وجود دارند که گسترش نیافته و مبهم باقی می‌مانند. همزمان، در طول مرحله‌ی ابتدایی یا باز کدگذاری، بعضی از مفاهیم به طور طبیعی به سمت مراحل گسترده‌تر پیش رفتند و در طول کدگذاری انتخابی در دسترس قرار گرفتند.

کدگذاری باز روند جدا شدن، امتحان، مقایسه، به تصویر کشیدن و دسته‌بندی اطلاعات است (استراس و کوربین ۱۹۹۰). کدگذاری باز در ابتدا مورد استفاده قرار گرفت و رونوشت‌های مصاحبه مطالعه شدند و کدها برای هر تکه از اطلاعات تعیین شدند. هر جمله‌ای که پاسخگر به زبان آورد، در مقوله‌های گسترده‌ای دسته‌بندی شد. طبق نظر استراس و کوربین (۱۹۹۰)، یک مقوله دسته‌بندی مفاهیم است. مفاهیم برجسته‌هایی هستند که روی اتفاق‌ها، رخدادها و سایر نمونه‌های یک پدیده قرار می‌گیرند. در این مرحله‌ی ابتدایی، مقوله‌ها بیشتر از اینکه خاص و انتخابی باشند، گسترده و فراگیر بودند.

هدف این مرحله‌ی ابتدایی کدگذاری تبدیل اطلاعات به شکل فشرده‌تری بود که به مقوله‌های قطعی و ظاهری اجازه‌ی بروز می‌داد. وقتی پدیده‌ی خاص بر حسب اطلاعات شناسایی شد، مفاهیم به دور آن جمع شدند. این کار برای کاهش حجم اطلاعات انجام شد. بنابراین، کدها اطلاعات را به تکه‌های قابل اداره یا مفاهیم اولیه تقسیم کردند؛ آماده کردن برای کاهش بعدی و دقیق‌تر در زمانی که اطلاعات در مقوله‌ها گروه‌بندی می‌شدند. بنابراین روند کدگذاری به شکل صعودی حرکت کرد و اطلاعات را از رونوشت‌های خام مصاحبه‌ها ترکیب می‌کرد و کاهش می‌داد که وقتی طبق مضامین مشابه گروه‌بندی شدند به مفاهیم تبدیل شدند و در عوض در زمان ترکیب شدن، به مضامین تبدیل شدند. هر زمان مفاهیم، مقوله‌ها یا مضامین بکار گرفته می‌شدند اسم مفهومی گسترده و انتزاعی به آن‌ها داده می‌شد.

کدگذاری باز در سه مرحله انجام می‌شد. اول، در گسترده‌ترین سطح، تمام رونوشت خوانده می‌شد و بعد این سؤال مطرح می‌شد: «مضامین اصلی که از این مصاحبه استخراج می‌شوند، کدام‌ها هستند؟» بعد از پاسخ به این سؤال، سند پاراگراف به پاراگراف بازنگری می‌شد. دوباره، همان سؤال مطرح می‌شد: «مضامین اصلی که از این مصاحبه استخراج می‌شوند، کدام‌ها هستند؟» در آخر، در تفصیلی‌ترین سطح، رونوشت‌های مصاحبه‌ها خط به خط تحلیل می‌شدند. در این جا، با نگاه به عبارات و واژه‌های خاص، رونوشت به دقت بررسی می‌شد. با اینکه این روش خسته‌کننده بود، اما تضمین می‌کرد که هیچ مقوله یا مفهومی از قلم نیفتاده بود، که این بسیار پراهمیت بود، چون بعضی مقوله‌ها مدارکی برای معرفی مقوله‌های نمونه‌برداری دیگر تهیه کردند.

رونوشت‌های مصاحبه‌ها از نظر فیزیکی به مقوله‌های اولیه تقسیم می‌شدند که تمام اطلاعات مقوله‌های خاص در آن‌ها قرار می‌گرفتند. بعد از نتیجه‌ی روند کدگذاری باز، بیست و نه رونوشت مصاحبه‌ها وارد سه کد باز، می‌شدند که به ترتیب گونه‌ها، تکنیک‌ها و محتوا بودند. این کدهای باز در پایگاه اطلاعاتی کامپیوتری مجزایی قرار گرفتند و برای انجام مرحله‌ی بعدی کدگذاری از آن‌ها پرینت گرفته شد.

کدگذاری محوری در مرحله‌ی بعد انجام شد. با استفاده از کدگذاری اولیه، محور مفاهیم کلیدی شناسایی شده بودند. به عبارت دیگر، الگوها، استراتژی‌ها و مفاهیم ژرف‌تر از کدهای اولیه شناسایی شدند و زیرمجموعه یا کدهای فرعی گسترش پیدا کردند. برای هر کدام از کدهای جدید در بین کدهای موجود، فایل‌های کامپیوتری دیگری تأسیس شدند و زیرشاخه‌های اطلاعاتی مثل شجره‌نامه‌های خانوادگی ایجاد شدند. از سه کد باز اولیه، نه کد فرعی ایجاد شد که از آن‌ها هم پرینت گرفته شد. اسم این کدها: سریع، کند، داخلی، خارجی، تصادفی، فعالیتی، فرهنگی، پیش‌زمینه‌ای و تجارت‌گرایی بود.

در آخر، کدگذاری انتخابی برای اصلاح کدهای موجود و کدهای فرعی استفاده شد. این شکل از کدگذاری خاص‌ترین شکل بود و به سمت خلق دقیق‌ترین مضامین می‌رفت. بیست و هشت کد انتخابی گسترش یافتند که به ترتیب از این قرار بودند: عملکرد، بحران، تسهیل‌کننده‌ها، سازش، زمان‌سنجی، محتوا، تعدیل، فیلترگذاری، متوالی، استراتژیک، مداوم، سیاست، سازمانی، سیستم‌ها، فرآیندها، کاتالیزورها، ناگهانی، قانون، هرج و مرج، ساختار، استراتژی، کیفیت، سنت، نهادی کردن، تحصیلات دانشگاهی، رقابت، سهامدار و قدرت. ساختار کدگذاری در جدول ۲ بازسازی شده است.

انتخابی	محوری	باز
عملکرد	سریع	انواع
بحران	آرام	
تسهیل کننده‌ها		
سازش		
زمان سنجی		
محتوا		
تعدیل	سریع	
فیلترگذاری		
متوالی		
استرژیک		
مداوم		
سیاست		
سازمانی	درونی	
سیستم‌ها		
فرآیندها		
کاتالیزورها	بیرونی	
ناگهانی		
قانون		
هرج و مرج	تصادفی	
ساختار	اقدام	تکنیک‌ها
استراتژی		
کیفیت		
سنت	فرهنگ	
نهادی کردن		
تحصیلات دانشگاهی	پیش زمینه	محتوا
رقابت		
سهامدار	سودگرایی	
قدرت		

