

الگوی مبنایی تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد

حسن دانایی‌فرد^{1*}، حسین رحمان سرشت²، نادر مظلومی³، شهرام خلیل‌نژاد⁴

1- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

3- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

4- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

دریافت: 1392/6/15

پذیرش: 1392/8/13

چکیده

مطالعه زبان، متن و گفتمان در قلمروهای خرد، بومی و موضعی یکی از جریان‌های پژوهشی تأکید شده از سوی جدیدترین پارادایم استراتژی پژوهی، یعنی «استراتژی به منزله عمل» است. مطالعه انتقادی پیش رو با استفاده از پژوهش کیفی و با اتکا بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی به دنبال استخراج «چیستی» و «چرایی» الگوی حاکم بر تصمیم‌های مدیران ورزش ایران از درون متن مدیریت ورزش ایران است. در این راستا با کمک نرم‌افزار تحلیل اکتشافی اطلس‌تی از روش تحلیل داده‌بنیاد و کدگذاری‌های مبتنی بر رویکرد استقرایی بهره گرفته می‌شود. نتایج از درون 12 مصاحبه میدانی نیمه‌ساختاریافته و 19 سند دست دوم به دست می‌آیند و نمونه‌ها از ترکیبی از نمونه‌گیری‌های هدفمند، گلوله‌برفی، در دسترس و نظری حاصل می‌شوند. در نهایت مشخص می‌شود که شرایط علی «عدم اطمینان مدیریتی، عدم اطمینان اقتصادی، عدم اطمینان ناشی از ابهام در جهت‌گیری‌ها و عدم اطمینان ناشی از سیاست‌زدگی مدیریت» در کنار شرایط مداخله‌گر «موفقیت‌های گذشته مدیران، سابقه مدیریتی آن‌ها، میزان اضطراب‌گریزی شخصیتی‌شان، ساختار قدرت و نقش رسانه» پدیدار «گفتمان اطمینان‌طلبی» را در بستر «نزدیک‌بینی



ذینفعان و عدم استقلال‌طلبی» شکل می‌دهند. عناصر ذکر شده در کنار هم «استراتژی مشروعیت‌بخشی» و پیامدهای تصمیماتی گرایش به «علم، ائتلاف، اخلاق، ترویج و انطباق» را می‌سازند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، مدیریت ورزش، ایران، گفتمان، نظریه داده‌بنیاد.

1- مقدمه

دانش اجتماعی و سازمانی جدید با اتکا بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، پژوهشگران را ترغیب به استفاده از روش‌های کیفی و اکتشافی می‌نماید. در این فضا بر کشف الگوهای موضعی یا محلی و تشکیل نظریه‌هایی با دامنه‌های کوچک و متوسط به جای روایت‌های بزرگ و کلان تأکید می‌شود. جهت‌گیری فوق‌نگاهی کاملاً متفاوت به روش پژوهش و پیشرفت دانش دارد و از روش‌های خشک و غیر منعطفی که ابتکار و خلاقیت را فدای تطابق با استانداردها می‌نمایند و تنها به کار در قالب نظریه‌های فعلی می‌اندیشند و آن‌چنان از دگرگونی نظری استقبال نمی‌کنند، حمایت نمی‌نماید. پژوهش پیش رو نیز با به کارگیری دانش جدید در حوزه مدیریت استراتژیک و پژوهش در عرصه‌ای که مطالعات اندکی را به خود دیده است به دنبال آن است که نظریه‌ای موضعی را از درون واقعیت‌های موجود به دست آورد. گفتمان‌کاوی و تحلیل داده‌بنیاد در کنار جهت‌گیری «استراتژی به منزله عمل» چارچوبی را برای شناخت بستر مدیریت ورزش ایران فراهم می‌کند که در گذشته مورد توجه واقع نشده است. بر پایه این چارچوب باید از مجرای روش‌هایی خاص آنچه در عمل دنبال می‌شود، به آن باور وجود دارد و بر زبان جاری است را کاوش نمود تا الگوهای حاکم را استخراج کرد. درواقع مفهوم استراتژی را باید در نمادهای عملی و زبانی آن جست و الگوهای استراتژی را از مجرای تصمیم‌ها و رخدادهای خرد استخراج کرد.

2- مسأله

تا به امروز دیدگاه‌های مختلفی در حوزه استراتژی و مدیریت استراتژیک بیان شده‌اند که آن‌ها را تحت سه پارادایم محتوا¹، فرایند² و عمل³ تقسیم‌بندی می‌کنند [1] (جدول 1). به

-
1. Content
 2. Process
 3. Practice



پارادایم‌های محتوا و فرایند انتقادات فراوانی وارد می‌شود: پارادایم‌های فوق کلان‌نگر (عدم توجه به ظرفیت‌های درونی)، تجویزی (استفاده از نسخه‌های جهان‌شمول)، میانگین‌گرا (عدم اعتنا به تفاوت‌های انسانی)، معتقد به مشاهده‌گری عینی، بی‌توجه به ناسازنما¹ و حل آن از راه دوگانه‌انگاری²، درگیر ایدئولوژی کنترل و معتقد به تشابه مجموعه‌های انسانی با طبیعت هستند. به لحاظ تجربی نیز کارآمدی رویکردهای فوق مورد تردید است [2]، ص 91؛ 3]. پارادایم جدید استراتژی، یعنی «استراتژی به منزله عمل»³، هم‌سو با نظریه‌های جدید سازمان و اجتماع [4؛ 5؛ 6؛ 7]، این اتفاق را عجیب نمی‌داند؛ در آن تأکید بر انسان‌ها است و مفهوم انتزاعی سازمان کنار گذاشته شده است. به‌علاوه مطالعات به جای اینکه استراتژی و فرایندهای کلان شکل‌دهنده آن را هدف قرار دهند، به واژه‌ها، گفتگوها و فعالیت‌های خرد می‌پردازند. علاوه بر این، پارادایم مذکور هم‌نوا با نظریه پیچیدگی [8] و نگاه پسامدرنیسم است [9، ص 90].

جدول 1 تکامل مطالعات در حوزه استراتژی

دیدگاه تحلیلی	محتوا	فرایند	عمل (+ پیچیدگی + پسامدرنیسم)
واحد تحلیل	سازمان	سازمان	انسان‌ها (عاملان)
کانون توجه	استراتژی‌ها	فرایندها	فعالیت‌ها/گفته‌ها
معیار سنجش نتایج	مزیت رقابتی	عملکرد و سود	اثربخشی
چارچوب پژوهش‌ها	بازار	قدرت/فرهنگ	واژه‌ها/اقدام‌ها
نویسندگان کلیدی	انسف [10]؛ پورتر [11]	مینزبرگ [12؛ 13]؛ همل و پراهالاد [14]؛ کوین [15]	ویتینگتون [16]؛ براون و دوگاید [5]؛ استیسی [8]

منبع: برگرفته از جانسون و همکاران [1]

دانش نو در عرصه مدیریت استراتژیک و سازمان و نیز پارادایم پسامدرنیسم بر زبان و کاربرد آن در خلق معانی و ایجاد تعامل متمرکز است. در واقع این باور وجود دارد که

1. Paradox
2. Dualism
3. Strategy-As-Practice



استراتژی درون تعامل‌های خُرد یا موضعی‌ای¹ که در قالب گفتگو صورت می‌گیرند، شکل می‌پذیرد. در ضمن، در دیدگاه پسامدرن این اعتقاد وجود دارد که انسان‌ها زاییده و محصور گفتمان‌ها هستند [17، ص 233]. از این رو، صاحب‌نظران [18، ص 89] نتیجه می‌گیرند که تحلیل گفتمان جریانی محوری در مطالعات جدید حوزه استراتژی است. گفتمان قلمرو دانش در یک حوزه خاص را مشخص و گفتار، نوشتار، عمل و تفکر معنادار در آن حوزه را تعریف می‌کند [19؛ 20]. گفتمان‌کاوی چرایی بدیهی پنداشته شدن اعمال مدیران را شرح می‌دهد [21، ص 241]. به واسطه گفتمان‌کاوی می‌توان مشخص کرد که چه پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته‌ای² تصمیم‌ها و کنش‌های متقابل را هدایت و حمایت می‌کنند. گالیاردی بیان می‌کند که برای تغییر اثربخش سازمان باید به دنبال شناخت عمیق‌تر پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های حاکم بر رفتارها بود [22]. البته لازم به ذکر است که این پژوهش به دنبال توصیف است تا تجویز رویکردی که در حال حاضر بیش از گذشته طرفدار دارد [8؛ 13؛ 23].

انتخاب مدیریت ورزش به‌عنوان مورد – علاوه بر علاقه پژوهشگر به موضوع – در دلایلی چون کمبود پژوهش‌ها در این حوزه (ضرورت)، در دسترس بودن (امکان‌پذیری انجام پژوهشی کیفی با رویکردی اکتشافی و متمرکز بر کنش‌های خُرد)، مشهود بودن (بهبود قلمرو زمانی مورد نیاز برای پژوهش)، فراگیر بودن (اهمیت)، جهانی بودن (قابلیت تعمیم نظری)، تجاری، حرفه‌ای و رسانه‌ای شدن ورزش (ضرورت) خلاصه می‌شود [24].

با وجود اینکه پرسش پژوهش در روش کیفی در طول پژوهش تکمیل می‌شود، اما در آغاز نیاز است که با پرسش‌هایی روشن، تصویر درستی از پژوهش ایجاد شود [25، صص 115 – 116]. البته ویژگی اکتشافی پژوهش کیفی ایجاب می‌کند که پرسش پژوهش از انعطاف لازم برخوردار باشد [26، ص 38]. بر این اساس پرسش‌ها در طول پژوهش محدودتر شدند [27، ص 36]. درنهایت پرسش‌های پژوهش به صورت زیر شکل گرفتند:

پرسش اصلی:

- چه الگوی مبنایی‌ای بر تصمیم‌گیری مدیران ورزش ایران حاکم است؟ (چرا مدیران ورزش ایران به صورت کنونی عمل می‌کنند؟)

1. Local

2. Taken-For-Granted Assumptions



پرسش‌های فرعی:

- موضوع محوری (پدیدار) در الگوی مذکور چیست؟
- چه شرایطی این مقوله را شکل می‌دهند؟
- موضوع محوری (پدیدار) سبب چه استراتژی‌ای می‌شود؟
- بستری که بر استراتژی اثر می‌گذارد، چه مؤلفه‌هایی دارد؟
- چه شرایطی در وقوع استراتژی دخالت می‌کنند؟
- این الگو چه پیامدهایی را به همراه دارد؟