نوع‌شناسی

طبق گفته‌ی مینیچیلو (۱۹۹۵) نوع‌شناسی روشی است که امروزه محققان استفاده می‌کنند تا درک کامل‌تری از پدیده از طریق گروه‌بندی ایده‌ها داشته باشند و بعد انواع ایده‌آلی را که موقعیت‌هایی با مشخصه‌های مشابه یا متفاوت را به تصویر بکشد. به عبارت دیگر، این روشی برای قابل فهم کردن ایده‌های پیچیده یا انتزاعی است. گونه‌های ایده‌آل به این شکل ایجاد شده‌اند، چون در واقعیت وجود ندارند، اما درعوض ساخت‌هایی عقلانی هستند که واقعیت را برای هدف درک واقعیت ارائه می‌کنند. مینیچیلو اشاره کرد که گونه‌های ایده‌آل دانشی ایجاد نمی‌کنند. درحقیقت ابزاری هستند که به محققان برای پرسیدن سؤالات خاص کمک می‌کند و نظرات مفید را شکل می‌دهند. بنابراین، هدف ساخت نوع‌شناسی پیدا کردن الگوهایی در بین کدها بود. به عبارت دیگر، درحالی‌که کدها بینش اساسی درمورد دریافت‌ها و فعالیت‌های پاسخگرها ایجاد می‌کند، روابطی را که بین‌شان وجود دارد، به طور کامل تفسیر نمی‌کنند. برای این هدف، وقتی کدها ظاهر شدند، روابط و الگوهای‌شان از طریق تصویرسازی گونه‌های ایده‌آل مورد توجه بود. برای مثال، چندین کد محوری که الگویی را پیشنهاد می‌کنند، در زمان ترکیب شدن، تقسیم صرفه جویانه‌ای را در بین انواع تغییری که پاسخگرها آن‌ها را تجربه کرده‌اند، شکل می‌دهند. این گونه‌های ایده‌آل مورد بررسی و نوع‌شناسی قرار گرفتند.

به عنوان کلام آخر در روند روش‌شناسی، قابل توجه است که همان‌طور که هر توضیح سیستماتیکی به ناچار اشاره می‌کند، این روند خطی نبود. روند تحلیل اطلاعات و ساخت نوع‌شناسی با اطلاعات جدیدی که کشف می‌شدند، همراه، نمو کننده و آشکار کننده بود.

اعتبار

محققان کیفی، نوعاً می‌خواهند مطمئن شوند که یافته‌های‌شان قابل تأیید، قابل اعتماد، معتبر و قابل انتقال هستند (آنفارا، براون و مانگیون ۲۰۰۲؛ کرسول ۱۹۹۴؛ کرفتینگ ۱۹۹۱). چندین روند تحقیق وجود دارند که برای ارائه در این موضوعات ارزشمند هستند. قابلیت اعتماد (یا قابلیت اطمینان) در اندازه‌گیری کیفی توسط توجه به روش‌های ثبت اطلاعات و استفاده از محاسبات کلمه به کلمه‌ی مصاحبه‌ها، مورد توجه قرار گرفت. دو محقق در کدگذاری اطلاعات مصاحبه شرکت داشتند. تکنیکی به نام «چک کدگذاری» وجود دارد که در آن محققان به طور جداگانه اطلاعات مشابه را کدگذاری می‌کنند و بعد در کنار هم کدهای‌شان را مقایسه می‌کنند، این روش برای بالا بردن قابلیت اعتماد بکار گرفته شد (میلز و هابرمن ۱۹۹۴). یک حوزه‌ی قابلیت اعتماد کاربردی با کم کردن تعداد کل توافقات در کدگذاری‌ها از

تعداد کل توافقات به اضافه‌ی عدم توافقات مورد محاسبه قرار می‌گیرد. این روند به طور متناوب انجام شد تا اینکه قابلیت اعتماد به سطح راضی کننده‌ای رسید. همانطور که میلز و هابرمن توصیه کردند، توافق بی‌کدگذاری وقتی قابل اعتماد بود که به ۹۰ درصد می‌رسید.

ایجاد اعتبار (اعتبار داخلی) و قابلیت انتقال (اعتبار بیرونی) اطلاعات در جستجو برای پیدا کردن استثنای تفسیرهای قراردادی تعیین شده برای محققان بدست آمد. تعداد محدودی از تقسیمات مثلثی اولیه برای تسهیل این امر بکار گرفته شد. برای مثال، اسناد سازمانی به عنوان شکل ساده‌ای از تقسیمات مثلثی اطلاعات مورد بازنگری قرار گرفتند. به علاوه، چک کردن اعضا یا روند بررسی یافته‌ها با خود محققان هم برای تقویت قابلیت اعتماد اطلاعات بکار گرفته شد. توجه اصلی به ویژگی‌های جمعیتی پاسخگرها معطوف شد تا سکویی برای انتقال‌پذیری ایجاد کند و محققان آینده را در تلاش‌های کیفی‌شان (به صورت بالقوه) هدایت کند.

محدودیت‌ها

چندین فرضیه‌ی مهم وجود دارد که این تحقیق آن‌ها را دربر گرفت. اول، دیدگاهی را عنوان کرد که سلاک و هینینگز (۱۹۹۲) ارائه کردند و در آن به جای یک فرضیه‌ی محوری، دامنه‌ای از فرضیات مربوط به تغییر را ارائه کردند که ممکن بود برای حل کردن روند تغییر در ورزش مفید باشند، یا حتی هیچ زمینه‌ی فرضیه‌ی رایجی را هم عنوان نکردند. در این جهت، تصدیق این امر مهم است که محققان بیشتر از یک روش فرضیه‌ای را برای بیرون آوردن از اطلاعات پیش بینی کردند که می‌تواند به صورت پتانسیل روی کدگذاری تأثیر بگذارد. دوم اینکه، این تحقیق اساساً دیدگاهی مبتنی بر سیستم‌ها را برای تغییر ارائه می‌کند، که این دیدگاه در آن به عنوان مفهومی دیده می‌شود که نمی‌تواند از سایر شکل‌های سازمان جدا شود؛ تغییر فراگیر است و به طور مستقل روی اجزای سازمان تأثیر نمی‌گذارد (گرینوود و هینینگز ۱۹۹۶؛ کوتر ۱۹۹۵). این فرضیه محققان را تشویق می‌کند تا به دنبال اطلاعات منسجم در مورد ایجاد تغییر سازمانی بروند و همچنین در طول کدگذاری در جستجوی ارتباط‌های بین عناصر سازمانی باشند.

در هر تحقیقی آگاهی از محدودیت‌های ذاتی سیستم جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل مورد استفاده ضروری است. چون روش این تحقیق کیفی است، محدودیت‌هایی وجود دارد که با تحقیق کیفی مرتبط هستند و باید بر آن‌ها تأکید می‌شد. اول، واضح است که قدرت زیاد استراتژی‌های کیفی فایده‌ی آن‌ها در بیرون کشیدن اطلاعات عمیق از پاسخ‌ها است. نتیجه‌ش این است که توانایی تحقیق کیفی برای جستجوی ردیفی بسیار محدود است. به عبارت دیگر، تنها از بخش‌های کوچکی از جمعیت می‌توان برای نمونه‌برداری استفاده کرد. سپس، اطلاعات کیفی خود معطوف به دست‌کاری‌های آماری نیستند. در نتیجه، اطلاعاتی که از منابع کیفی به دست آمده‌اند، موضوع بحث و تحلیلی طولانی هستند و به ندرت از نظر

آماري بيان كننده هستند. در مورد اين تحقيق، اطلاعات را نمي توان از نظر آماري تفسير كرد و به سادگي و به طرزي كارآمد در قالب عددي خلاصه نمي شوند.

نتيجه ي ديگر اين روش تحقيق اهميت نسبي انتخاب نمونه است. چون در مقايسه تعداد كمی پاسخگر وجود دارند، بايد بطور مناسبی انتخاب شوند و بيشتريين اطلاعات ممكن را براي تحقيق فراهم كنند. قسمت بيشتري اين مشكل با استفاده ي درست از تكنيك نمونه برداري مناسب كنترل شده است. چون نمونه برداري فرضيه اي در اين تحقيق مورد استفاده قرار گرفته، محدوديت هاي آن روند بايد شناسايي مي شد. نمونه برداري فرضيه اي وابسته به اصل و مقوله هاي نمونه برداري كشف شده ي انتخابي است. اگر در ابتدا، نادرست انتخاب شوند، مي توانند برمبناي اطلاعات به دست آمده از مصاحبه هاي اوليه اصلاح شوند. با اين حال، اين روند وابسته و مستلزم مراقبت و تحليل است.

نتايج و مباحث

در اين بخش از مقاله، دريافت هاي پاسخگرها در مورد تغيير طبق نوع شناسي كه به عنوان نتيجه ي كدگذاري تعيين شده بود، ارائه شده اند. به علاوه، اين نتايج با نوع شناسي چهاربعدي كه مهير (۱۹۹۳) ارائه كرده بود: پذيرش، دگرگوني، تكامل و انقلاب، مقايسه شده اند. اين نوع شناسي اثبات شد تا به طرز قدرتمندي با نتايج آميخته شود، كه اين را مي توان به وسيله ي تمايل پاسخگرها براي توضيح و فهم تغيير برحسب اندازه و انگيزه ش توضيح داد؛ مهير اين دو تعيين كننده ي مشابه را در نوع شناسي شان (مدل و سطح) بكار گرفت. مقوله ي پنجم پاسخ هايي كه از اين تحقيق بدست آمدند به عنوان «ساير» توضيح داده شده اند، اين اسم براي نتايجي استفاده شده كه به طور كامل با نوع شناسي هماهنگ نيستند و مدارك كليدي را ارائه مي كنند كه نشان مي دهند نوع شناسي ثبت شده به گسترش احتياج دارد.

دريافت ها از تغيير

تغيير اصلاحي است كه در مورد هر رخداد ي در يك سازمان انجام مي شود (بريدجز و راکومور ۱۹۹۶). اين تعريف مشخص مي كند كه تمام پاسخگرها موافق بودند كه تغيير فرآيندي ادامه دار و ممتد است و تمام سازمان ها در روند تغيير قرار دارند. قابل توجه است كه با اين حال پاسخگرها تفاوت روشني بين تغيير سريع و تغيير كند قائل هستند. تغيير سريع نوعاً زماني رخ مي دهد كه سازمان هاي ورزشي آشكارا تحت فعاليت هستند و اغلب تا حد به مخاطره انداختن بقاي بلندمدت شان پيش مي روند. به بيان ساده تر، در اين نمونه ها، تغييرات در پاسخ مستقيم به بحران ها ساخته شده اند. در مقابل، تغييرات كند «تنبل تر» هستند و براي مدتي نامحدود ادامه پيدا مي كنند. اين تغييرات «تنبل» تقريباً هر روز اتفاق مي افتند و به شكل جايگزين هاي جزئي براي سياست ها و فعاليت هاي كنوني ظاهر مي شوند. نوع سوم تغيير كه توسط

پاسخگرها شرح داده شده، به طور کامل در مقوله‌های کند یا سریع قرار نمی‌گیرد. نوع سوم تغییر «تصادفی» نامیده شد و در آن اصلاحات در فعالیتهای موجود انجام می‌شوند، نه در طرح یا جهت‌گیری استراتژیک، نه در بهبودهای تکاملی، نه حتی در فشارهای اضافی، بلکه به عنوان نتیجه‌ی شرایط ناخواسته و سهوی رخ می‌دهند.

این مفهوم که فشارهای اضافی یا بحران‌ها ممکن است انگیزه‌ای برای تغییر باشند، مفهوم تازه‌ای نیست و اسکینر، استوارت و ادواردز (۱۹۹۹) آن را در ورزش استرالیا اثبات کردند. به همین شکل، مفهوم تغییر نموی همیشه در فرضیه‌های تغییر وجود داشته است (پتیگرو ۱۹۸۵). با این حال، این تفکر که تغییر می‌تواند به عنوان نتیجه‌ی یک تصادف ایجاد شود، به طور معمول ثبت نشده است.

پاسخگرها در این تحقیق عنوان کردند که تغییر «تصادفی» رویدادی تکراری است. فعالیتهای و روندها بدون موافقت یا آگاهی مدیران ارشد یک سازمان به طور دوره‌ای معرفی شده‌اند. درحالیکه مدیران ارشد تلاش می‌کنند تغییرات مستقیمی ایجاد کنند که با اهداف استراتژیک مناسب باشند، آن‌ها موافقتی که از این اتفاقات تصادفی، توضیح داده نشده و گاهی پنهانی آگاه نباشند.

یک مثال شامل تغییری است که در وضعیت توزیع وسایل باشگاه ایجاد شده است. گرچه سیاست «استاندارد» فروش وسایل باشگاه از باشگاه بود، به عنوان نتیجه‌ی یک تغییر «تصادفی» که در آن سفارشی مکاتبه‌ای پذیرفته شده بود و یک دانشجوی کارآموز ناشناس آن را پذیرفت و به سرعت کالا را ارسال کرد، با رسیدن سفارشات مکاتبه‌ای بعدی فروش وسایل به دو برابر رسید. این تغییرات «تصادفی» با مشکلاتی در دنبال کردن منابع و نتایج روبرو هستند. ممکن است این تغییرات در نتیجه‌ی خروجی‌های مثبت یا منفی رخ داده باشند و همیشه به طور کامل به دانشجویان بسیار پرتلاش وابسته نباشند. چنین تغییراتی همچنین می‌توانند به آسانی توسط فعالیتهای رسمی یک سازمان مخفی شوند، به ویژه وقتی هیچ کس نمی‌تواند توضیح دهد که چرا یک فرآیند خاص بکار گرفته می‌شود یا در ابتدا چگونه آغاز می‌شود.

مدیریت تغییر

پاسخگرها دائماً از این امر ابراز ناراحتی می‌کردند که وقتی باید تغییری انجام می‌شد، آن‌ها درمورد بهترین روش انجام آن مطمئن نبودند. در مثال اول، به طور عادی پذیرفته شد که یک روش «آزمایش و بررسی شده» برای تغییر به طرز قابل توجهی در فعالیتهای دستی بیشتر سازمان‌های ورزشی غایب است. این کمبود اطلاعات که متوجه بهترین روش‌شناسی برای آغاز و پشتیبانی از تغییرات بلندمدت است، نشانه‌ی سرگشتگی کلی درمورد دو عنصر اساسی در هر برنامه‌ی تغییر است: چه چیزی باید تغییر کند و چه‌طور باید تغییر کند. بنابراین، نه تنها مدیران ورزشی نمی‌دانند که انرژی‌شان را برای

آغاز تغییر در کجا باید بکار گیرند، همچنین در زمان معرفی ابزار و تکنیک‌های مرجح‌شان برای مدیریت، هدایت و کنترل تغییر مردد هستند.