3 - ادبیات موضوع

ماهیت اکتشافی پژوهش کیفی سبب می‌شود که مرور متون اهمیت خود را از دست بدهند [25]. با این حال، مرور متون در پژوهش کیفی هم مزایایی به همراه دارد و مرزها را مشخص می‌کند، البته پژوهشگر باید طبیعت اکتشافی پژوهش کیفی را در ذهن داشته باشد [25، صص 63 - 65؛ 28، صص 31 - 32]. به هر حال در اینجا مروری کوتاه بر پژوهش‌های صورت گرفته مرتبط داریم.

3-1- نظریه‌های تصمیم‌گیری

الگوها و مدل‌های بسیاری برای تصمیم‌گیری سازمانی در سطوح مختلف تحلیل مطرح شده‌اند. می‌توان تمامی نظریه‌های مدرن را تحت چهار عنوان عقلایی، ائتلافی، عقلانیت محدود و سطل زباله خلاصه کرد [9، صص 432-446؛ 29، صص 702 - 735]. برخی نیز بر جوانب روان‌کاوانه تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند [8، صص 151 - 178؛ 30، صص 215-250]. یادگیری و خلق دانش هم از دیگر الگوهای مطرح شده در مورد تصمیم‌گیری سازمانی بوده‌اند [8، صص 111 - 150]. به علاوه، یادگیری موقعیتی، سنت کارنگی، نظریه نهادباوری و نظریه کنشگر - شبکه نیز از نظرگاه‌های متفاوت به تصمیم‌ها و اعمال مدیران پرداخته‌اند [18، صص 64 - 78].

همان‌طور که جدول 2 نشان می‌دهد، هریک از این نظریه‌ها از منظری خاص به تصمیم‌گیری می‌نگرند. این نظریه‌ها مقوله‌هایی را پیش روی این پژوهش قرار می‌دهند که به

ساخت چارچوب پژوهش، تعیین مرزها و نقاط حساس و کلیدی کمک می‌کند. پژوهش پیش رو با وجود پیروی از جنبش عمل‌باوری از جوانب برخاسته از بقیه نظریه‌ها نیز استفاده می‌کند، جنبش عمل‌باوری این نوع برخورد را تأیید می‌کند و خود را کامل و جهان‌شمول نمی‌داند.

جدول 2 نظریه‌های تصمیم‌گیری

نظریه کلان	زیرنظریه‌ها	هدف	سطح تحلیل	مقوله مرتبط
انتخاب استراتژیک	عقلایی	تفکر سیستمی	کلان	انسان اقتصادی
	عقلایی محدود			انسان محدود
	اتلافی			منافع متفاوت ذینفعان
	سطل زبانه			پیچیدگی و عدم اطمینان
یادگیری سازمانی	منبع محور	تفکر سیستمی	کلان	تفاوت بسترها
	دانش محور			تفاوت بسترها
روان‌پویایی سازمانی	روان‌کاوی	تفکر سیستمی	کلان (+)	نیازهای سرکوب شده
	سیستم‌های باز			انطباق
تفکر سیستمی مرتبه دوم	تفکر سیستمی نرم	تفکر سیستمی	کلان	بستر
	تفکر سیستمی انتقادی			تاریخ
عمل‌باوری	یادگیری موقعیتی	تفکر سیستمی	کلان + جزو	یادگیری از راه عمل
	سنت کارنگی			ساخت معنا از راه عمل
	نظریه نهادباوری (نو)			رابطه متقابل عمل و ساختار؛ گفتمان
	نظریه کنشگر - شبکه			رابطه متقابل کنشگر و شبکه؛ گفتمان

2-3- پژوهش‌های گفتمان کاوانه

«تحلیل گفتمان سیاست - اداره به یاری نظریه بازی‌ها» [31] تنها پژوهشی است که تا حدودی با حوزه مطالعه پژوهش جاری همخوانی دارد. با این حال، پژوهش فوق از سه جهت با این پژوهش تفاوت دارد: 1- مدیریت دولتی کلان را در نظر گرفته، نه مدیریت سازمان‌ها را؛ 2- نظریه‌ای خاص (نظریه بازی‌ها) را مبنا قرار داده و جنبه اکتشافی آن کمتر بوده است و 3- به مفهوم مدیریت توجه دارد نه مفهوم استراتژی.

خارج از ایران هم پژوهش‌های مرتبط چندی صورت گرفته است. این پژوهش‌ها گفتمان را در حوزه‌هایی مانند قدرت در سازمان [32]، شبکه‌ها [33] و حاکمیت [34] مورد تحلیل قرار



داده‌اند. اما شاید تنها پژوهشی که در حوزه استراتژی و با رویکرد تحلیل گفتمان صورت گرفته است، پژوهشی است که به وسیله آکس، تاونلی و کوپر¹ [35] انجام شده است. در پژوهش مذکور بررسی شده است که استفاده از طرح‌ریزی چه کنش‌ها و واکنش‌هایی را در سازمانی خاص به همراه داشته است. ما در پژوهش جاری عکس پژوهش مذکور عمل خواهیم کرد و ما به دنبال آن هستیم که از درون رفتارها و گفتارها به گفتمان پی ببریم.