این سرگستگی با ترسی فراگیر از این‌که حتی نظارت بر تغییر با اعتراض‌هایی از طرف اجزاء اصلی مثل باشگاه‌ها، تماشاچیان و اعضای باشگاه روبرو می‌شد، بیشتر شد. بنابراین، طرح‌های اصلاح روش‌های سنتی برای عمل، اغلب مورد توجه سازمان‌های زیرزمینی قرار دارد که به طور عادی برای جاسوسی ایجاد شده‌اند! چندین پاسخگر مشاهده کردند که با اینکه مکانیسم‌های تغییر و موانع درون مؤسسه‌ای که از تغییر جلوگیری می‌کنند ممکن است بر خلاف فعالیت‌های تجاری در ورزش مشابه هم باشند، روشی که باید برای تغییر مورد استفاده قرار گیرد، کاملاً متفاوت است. آن‌ها فهمیدند که برای مثال، گروه‌گذاران در فعالیت‌های تجاری تمایل به تغییرات دائمی دارند تا مزایای رقابتی‌شان را بهبود ببخشند، ولی در سازمان‌های ورزشی، گروه‌گذاران تمایل دارند نشان دهند که تغییر موفقیت را کاهش خواهد داد یا بدتر از آن سنتی قدیمی را ویران می‌کند. با وجود این، علی‌رغم اکراه در اصلاحات کامل، یک سوم پاسخگرها عنوان کردند که بسیاری از سازمان‌های ورزشی بدون تغییری اساسی در فعالیت‌ها و سیاست‌های‌شان در بازار رقابت ورزشی تا حد زیادی آسیب‌پذیر هستند.

فرضیه‌های تغییر

پاسخگرها شکایت داشتند که درحالی‌که تغییر مرتباً ضروری است، درمورد بهترین روش رسیدن به آن تردید داشتند. در مثال اول، همگی این را پذیرفته بودند که روشی «آزمایش و بررسی شده» برای تغییر در دانش فرضیه‌ای‌شان از ورزش و مدیریت آن وجود نداشت. این کمبود اطلاعات که متوجه بهترین روش‌شناسی برای آغاز و پشتیبانی از تغییرات بلندمدت است، نشان می‌دهد که سرگستگی کلی درمورد ماهیت تغییر وجود دارد. پاسخگرها قادر بودند به روشنی درمورد موضوعاتی مانند ماهیت و اهمیت تغییراتی که تجربه و مشاهده کرده‌اند، بحث کنند.

مهم‌ترین نتیجه این بود که پاسخگرها منحصراً یک مدل فرضیه‌ای از تغییر را بیان نکردند. هر ۲۹ پاسخگر اصرار داشتند که تغییر را نمی‌توان با یک مفهوم توضیح داد. با این حال، این توافق هم وجود داشت که تغییر می‌تواند به سرعت یا به کندی، درون یک سازمان یا درون یک محیط انجام شود. این کدها بکار گرفته شده بودند تا نوع‌شناسی را تشکیل دهند که اساس این مبحث را می‌سازد. هر مقوله‌ی نوع‌شناسی بسته به اینکه تغییر سریع یا کند، داخلی یا بیرونی باشد، به

عنوان کاتالیزوری محوری در روند تغییر روی تفاوت‌های چشمگیری که پاسخگرها به آن‌ها اشاره می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. حتی نگاهی سریع به این مقوله‌های «عنوان شده» شباهت‌های آن‌ها با نوع‌شناسی مهیر (۱۹۹۳) را نشان می‌دهد. گرچه این تحقیق اکتشافی بود، ظهور این مقوله‌ها ممکن است نشان دهد که شاید با تحقیقات آینده در صنعت ورزش تصدیقی بالقوه برای دیدگاه‌های فرضیه‌ای ترکیب شده با نوشته‌های مهیر، به وجود آورد. با این حال، مقوله‌ی دیگری از این تحقیق ظهور کرد که پنجمین مقوله‌ی نوع‌شناسی را ایجاد کرده و در مدل مهیر وجود نداشته است.

اطلاعات پایداری‌هایی را در پاسخگرهای استفاده شده در تحلیل را نشان داد. یک نمودار آماری هم در هر بخش وجود دارد تا مشخصه‌های مشترک ایده‌های رایج افراد را نشان دهند.

تغییر آهسته / درونی

این روش تغییر معروف‌ترین روش در بین مدیرانی بود که در سازمان‌های بزرگ و خوش‌ساختار می‌کردند. مخصوصاً، سازمان‌هایی که پاسخگرهایی را استخدام کرده بودند که تغییر در شرایط انطباقی را پذیرفته بودند، بزرگ، از نظر مالی ایمن و مستقل بودند. این سازمان‌ها غالباً شامل باشگاه‌های ورزشی در لیگ‌های رقابتی ملی و چندین مؤسسه‌ی ورزشی ملی بودند. تمام پاسخگرهایی که در این روش فرضیه‌ای قرار می‌گیرند، پاداش گرفته بودند و ترجیحاً باید دارای تحصیلات دانشگاهی می‌بودند.

پاسخگرهایی که در این فرضیه استفاده شدند تا تغییر را توضیح دهند، تصدیق می‌کردند که تغییر مداوم و ممتد است و تمام سازمان‌ها تا حدودی در روند تغییر قرار دارند. تغییرات مداوم تقریباً هر روز اتفاق می‌افتند و به شکل جایگزین‌های جزئی برای سیاست‌ها و عملکردها ظهور می‌کنند. بنابراین، این پاسخگرها چشم‌اندازی را نشان می‌دهند که مدلی از تغییر در کل آهسته است. در مجموعه اصطلاحاتی که کانتر، استین و جیک (۱۹۹۲) ارائه کردند، تجربه‌ی اصلی‌شان از تغییر بسیار متنوع است. تغییر آهسته، نموی و ممتد است. به علاوه‌ی روش ممتد تغییر، سطح تغییر هم بین سازمانی معین شده است. تجربیات پاسخگرها از تغییر ذاتاً مداوم بود و به طور مستقل بیشتر در سازمان‌ها اتفاق افتاد تا در محیط یا صنعتی وسیع‌تر بکار گرفته شود. خلاصه این‌که، آن‌ها تغییر را در روندها داخلی می‌دانند. یک پاسخگر با توجه به فعالیت‌های تغییرشان این دیدگاه را به طور خلاصه عنوان کرد:

تغییرات ایجاد می‌شوند، چون ما این‌طور می‌خواهیم. این فکر که یک شخص دیگر یا چیز دیگری است که تغییر را ایجاد می‌کند، پاک کردن صورت‌مسئله است. در این‌جا تغییر اساساً سیستماتیک است. ما تغییرات را کم کم به عنوان رخدادهایی می‌پذیریم و این به این دلیل است که ایده‌های تازه‌ای در مورد بهترین راه‌های انجام کارها داریم. درست است که دوباره چیزهایی به شدت بد پیش

می‌روند، مثل همین اواخر که بعضی از بازیکنان خوبمان درحالی که دست به خلاف زده بودند، دستگیر شدند، این یعنی ما احتیاج داریم یا داشتیم که سیاست‌هایی در نظر بگیریم تا مطمئن شویم چنین اتفاقاتی حداقل در بین عموم دوباره تکرار نشوند. اما حتی بعد از آن، این تغییری بود که باید قبل از حالا اتفاق می‌افتاد، فقط ما هیچ‌وقت فکرش را نمی‌کردیم و به هر حال، این چیزی نیست که بتوان در آن عجله کرد. تنها کاری که می‌توان انجام داد این است که از طرف باشگاه با بازیکنان در مورد مسئولیت‌های‌شان حرف بزنیم و بعد سعی کنیم عواقب کارشان را درک کنند. به هر حال، تاکنون همین سیاست تصویب شده است و وکلا کارشان را انجام می‌داده‌اند و ماه‌ها گذشت. باید به یاد داشته باشید که ما تصمیم گرفتیم تغییر را معرفی کنیم. اینکه چیزی تغییر کند که به ما مربوط نیست، به این معنی نیست که این اتفاق افتاده است. هنوز باید کاری کنیم که این اتفاق بیفتد و دلیلش مهم نیست.