4- روش‌شناسی

4-1- روش گردآوری داده‌ها

در این پژوهش از نوع نیمه‌ساختاریافته [36، ص 117] مصاحبه (قلب پژوهش‌های اجتماعی) [37، ص. 104؛ 38] استفاده شد. برخی مانند هاردی و همکارانش [39] بر این باور هستند که تحلیل آنچه استراتژیست‌ها می‌گویند، می‌تواند نسبت به تحلیل مقادیر قابل توجه داده‌های مربوط به عملکرد اطلاعات بیشتری به درک ما از استراتژی اضافه کند. به علاوه، اگر چه اسناد و مدارک و نسخه‌های چاپی برای پژوهش تولید نشده‌اند، می‌توان از آن‌ها و اطلاعاتی که در آن‌ها وجود دارند برای مقاصد پژوهشی استفاده کرد [25، صص 274-301].

جدول 3 روش‌شناسی پژوهش

فلسفه	نوع پژوهش			استراتژی پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه
	به لحاظ هدف	به لحاظ نتیجه	به لحاظ رویکرد					
ساخت‌گرایی اجتماعی	به لحاظ هدف	نتیجه	به لحاظ رویکرد	نظریه داده‌بنیاد	مصاحبه + اسناد دست دوم	مدیران ارشد سازمان‌های ورزش ایران	ترکیبی از نمونه‌گیری‌های هدفمند، در دسترس، گلوله برفی و نظری	31 مورد
	بنیادی و کاربردی	اکتشافی	کیفی					

1. Oakes, Townley & Cooper

4-2- روش نمونه‌گیری

در پژوهش‌های کیفی برای نمونه‌گیری چندین روش مطرح می‌شود: نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌گیری هدفمند (فضاوتی و سهمیه‌ای)، نمونه‌گیری گلوله برفی¹ و نمونه‌گیری نظری [40، صص 408 – 409، 28، صص 33 – 35]. در این پژوهش تلفیقی از این روش‌های نمونه‌گیری به کار گرفته شد؛ یعنی در آغاز نمونه‌های در دسترس مورد مطالعه قرار گرفتند. سپس با توجه به اطلاعاتی که از آن‌ها به دست آمدند، نمونه‌های بعدی انتخاب شدند. امکان داشت در این بین از نمونه‌های قبلی برای تماس با نمونه‌های بعدی کمک گرفته شود. در سراسر فرایند نمونه‌گیری نیز همواره تلاش می‌شد که نمونه‌ها بر اساس میزان آگاهی بخشی آن‌ها انتخاب شوند.

4-3- حجم نمونه

در رویکرد کیفی که بر عمق بیشتر از دامنه تأکید می‌کند؛ معیاری که تعداد نمونه را تعیین می‌کند «شباع نظری»² است [41، صص 90 – 94، 28، صص 33 – 35]. در این پژوهش، پس از کدگذاری مصاحبه شماره 11، تعداد کدهای جدید روندی کاهشی به خود گرفت و از مصاحبه 21 به بعد، کد متفاوتی اضافه نشد. مصاحبه‌های جدید نیز نتوانستند به آگاهی بخشی بیشتر پژوهش کمک کنند. با این حال برای افزایش اعتبار و دقت پژوهش 10 مصاحبه دیگر نیز وارد تحلیل شدند.

جدول 4 نمای کلی مصاحبه‌های صورت گرفته

تعداد مصاحبه‌ها	ترکیب مصاحبه‌شوندگان	دوره زمانی مصاحبه‌ها	مدت زمان مصاحبه‌ها
12 مورد	6 رئیس، 3 نایب رئیس، 2 رئیس بخش پژوهش، 1 دبیر	از 26 فروردین تا 31 خرداد سال 1391	از 39 تا 70 دقیقه

در کل، با توجه به شرایط و محدودیت‌ها، تعداد نمونه‌ها 31 مورد شد. این تعداد شامل 18 رئیس (شامل رؤسای فعلی، برکنار شده در طول پژوهش و سرپرست)، 3 نایب رئیس، 2 رئیس آکادمی و 1 دبیر می‌شدند. تمامی مصاحبه‌شوندگان مرد و دامنه سنی آن‌ها بین 30 و 75 سال بود.

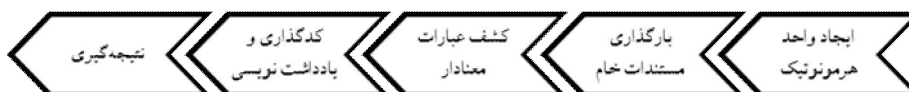
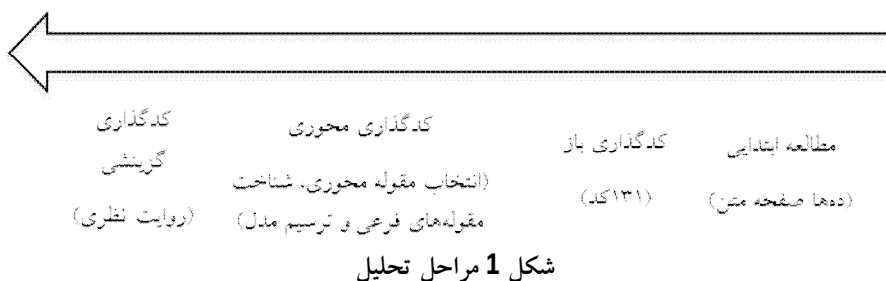
1. Snowball Sampling
2. Theoretical Saturation