واضح است که با این فرض که تغییر طبیعتاً و درکل نمودی است، چهارچوب زمانی برای تغییر طولانی در نظر گرفته می‌شود. پاسخگرها عنوان کردند که چون تغییرات مایل به بروز از رأس سلسله مراتب سازمانی هستند، اما باید از تمام اعضا عبور کنند، این تلاش برای تغییر زمان لازم دارد. بنابراین، احتمال تغییری که در طول بلندمدت رخ می‌دهد، لزوماً تابعی از تلاش یک رهبر تنها یا عوض کردن یک رئیس بی‌نفوذ نیست. در نتیجه، اعضا فرصت پذیرش یک تغییر را دارند که در عوض منجر به ایجاد نتایج بهبود یافته می‌شود.

شاید آماري از تمام پاسخگرهایی که دریافت‌ها و تجربیات‌شان از تغییر در مقوله‌ی پذیرش جای می‌گیرد، مشخص کننده باشد. هرچند که بسیار وابسته به تفکر است، اما ممکن است پیوندی فرضیه‌ای بین مدیران ورزشی پاداش گرفته از سازمان‌های بزرگ و خوش‌ساخت و فرضیه‌ی انتخاب استراتژیک نشان داده شده باشد. مفهوم انتخاب استراتژیک نشان می‌دهد که سرنوشت یک سازمان در دستان مدیران‌ش است و چه موفق و چه شکسته خورده، نتیجه‌ی مستقیم صلاحیت‌شان است (چیلد ۱۹۷۲؛ کوتر ۱۹۹۵). تجربیات احتمالاً مثبت پاسخگرها از سازمان‌های ورزشی ثروتمندتر و بزرگ‌تر ممکن است دیدگاه فرضیه‌ای جهانی را در مورد اینکه موفقیت ظهور فراست استراتژیک است، تقویت کند.

با این حال، شاید این فرض که پاسخگرهایی که متمایل به این روش فرضیه‌ای هستند اینقدر انحصاری عمل کنند، گمراه کننده باشد. گرچه تجربیات و مشاهدات آن‌ها و ادارشان می‌کند تا این فرضیه‌های تغییر را توضیح دهند، خیلی از آن‌ها تأثیر دوره‌ای فاکتورهای بیرونی را هم مهم می‌دانند. مهم است که، این فاکتورها ابزاری برای افزایش احتمال تغییرات سریع هم به حساب آمده‌اند. با این حال، همان‌طور که از درون این نوشته‌ها برمی‌آید، دیدگاه پاسخگرها این است که

کاتالیزور تغییر تا حدودی غیر مرتبط است، چون تغییر سازمانی روندی دورنی است. به این خاطر است که این روش تغییر با مقوله‌ی «پذیرش» که در مدل مه‌یر به آن اشاره شده، تناسب دارد.

تغییر سریع / درونی

پاسخگرهایی که در این مقوله جای می‌گیرند، تفاوتی روشن بین تغییرات سریع و آهسته ایجاد کردند. تغییر سریع نوعاً زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌های ورزشی کاملاً در حال فعالیت هستند و اغلب تا حدی به مخاطره انداختن بقای بلندمدت‌شان پیش می‌روند. برای روشن کردن موضوع، تغییرات در این مثال‌ها در پاسخ مستقیم به بحران‌ها اتفاق می‌افتند. این تغییرات ناپیوسته و درجه دوم هستند که کانتر (۱۹۹۲) به آن‌ها به عنوان «ضربه‌های شدید اشاره می‌کند، که این تجربیات پاسخگرهایی را مشخص می‌کند که به این درک مقوله‌ای از تغییر تمایل دارند. تغییر سازمانی در این اندازه به شکل‌های گوناگون به عنوان «کمیت» (میلر و فریسن ۱۹۸۴)، «شکست چهارچوب» (نادلر و تاشمن ۱۹۸۹؛ تاشمن و رامونلی ۱۹۸۵) و «بنیادی» (گرینوود و هینینگز ۱۹۹۶) شرح داده شده‌اند. درحالی‌که مدل تغییر در فرضیه‌های پذیرش متفاوت است، آن‌هایی که متمایل به درکی سریع / درونی از تغییر هستند، تغییر را به عنوان موضوعی بین سازمانی هم می‌بینند. یک پاسخگر با توجه به تجربه‌ش از تغییر، اینطور نظر می‌دهد:

اما این آسان نیست. می‌توان چیزهایی را عوض کرد و از آن‌ها دور شد. مثل اینکه می‌توانیم بعضی از کارکنان مان، به جز بازیکنان، را تغییر دهیم و هیچ‌کس در حقیقت اهمیتی به آن ندهد. می‌توانیم روش انجام کارهایی را عوض کنیم، مثل تجارت یا بیمه یا چیزهایی مثل این، اما اگر می‌خواهیم چیزی را در آن سطح استراتژیک عوض کند، حتی اگر این مشخصاً تنها راه ممکن باشد، باید بیشتر مراقب باشیم. درکل اگر این بتواند موجب حرکتی شود، بهترین راه این است که به سرعت انجام شود. اما اگر باید انجام شود ... که این ماهیت تغییر است، تنها زمانی کار می‌کند که بزرگ باشد.

قابل توجه است که پاسخگرهایی که به این دیدگاه تغییر متمایل بودند، برحسب نمودارهای آماری‌شان ترکیب شده‌اند. هیچ گرایشی قابل مشاهده نیست. این گروه از پاسخگرها استدلال نکردند که تغییر تنها به عنوان نتیجه‌ی رخداد‌های نادر و بنیادی ایجاد می‌شود، بلکه بیشتر اغلب تغییرات به عنوان نتیجه‌ی تحولات بنیادی ایجاد می‌شوند. تجربیات آن‌ها در مدیریت ورزشی از این گفته حمایت می‌کند که سازمان‌های ورزشی عمومی ساکن باقی می‌مانند، اما به صورت دوره‌ای تغییرات شدیدی در ساختار یا محوریت استراتژی‌شان ایجاد می‌شود که در عوض منجر به تغییرات اساسی در سیستم‌شان می‌شود. این با مقوله‌ی «تغییرشکل» مه‌یر (۱۹۹۳) مطابقت دارد. چون چهارچوب زمانی تغییر بسیار کوتاه است، تغییر

نوفاً توسط سلسله مراتب سازمان و تحت قدرت مرکزی یک یا دو رهبر ایجاد می‌شود. نتیجه‌ی این تلاش‌های بزرگ برای تغییر روشن نیست. درحالی‌که تأثیر فروری آن بسیار مهم است، نتایج بلندمدت مبهم هستند؛ همان‌طور که بیشتر پاسخگرها عنوان کردند که برنامه‌های سازمانی جدید پوششی برای ارزش‌ها و باورهای قدیمی نیستند. خلاصه اینکه، به هر حال، تغییر برای عبور از بحران‌ها لازم است.

تغییر آهسته / بیرونی

این مدل‌های تغییر توسط مدیران ورزشی سازمان‌های کوچکتر و دارای منابع دچار چالش هم کاملاً حمایت شده‌اند. این مقوله شامل پاسخگرهایی بود که بیشترشان پاداش نگرفته بودند، گرچه این گروه هم بر حسب داشتن تحصیلات دانشگاهی دو قسمت شده بود. تجربیات پاسخگرها از تغییر روی تفسیر فرضیه‌ای تغییر تأثیر گذاشت، که گرچه سازمان‌های شخصی نسبتاً ساکن هستند، نیروهایی در محیط مؤسسه‌ای وجود دارند که آن‌ها را به سمت انطباق پیش می‌برند.

تغییرات توسط فشار همیشگی بخش وسیعتری که سازمان‌های شخصی را دائماً به سمت تطبیق با شرایط سازمانی عمومی می‌برد، مشخص شده‌اند. این مفهوم که فشارهای اضافی و بحران‌ها ممکن است باعث ایجاد تغییر شوند، هم توسط اسکینر (۱۹۹۹) اثبات شده بود. چهارچوب‌های زمانی تغییر کند باقی می‌ماند، اما برخلاف فرضیه‌پردازان انتخاب استراتژیک، مدیران در خود سازمان مسئولیتی برای تغییر احساس نمی‌کنند. درحقیقت، طبق نظر پاسخگرها، گاهی رهبران سازمان با نیروهای مؤسسه‌ای می‌جنگند و تلاش می‌کنند از وضعیت فعلی حمایت کنند. پاسخگرها عنوان کردند که فشارهای محیطی سرانجام برنده می‌شوند و سازمان‌ها اگر تمایل به بقا داشته باشند، باید تغییر کنند. بنابراین اغلب اگر دلایل تغییر ناخوشایند و ناخواسته باشند، می‌تواند تأثیرگذار باشد. در قسمتی از مصاحبه یک پاسخگر به این مطلب اشاره کرد:

ما در واقعیت می‌توانیم فعالیت‌های مان را به روش‌های متنوعی تغییر دهیم، اما هرگز نخواهیم توانست از سنتی که همراه باشگاه‌همان است دور شویم. سنت یک شمشیر دولبه است. از یک طرف، حس داشتن هویت به ما می‌دهد، اما از طرف دیگر جلوی حرکت‌های جدی به سمت حرفه‌ای‌گری را می‌گیرد. افراد زیادی آماده‌ی گفتن این نیستند، اما اگر بخواهیم با بهترین‌های این لیگ رقابت کنیم، تنها راهش دور شدن از سنت است ... تنها دلیلی که قادر بودیم این کار را انجام دهیم، این است که باید ... دوام بیاوریم.

فکر تغییر برای هماهنگ شدن با هنجارهای صنعت در فرضیه‌ی مؤسسه‌ای با عنوان «تناظر» (اسکات ۱۹۹۲) بیان شده است. کار در سازمان‌های ورزشی ملی کانادا این فشار تناظر را با استفاده از فرضیه‌ی اولیه‌ی گرینوود و هینینگز (۱۹۸۸) ثابت کرد. سلاک (۱۹۸۸)، کیکولیس (۱۹۹۲) و کاسنس (۱۹۹۷) به شکل‌های مختلف ثابت کردند که سازمان‌های ورزشی را می‌توان بر اساس ارزش‌های مؤسسه‌ای تکمیلی و وضعیت ساختاری شناسایی کرد. آن‌ها اشاره کردند که نیروهای مؤسسه‌ای می‌توانند سازمان‌ها را به سمت سیستم ارزشی همگنی هدایت کنند. کیکولیس (۱۹۹۵) هم مشاهده کرد که این فشارهای تناظری می‌توانند تغییراتی را در ساختار نشان دهند. مطالعات بیشتر در استرالیا ممکن است با توجه به مکانیسم‌هایی که باعث تغییرات مؤسسه‌ای و تناظری می‌شوند، منجر به کشف اطلاعات مفیدی شود. در نبود سایر فرضیه‌های جدی که می‌توانند در مورد هر دو نوع تغییر درجه اول و درجه دوم به حساب بیایند، این مفهوم اولیه ممکن است مزیت‌هایی را در نقطه‌ی شروع فرضیه‌ها ایجاد کند. این درک از تغییر توسط مقوله‌ی «تکاملی» مه‌یر (۱۹۹۳) ثابت شده است.

تغییر سریع / بیرونی

به احتمال دگرگونی بزرگ در صنعت ورزش به عنوان کاتالیزوری برای تغییر سازمانی بسیار کم اشاره شده است. تنها دو پاسخگر به این حقیقت اشاره کردند که تغییرات چشمگیری را دیده بودند که در گذشته در صنعت ورزش رخ داده بود و روی سازمان‌هایی که آن‌ها در آن زمان به صورت داوطلبی برای‌شان کار می‌کردند، تأثیر گذاشته بود. هر دوی این پاسخگرها گذشته‌ی مشابهی داشتند: پاداش نگرفته بودند و با سازمان‌های ورزشی ایالتی کوچک و دارای منابع مالی کم کار می‌کردند. تحصیلات دانشگاهی در توده‌ی مردم یا در واقع در بین این گروه مهم نبود.

تغییرات سریع و بیرونی تعریف شده، در طول مدت کوتاهی رخ می‌دهند، اما در بخش مؤسسه‌ای بیشتر از سازمان‌های خاص ایجاد می‌شوند. در نتیجه، هیچ رهبری کاملی باعث تغییر نمی‌شود. پاسخگرها عنوان کردند که دگرگونی در صنعت در پاسخ به آرایش پیچیده‌ی فاکتورهای محیطی مانند شرایط اقتصادی و اجتماعی رخ می‌دهد. با این حال، واضح بود که تأثیر تغییر فوری، شدید و همراه با نتایج بلندمدت بود: «وقتی حمایت مالی دخانیات را از دست دادیم، صنعت به خاطر یک تصمیم دولت تغییر بزرگی کرد. کاری از دست ما ساخته نبود و درآمدها در نیم ساعت از بین رفت». پاسخگر دیگر در توضیح دگرگونی دیگری در صنعت که خارج از کنترل آن‌ها بود، عنوان کرد: «سری‌های جهانی کریکت کری پارکر در یک فصل شکل ورزش را تغییر داد».

گرچه این امر با مقوله‌ی «انقلابی» مه‌یر (۱۹۹۳) هماهنگی داشت، اما فرضیه‌پردازان به ندرت وارد این ترکیب سبک و سطح شدند. به علاوه، بعضی فرضیه‌پردازان آرایه‌ای زیستی را در توضیح تغییرات انقلابی پذیرفته‌اند که به عنوان روند

انقلابی بین مراحل پیشرفت (کیمبرلی و میلز ۱۹۸۰)، یا به عنوان نتیجه‌ی پیشرفت‌های عظیم فنی مانند ریزتراشه‌ی کامپیوتر یا اتومبیل (اندرسون و تاشمن ۱۹۹۰)، مطرح می‌شوند. این دگرگونی‌ها در سطح صنعت منجر به تغییری اساسی در سازمان‌های خصوصی می‌شوند. این طرز فکر در مدل پایدار تأکید شده‌ای به دست آمد که عنوان می‌کند تغییر بین دوره‌های ثبات بلندمدت یا انفجارهای کوتاه‌مدت تغییرات اساسی که به یک صنعت هشدار می‌دهند، نوسان می‌کند (گرسیک ۱۹۹۱). با این حال، اصول کنترل اینکه چه طور و چرا تغییرات اساسی در خود صنایع آشکار می‌شوند، از نظر فرضیه‌ای روشن نیستند. به علاوه، این به قدر کافی مدرکی را که توسط سازمان‌ها اثبات شده و نشان می‌دهد تغییر پیوسته و چشمگیر عادی است، توضیح نمی‌دهد. برای این سازمان‌ها، تغییر کمیاب نیست اما مختص شیوه‌ی فعالیت آن‌ها در صنعت شان است. این نقطه ضعف، با این حال، به قدر کافی توضیح نمی‌دهد که چرا پاسخگرهای کمی به این مدل تغییر متکی بودند. مدرک کوچکی در دست است که نشان می‌دهد صنعت ورزش استرالیا با تغییرات بزرگ و دائمی شناخته شده است، گرچه مثال‌های زیادی وجود دارند که نشان دهنده‌ی این مطلب هستند (شیلبری، کوپک و وستریک ۱۹۹۸؛ اسمیت و استوارت ۱۹۹۹).