جدول 5 نمای کلی مصاحبه‌های برگزیده شده از منابع ثانویه

تعداد مصاحبه‌ها	شوندگان مصاحبه	دوره زمانی مصاحبه‌ها	منبع
19 مورد	رؤسا (فعلی و برکنار شده در طول پژوهش)	از 2 خرداد 1391 تا 8 تیر سال 1392	مصاحبه‌های اینترنتی و چاپی

4-4- استراتژی پژوهش (روش تجزیه و تحلیل داده‌ها)

در این پژوهش از استراتژی تحلیل داده‌بنیاد بهره گرفته شد. بر این اساس، پژوهش تمامی توجه خود را بر تفسیر داده‌ها متمرکز کرد و به جای استفاده از روش خطی روشی دورانی (رفت و برگشت مداوم بین جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها) را به کار گرفت [25، صص 108 – 113] و به جای آنکه مراقب اعداد باشد به دنبال کشف تم‌های مشترک یا متناقض بود [42، صص 194 – 196]. این پژوهش بر درک بافت و زمان تأکید داشت، به دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان وفادار ماند و جهت‌گیری‌ای استقرایی داشت [42، صص 201 – 208]. از نرم‌افزار اطلس.تی¹ نیز برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. این نرم‌افزار برای تحلیل‌های مبتنی بر کدگذاری و به‌خصوص برای روش نظریه داده بنیاد مناسب است [25، ص 390؛ 43، ص 290؛ 42، ص 213].



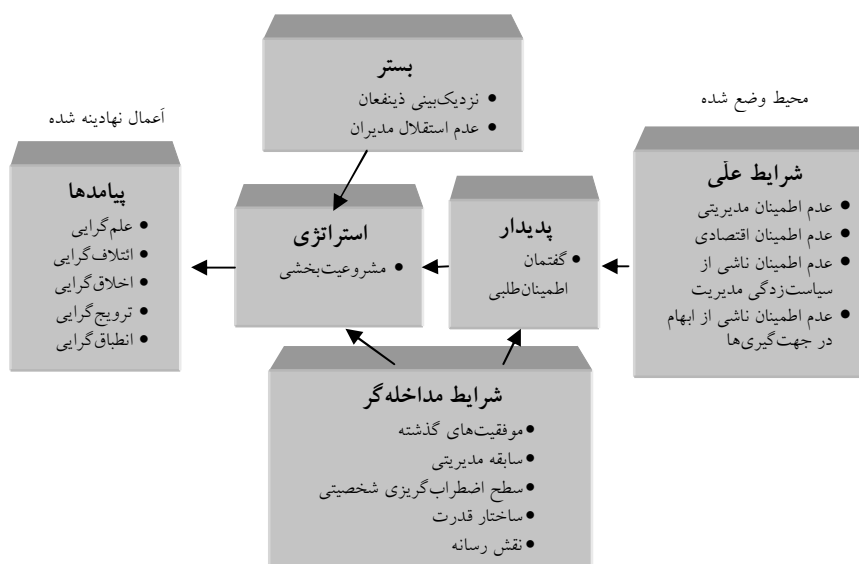
1. Atlas.ti

برای انجام تحلیل مرحله‌ای طی شد که شکل‌های 1 و 2 به طور خلاصه آن را نمایش می‌دهد. افزون بر این، جدول 6 خلاصه‌ای از کل فرایند پژوهش صورت گرفته را منعکس می‌کند.

جدول 6 نمایشی از کل فرایند پژوهش

گام	فعالیت	خردمایه
طرح پژوهش	تعریف پرسش، اولویت‌ها و ساختار نمونه‌گیری	تمرکز تلاش‌ها بر موارد مفید نظری
جمع‌آوری داده‌ها	استفاده از 2 روش جمع‌آوری داده‌ها و بررسی هم‌پوشانی‌ها و تفاوت‌های آن‌ها	افزایش پایایی و اعتبار سازه افزایش اعتبار درونی اعمال اصلاحات لازم
تنظیم داده‌ها	پردازش زمانی وقایع	تسهیل تحلیل داده‌ها
تحلیل داده‌ها	استفاده از رویه‌های کدگذاری مختلف؛ اشباع نظری	خلق مفاهیم و گزاره‌ها ایجاد ارتباط بین مقوله‌ها و مفاهیم مختلف خلق چارچوب نظری
مقایسه با ادبیات پژوهش	مقایسه با چارچوب‌های مشابه و متعارض	بهبود تعاریف ساخته شده افزایش اعتبار بیرونی

5- یافته‌ها



شکل 3 مدل نهایی پژوهش در قالب پارادایم کدگذاری محوری (برخاسته از گام کدگذاری محوری)

5-1- کدگذاری محوری

شکل 3 مدل نهایی پژوهش را در قالب یکی از مدل‌های پذیرفته شده در نظریه داده‌بنیاد، یعنی پارادایم کدگذاری محوری نشان می‌دهد [27؛ 44، صص 83 – 87].

5-2- کدگذاری انتخابی (روایت نظری)

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که عدم اطمینان مهم‌ترین عامل در گرایش‌های رفتاری، گفتاری و اندیشه‌ای مدیران ورزش ایران است. این عدم اطمینان در چهار عنصر مدیریتی (ناشی از تغییرات آنی و پیش‌بینی‌ناپذیر مدیران ورزشی)، اقتصادی (ناشی از شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر اقتصاد کشور و به تبع آن ورزش)، حاکمیتی (ناشی از ابهام طرح‌های کلان و یا عدم انتقال صحیح آن‌ها) و سیاسی (برخاسته از تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر عاملان سیاسی و به تبع آن تغییر روابط قدرت) منعکس می‌شود. نتیجه عدم اطمینان برای مدیران ورزش تلاش در جهت اجتناب از آن است. این امر رویکرد آن‌ها به نوآوری و دگرگونی را تضعیف و گرایش به ثبات و بقا را تقویت می‌کند. گفتمان اطمینان‌طلبی که در پس گفته‌ها و تصمیم‌های مدیران ورزش قرار دارد، منجر به استفاده آگاهانه و یا ناآگاهانه از استراتژی مشروعیت‌بخشی می‌شود. مدیران ورزش در راستای جست‌وجوی اطمینان در جست‌وجوی کسب مشروعیت برای خود و تمامی تصمیم‌ها و اعمال خود هستند.

جدول 7 تصویری کلی از سلسله مراتب تحلیل

مقوله	کد نمونه	داده نمونه
شرایط علی		
عدم اطمینان مدیریتی	نیاز به امنیت شغلی	مصاحبه 13: «... یکی از مشکلات ما این بوده که هر 8 سال با تغییر دولت تغییرات زیادی انجام می‌شود ...»
عدم اطمینان اقتصادی	نیاز به بودجه‌بندی مناسب	مصاحبه 2: «... اعتبارات تخصیص داده شده به ورزش ذره ذره است ...»
عدم اطمینان ناشی از سیاست‌زدگی مدیریت	حاکمیت روابط سیاسی	مصاحبه 2: «... متأسفانه این فدراسیون و فدراسیون‌های دیگر سیاسی شده‌اند ...»

ادامه جدول 7

مقوله	کد نمونه	داده نمونه
عدم اطمینان ناشی از ابهام در جهت‌گیری‌ها	نیاز به تصریح اهداف	مصاحبه 11: «... در فضای گنگ نمی‌توان تصمیم گرفت ...»
شرایط مداخله‌گر		
موفقیت‌های گذشته		
سابقه مدیریتی		
سطح اضطراب‌گریزی		
شخصیتی		
ساختار قدرت		
نقش رسانه		
پدیدار		
گفتمان اطمینان‌طلبی		این مقوله نتیجه‌ی مستقیم شرایط علی است، انتزاع بالایی دارد و تمامی کدهای موجود به نوعی به آن اشاره دارند.
بستر		
نزدیک‌بینی ذی‌نفعان	نیاز به نگاه ریشه‌ای	مصاحبه 9: «... باید ورزش ... را بین خانواده‌ها و جامعه گسترش بدهیم؛ باید نگاه آن‌ها را تغییر دهیم ...»
عدم استقلال مدیران	نیاز به اختیار	مصاحبه 6: «... یکی از بزرگ‌ترین مشکلات مدیران ورزش وابستگی به بودجه دولتی و در نتیجه وابستگی به دولت است ...»
استراتژی		
مشروعیت‌بخشی		این مفهوم بنا بر دو اصل اساسی نظریه داده‌بنیاد، یعنی (1) مقایسه مستمر و (2) حرکتهای پیوسته قیاسی و استقرایی [27: 44] حاصل شده است و نقطه متناظر مستقیمی درون داده‌ها ندارد. در واقع انتزاع آن بالا است و پژوهشگر (به‌عنوان ابزار پژوهش) در ساخت جمعی آن نقش داشته است.
پیامدها		
علم‌گرایی	علم‌گرایی	مصاحبه 17: «... این کجایش مدیریت علمی است؟ ...»
ائتلاف‌گرایی	نیاز به مشارکت	مصاحبه 3: «... ما نیاز به خرد جمعی داریم؛ باید نیروهای مختلف را وارد تصمیم‌گیری کنیم ...»
اخلاق‌گرایی	نیاز به اخلاقیات	مصاحبه 1: «... ما به این نتیجه رسیده‌ایم که در عرصه‌ای هستیم که باید در آن برای موفقیت، اخلاق حاکم شود ...»
ترویج‌گرایی	تبلیغات	مصاحبه 5: «... به نظر ما مهم‌ترین کاری که باید انجام دهیم، تبلیغ بیشتر ورزش در رسانه‌ها است ...»
انطباق‌گرایی	تسلیم	مصاحبه 11: «... ما مجبور شده‌ایم که خودمان را با شرایط وفق دهیم؛ همه به این سمت رفته‌ایم ...»