سایر فرضیه‌ها

دیدگاه فرضیه‌ای دیگری از تغییر توسط پاسخگرهایی که از نظریه‌های تغییر کند، سریع، درونی یا بیرونی استفاده می‌کنند، ارائه نشده و متعاقباً با نوع‌شناسی مهیر تطبیق داده نمی‌شود (۱۹۹۳). البته اینکه در چه سطحی از تغییر رخ داده هم روشن نیست. نوع سوم تغییر، علاوه بر نوع سریع و کند، به عنوان تغییر «تصادفی» نام برده شده است که در آن اصلاحات در فعالیت‌های کنونی در نتیجه‌ی شرایط ناخواسته و سهوی رخ می‌دهند. برای مثال، فعالیت‌ها و روندهای جدید، به صورت دوره‌ای، بدون موافقت یا آگاهی هیچ‌یک از مدیران ارشد سازمان معرفی شده‌اند. درحالی‌که مدیران ارشد تلاش می‌کنند تغییرات را به سمت هماهنگی با اهداف استراتژیک پیش ببرند، قبول دارند که تاحدودی درمقابل این رخدادهای تصادفی و اغلب توضیح داده نشده، ضعیف هستند. با این حال، این حقایق که پاسخگرها به دنبال این بودند که بعضی تغییرات را بی‌نظم و غیرقابل کنترل کنترل بدانند، توضیح دهنده‌ی این احتمال است که ماهیت تغییر سازمانی می‌تواند مبهم باشد. برای مثال، یک پاسخگر بیان کرد که:

اکثر مواقع تغییر در پاسخ به بعضی از فشارها رخ می‌دهد. نبود پول کافی، از دست دادن دوره‌ی پیروزی، شرکت بازیکنان در آگهی‌های تبلیغاتی و البته، سعی می‌کنیم چیزهایی را

به صورت روزانه تغییر دهیم تا تغییر مفیدتر باشد. اما گاهی امور بدون هیچ محرک واقعی تغییر می‌کنند. گاهی فکر می‌کنم همه چیز تصادفی تغییر کرد.

تغییرات «تصادفی» حداقل به صورت ظاهری، به وجود می‌آیند تا از محدودیت‌های سبک و سطح عبور کنند؛ قرار دادن آن در چهار مدل ارائه شده توسط مهیر (۱۹۹۳) مشکل است. با این حال، اخیراً فرضیه‌ی نسبتاً جدیدی برای تغییر ایجاد شده که عنوان می‌کند آرایه‌های استراتژیک، تکاملی و زیستی ناکافی هستند. فرضیه‌ی آشفتگی اصطلاحی را برای تغییر پیچیده و پیش‌بینی نشده، اما به وجود آمده در سازمان‌ها ارائه می‌کند (دابینسکاس ۱۹۹۴). فرضیه‌ی آشفتگی نشان می‌دهد که بر خلاف مدل تعادل تأکید شده، سازمان‌ها در مرحله‌ی ثابتی از جریان با دوره‌هایی از ثبات موقتی هستند. طبق فرضیه‌ی آشفتگی ثبات نیرویی غیرمعمول است و آزمایش آن درک شرایطی که تغییر را ایجاد می‌کنند، آسان می‌کند (کرانسر ۱۹۹۰؛ می ۱۹۷۶). این فرضیه را می‌توان برای سیستم‌هایی که تصادفی ظاهر شده‌اند، اما شکل اصولی، پویا و غرچبرگرایانه دارند، بکار برد. به عبارت دیگر، فرضیه‌ی حسی-مقابل برای سیستم‌های غیرقابل پیش‌بینی که در واقع از قوانین سرچشمه می‌گیرند، به حساب می‌آید. در مورد تغییر «تصادفی» همانطور که در این مطالعه نشان داده شده، فرضیه‌ی آشفتگی ممکن است راهی برای توضیح ارائه کند. برای مثال، تغییر «تصادفی» غیرقابل پیش‌بینی است، با این حال، ممکن است موضوع زیرسازی قوانینی باشد که شرایط را کنترل می‌کنند. متأسفانه، این فرضیه به عنوان مفهومی از تغییر پیشرفتی نداشته و دیدگاه عملی محدودی را ارائه می‌کند (ایسنهارد و براون ۱۹۹۹). با وجود این، نشان دهنده‌ی روش دیگری از نگاه به تجربه‌ی تغییر است. به ویژه، روی روابط سببی و کاملی که داخل سازمان رخ می‌دهند، پافشاری نمی‌کند. شاید با تقویت دیدگاه پویاتر در مورد تغییر سازمانی که مدیران در آن تنها شرکت‌کننده‌های بانفوذ در ایجاد تغییرات نیستند، از مدیران حمایت می‌کند.

نتایج و دستاوردها

تغییر در زندگی سازمانی فراگیر است، اما مکانیسم‌هایی که باعث ایجاد تغییر می‌شوند مبهم و گاهی متضاد هستند. همان‌طور که در مطالعه‌ی اکتشافی دیده شد، سازمان‌های ورزشی موضوع امیال استراتژیک رهبران‌شان و فشارهایی هستند که از طریق محیط‌های مؤسسه‌ای‌شان به آن‌ها وارد می‌شود. پاسخ‌ها ممکن است اساسی یا نموی باشند.

بیشتر فرضیه‌های تغییر از تشبیه‌های زیستی یا تکاملی سرچشمه گرفتند و تمایل دارند تغییر را در شرایط سازمانی، رشد تأیید کننده، پیشرفت و بلوغ در مشابه‌های سازمانی اندازه، پیچیدگی و امکانات توضیح دهند. بعضی فرضیه‌ها مانند مدل‌های مؤسسه‌ای، حتی پا را فراتر گذاشته‌اند و عنوان می‌کنند که تغییرات به سمت هماهنگی بخشی از کلید موفقیت هستند. با این حال، درست مانند اولین پستانداری که دست به مخالفت زد، این فرضیه‌ها مشکلاتی در پیشرفت‌های

تکاملی جدا از هنجارهای زیستی که مزیت‌های قابل رقابت را ایجاد می‌کنند، دارند. بنابراین، فرضیه‌پردازان انتخاب استراتژیک با حرارت زیادی به این بحث می‌پردازند که این روندی از انتخاب استراتژی‌ها در محدودیت‌های زندگی سازمانی است که موفقیت نهایی تغییر را تعیین می‌کند. همانطور که دیدیم پاسخگرهای این تحقیق که دریافت‌هایشان در اصل مطابق با فرضیه‌ی انتخاب استراتژیک بود، قبلاً برای سازمان‌هایی کار می‌کردند که در صنعت در موقعیت نسبتاً راحتی قرار داشتند. درک آن‌ها از تغییر موفق نوعی کلاس منطقی را ارائه می‌کند که موفقیت‌شان در آن با صلاحیت و مالکیت شایسته توضیح داده می‌شود نه از طریق شرایط و موقعیت‌های مطلوب در صنعت. در مقابل پاسخگرهایی از سازمان‌های کمتر موفق که بی‌نظمی و ناتوانی را دیده بودند، عنوان کردند که ظرفیت‌شان برای تغییر تابعی از فشارهای مؤسسه‌ای است که تحمل می‌کنند. همانطور که دابینسکاس (۱۹۹۴) هشدار داد، باور داشتن به تماکل مرحله‌ای ممکن است منجر به توجیه خود در مورد این سؤال شود که چرا سازمان‌های خاص در رأس یا انتهای هرم تکامل قرار می‌گیرند.

اما همانطور که عده‌ای از پاسخگرها عنوان کردند، درعین حال که آرایه‌ی زیستی به خوبی باعث رشد و پیشرفتی ملایم می‌شود، تلاش می‌کند بیماری یا مرگ ناگهانی را توضیح دهد. به علاوه، همانطور که پیشتر اشاره شد، نفوذی مبتنی بر صنعت می‌تواند روی تغییر تأثیر بگذارد. این فشارهای صنعتی تمایل دارند سازمان‌های ورزشی را به سمت یکی شدن پیش برند، مثلاً تغییر در این مثال به عنوان «نیروی کشش مؤسسه‌ای» سازمان‌ها را به طرف یکپارچگی عمومی می‌برد. گرچه این یکپارچگی لزوماً مزیت‌های قابل رقابتی را که اغلب در موارد تفاوت دیده می‌شوند، ایجاد نمی‌کند. به عبارت دیگر، فشار صنعت برای یکپارچگی می‌تواند منجر به شکست شود و بیشتر سازمان‌های ورزشی به جای اینکه موفق شوند، شکست بخورند. درحالی‌که گروهی رشدی چشمگیر به سمت برتری را تجربه می‌کنند، گروهی در سکوت به تقلا ادامه می‌دهند و گروهی به طرزی غیرمنتظره‌ای به شکست اعتراف می‌کنند. تاریخ سازمان‌های ورزشی در استرالیا احتمالاً مانند تعادلی تأکید شده مورد مطالعه قرار گرفته (گولد ۱۹۸۰)، با پیشرفت‌های سریع، ستاره‌های اشتباهی، مداخله‌های واضح محیط و دوره‌های بدون حادثه‌ی تقریباً خالی از فعالیت پر شده است. حتی ممکن است بیان این مطلب هم درست باشد که در طول بعضی از این دوره‌ها، تغییر در سازمان‌های ورزشی می‌توانست کیفیتی پرهرج و مرج داشته باشد که درحالی‌که غیرقابل پیش‌بینی بود با پیش‌شرط‌های مختلف اما منطقی دنبال شد.

کدام فرضیه‌ها به اندازه‌ی کافی تقویت شده‌اند تا بتوانند نکات ظریف تغییر در سازمان‌های ورزشی استرالیا را درک کنند؟ این تحقیق، بیشتر از معرفی توضیحات کاملاً جدید در مورد تغییر، مشخص کرد که مدل‌های موجود مانند آن‌هایی که با نوع‌شناسی مهیر (۱۹۹۳) مطابقت دارند، می‌توانند در ارائه‌ی دریافت‌های مدیران ورزشی استرالیا مفید باشند. به ویژه این که، پاسخگرهایی که از سازمان‌های بزرگ و موفق آمده بودند، مقوله‌ی پذیرش را می‌شناختند. این منجر به این حقیقت می‌شود که بیشتر مدیران ورزشی دریافته‌اند که حق انتخاب‌هایی دارند که می‌توانند از بین آن‌ها استراتژی‌های مناسب

را برگزینند. با این حال، این احتمال را نمی‌پذیرند که این انتخاب‌ها ممکن است توسط محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، محدود شوند. در ضمن آن‌ها تغییر را چیزی جز روندی مداوم و نموی نمی‌بینند.

مدل‌های دگرگونی، هرچند شناخته شده، از حمایت کمی برخوردار هستند. با این حال، برای درک تغییرات بزرگ در سازمان‌هایی که دگرگونی‌ها در آن‌ها عمداً توسط مدیریت آغاز نشده‌اند، مفید هستند. به عبارت دیگر، فرضیه‌های دگرگونی در بیان دلیل تغییرات نموی درونی که دانسته زمان‌بندی نشده‌اند شکست می‌خورند. مدل‌های تکاملی توضیح قدرتمندی از سبک نموی تغییر ارائه می‌کنند، اما تنها در سطح صنعت. این فرضیه‌های مؤسسه‌ای اهمیت شرایط محیطی بر تغییر را اثبات می‌کنند و در بین مدیران سازمان‌های کوچک و دچار کشمکش، مخصوصاً سازمان‌های ورزشی کشور شناخته شده بودند. آن‌ها ابتکارات مدیریتی داخلی را کاتالیزوری برای تغییر نمی‌دانند. فرضیه‌های انقلابی نتایج تغییر کوچک در سطح صنعت را روشن می‌کنند، اما این کار را به بهای روشن کردن نقش سازمان‌های خصوصی انجام می‌دهند.

با این حال، این مطالعه دیدگاه دیگری از تغییر را نشان داد که قبلاً در تحقیقات تغییر در ورزش مورد توجه قرار نگرفته بود. این شکل از تغییر شباهت‌هایی با فرضیه‌ی آشفتگی دارد. فرضیه‌ی آشفتگی تلویحاً تغییرات پویا و ظاهراً تصادفی در سازمان‌های ورزشی را درک می‌کنند، اما در این مرحله بدون پیشرفت باقی می‌ماند. واضح است که باید تحقیقات بیشتری در این زمینه انجام شود.

نتایج این بررسی اکتشافی قویاً عنوان می‌کند که دریافت‌های مدیران ورزشی استرالیا با فرضیه‌های موجود و خوش‌ساخت شرح داده شده در نوشته‌های تحقیقی مطابقت دارد. با این وجود، ثابت شده است که مدیران ورزشی به فرضیه‌های خاصی از تغییر، به خصوص مدل‌های پذیرش (به ویژه فرضیه‌ی انتخاب استراتژیک) و تکاملی (به خصوص فرضیه‌ی مؤسسه‌ای) متمایل هستند. به علاوه، مدرکی که در این تحقیق جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که سایر مدل‌ها، به ترتیب فرضیه‌های دگرگونی و تکاملی، هم تا حدودی نشان دهنده‌ی دریافت‌های پاسخگرها از تغییر است. تفسیری آزمایشی از تغییر «تصادفی» حتی ممکن است روی ارزش فرضیه‌ی آشفتگی به عنوان ابزار آینده‌ی مطالعه‌ی تغییر در صنعت ورزش تأثیر بگذارد. ممکن است مطالعات آینده در مدیریت تغییر در استرالیا بعدها آنچه را که مه‌یر (۱۹۹۳) به آن‌ها به عنوان فرضیه‌های پذیرش و تکاملی اشاره می‌کند، توضیح دهند. مهم این است که این مطالعه فایده‌ی پیشرفت فرضیه‌ی غیرورزشی موجود برای توضیح تجربیات ورزشی تقویت می‌کند، اما همچنین از بحث انکار توضیحات یک بعدی و یک طرحی به عنوان فرضیه‌های تغییر جامع حمایت می‌کند. این نتیجه‌ی بکارگیری روش کیفی است تا دیدگاه‌های فرضیه‌ای خوش ساخت بتوانند بدون نیاز به تأیید یا رد فرضیه‌ها، در مقابل مدرک به صورت استقرایی ایجاد شده مورد توجه قرار گیرند.