در این بین، شرایط مداخله‌گر موفقیت‌های گذشته مدیران (زیاد یا کم)، سابقه مدیریتی آن‌ها (زیاد - کم)، ساختار قدرت (تک‌قطبی یا چندقطبی)، نقش رسانه (فعال، مخبر یا خنثی) و میزان اضطراب‌گریزی شخصیتی مدیران (زیاد یا کم) در شکل‌گیری استراتژی مشروعیت‌بخشی مؤثر بوده‌اند. به طور مثال، موفقیت‌های گذشته مدیران سطح گرایش آن‌ها به کسب مشروعیت را کاهش می‌دهد و ناکامی‌های گذشته این گرایش را بیشتر می‌نماید. روابط بین شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، پدیدار و استراتژی درون بستری با ویژگی‌های نزدیک‌بینی ذینفعان و عدم استقلال مدیران رخ می‌دهند.

درنهایت اینکه رابطه بین تمامی عناصر مذکور منجر به تسلط الگوهای تصمیماتی «علم‌گرایی، ائتلاف‌گرایی، اخلاق‌گرایی، ترویج‌گرایی و انطباق‌گرایی» می‌شود، به عنوان مثال مدیران ورزش به علت گرایش به مشروعیت‌بخشی به تصمیم‌های خود و به تبع آن کسب اطمینان در محیط خاص ورزش و ایران تمایل به استفاده از علم در گفته‌های خود به‌عنوان نمادی از بهره‌گیری آن‌ها از مدیریت علمی و به‌روز دارند؛ برخی از آن‌ها طرح‌ریزی علمی را برای حل مشکل عدم وجود اطمینان و مشروعیت‌بخشی به اقدام‌های خود به کار گرفته‌اند و آن را تجربه می‌کنند.

5-3- مقایسه با نظریه‌های موجود (تعمیم نظری)

نظریه نهادی استقرار مشروعیت‌طلبی در محیط نهادینه شده ورزش را تأیید می‌کند. این نظریه مشروعیت اجتماعی را یکی از ورودی‌های سازمان‌ها می‌بیند و آن را در خدمت اهداف سازمان می‌داند [9، ص 140]. نظریه نهادی در برخورد با امور عادی سازمانی بر قواعد نهادی یا هنجارهای فرهنگی محیط بزرگ‌تری که تعیین می‌کند سازمان‌ها باید چگونه باشند، تأکید می‌نماید [45]. براساس این نظریه، تطابق با فشارهای عقلانیت و تلاش در جهت عقلانی دیده شدن به‌وسیله‌ی نیاز به مشروعیت در نگاه کنشگران قدرتمند بیرونی هدایت می‌شود. نظریه‌های نهادی نو - از جمله نظریه ساختاربندی گیدنز [7؛ 46] - به نظریه‌پردازی و پژوهش در زمینه پیوند سطوح خُرد و کلان پرداخته‌اند. نظریه‌های این حوزه به دنبال مفهوم‌سازی در زمینه رابطه متقابل فعالیت سطح خُرد و نهادهای سطح کلان بوده‌اند [47؛ 48؛ 49]. همچنین

مقاله بارلی¹ [50] کوششی مقدماتی در این جهت بود، او از نظریه ساختاربندی به منظور گره زدن رقابت در سطح کلان بین گروه‌های شغلی با کشمکش‌های خرد بین رادیولوژیست‌های بیمارستانی و فناوری‌های مورد استفاده در سطح خرد بهره گرفت.

یکی دیگر از این پژوهش‌های اکتشافی مربوط به مطالعه ماگویر² و همکارانش [51] در مورد چگونگی فعالیت فعالان ایدز در مقام «کارآفرینان نهادی» در خلق اعمال جدید در حیطه سیاسی - پزشکی کانادا است. این پژوهشگران با استفاده از اسناد و مشاهده مشارکتی قادر به اتصال فعالیت‌های جزئی افراد به نهادهای سازنده‌سازی هنجارهای جدید ملی در زمینه مشارکت بین سازمان‌های سیاسی و شرکت‌های دارویی می‌شوند. در کل، نظریه‌پردازان نهادی و به‌ویژه نظریه‌پردازان نهادی نو تلاش می‌کنند تا فراتر از شناسایی صرف پایه‌های فرهنگی و اجتماعی نهادها پیش بروند و به توصیف فرایندهایی بپردازند که از طریق آن‌ها، اعمال و سازمان‌ها به نهاد تبدیل می‌شوند [9، ص 140]. برای مثال اسکات [52، ص 117] نهادهای شدن را فرایندی تعریف می‌کند که از طریق آن کنش‌ها و اعمال تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران، معانی مشترک می‌گیرند. این امر تعریف نهاد را به گفتمان نزدیک می‌کند. اینان بیان می‌کنند که گفتگو و سخن عقلایی نیز می‌تواند تبدیل به نهاد شود. در مجموع، مقوله‌های استراتژی و پیامدها در مدل پژوهش - با وجود برخی یافته‌های جدید - در راستای یافته‌های نظریه‌های نهادی قرار می‌گیرند.

مینزبرگ [53] برای تبیین فرایند شکل‌گیری استراتژی عنصر عدم اطمینان را محور قرار می‌دهد [9، صص 188-192]. همچنین اجتناب از عدم اطمینان، یکی از مفاهیم اصلی در نظریه فرهنگی هافستد محسوب می‌شود [54]. از این رو مقوله‌های شرایط علی و پدیدار در مدل پژوهش با نظریه‌های سازمان و استراتژی هم‌نوایی دارد.

روان‌کاوی نیز از عنصر اضطراب‌گریزی حمایت می‌کند. مشتقات روان‌کاوی که به روش‌های مختلف از جمله روان‌پویایی سازمانی [8، صص 151 - 178] و استعاره ذهن آدمی [35، صص 215-250] ظهور پیدا کرده‌اند، ناآگاهانه بودن بسیاری از اقدام‌ها و باورهای مدیران را تأیید کرده‌اند و حتی سازوکارهای دفاعی برآمده از ناخودآگاه انسان‌ها را مهم‌ترین

1. Barley
2. Maguire

عوامل در شکل‌گیری استراتژی دانسته‌اند. در این پژوهش نیز مشخص شده است که اضطراب‌گریزی بسیاری از تصمیم‌ها مدیران ورزش را شکل داده و از آن‌ها جدانشدنی است. همچنین، عنصر پیامد در مدل به نوعی اشاره به سازوکارهای دفاعی‌ای دارد که نظریه روان‌پویایی سازمانی به آن می‌پردازد [8، صص 151 – 178]. جدول 8 تصویری از رابطه یافته‌های این پژوهش با نظریه‌های مرتبط را نشان می‌دهد.

جدول 8 ارتباط یافته‌های پژوهش با ادبیات (تعمیم نظری)

مقوله	نوع مفهوم	نظریه متناظر
شرایط علی		
عدم اطمینان مدیریتی	حاکمیتی	نظریه عاملیت [55]
عدم اطمینان اقتصادی	محیطی	نظریه وابستگی به منابع [56]
عدم اطمینان ناشی از سیاست‌زدگی مدیریت	محیطی	نظریه وابستگی به منابع [56]، نظریه اقتضانات استراتژیک [57]
عدم اطمینان ناشی از ابهام در جهت‌گیری‌ها	حاکمیتی	نظریه عاملیت [55]
شرایط مداخله‌گر		
موفقیت‌های گذشته	تاریخی (زندگینامه‌ای)	نظریه‌های شخصیت [58، صص 121 - 197]
سابقه مدیریتی	تاریخی (زندگینامه‌ای)	نظریه‌های شخصیت [58، صص 121 - 197]
سطح اضطراب‌گریزی	شخصیتی	نظریه‌های روان‌کاوی (روان‌پویایی سازمانی) [8، صص 178-151]، نظریه‌های شخصیت [58، صص 121 - 197]
ساختار قدرت	ساختاری	نظریه وابستگی به منابع [56]، نظریه انتخاب استراتژیک [59، صص 205 – 231]
نقش رسانه	محیطی	نظریه ذینفعان [17، صص 165-130]
پدیدار		
گفتمان اطمینان‌طلبی		
بستر		
نزدیک‌بینی ذینفعان	حاکمیتی	نظریه عاملیت [55]، نظریه ذینفعان [17، صص 165-130]



ادامه جدول 8

مقوله	نوع مفهوم	نظریه متناظر
عدم استقلال مدیران	حاکمیتی	نظریه عاملیت [55]، نظریه وابستگی به منابع [56]
استراتژی		
مشروعیت بخشی	استراتژیک	نظریه نهادی [45]
پیامدها		
علم گرایی	رفتاری	نظریه نهادی [45]
اتلاف گرایی	رفتاری	نظریه وابستگی به منابع [56]، نظریه نهادی [45]
اخلاق گرایی	رفتاری	نظریه نهادی [45]
ترویج گرایی	رفتاری	نظریه نهادی [45]
انطباق گرایی	رفتاری	نظریه نهادی [45]
ارتباط بین سطوح کلان و خرد	-	نظریه کنشگر - شبکه و نظریه‌های نهادباور [18]، صص 64-78

4-5 برآزش پژوهش

برای ارزیابی برآزش پژوهش از سه معیار کرسول و همکارانش استفاده شد [60]:

- تطبیق به وسیله مشارکت کنندگان¹: در پایان پژوهش پرسشنامه‌ای مبتنی بر مدل استخراج شده تهیه و به تمامی مشارکت کنندگان عرضه شد. نتایج حاصل از پرسشنامه با مدل سازگاری داشتند. آزمون کمی با استفاده از نرم افزار لیزرل نیز مدل را تأیید کرد.

جدول 9 شاخص‌های برآزش برای مدل نهایی پژوهش

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	برآزش یا عدم برآزش
ریشه میانگین مربعات خطا ²	حداکثر 0/05	0/044	برآزش
شاخص نیکویی برآزش ³	حداقل 0/9	0/9	برآزش
شاخص نیکویی برآزش تعدیل شده ⁴	حداقل 0/9	0/79	عدم برآزش (ناشی از کوچک بودن نمونه)
شاخص مقایسه‌ای برآزش ⁵	حداقل 0/9	0/94	برآزش
شاخص استاندارد نشده برآزش ¹	حداقل 0/9	0/95	برآزش

1. Member Check
2. RMSEA
3. GFI
4. AGFI
5. CFI



- بررسی همکار: سه تن از پژوهشگران حوزه استراتژی و مدیریت (علاوه بر اساتید راهنما و مشاور) این مدل را تأیید کردند.
- مشارکتی بودن پژوهش: در تمام طول پژوهش از نظرات مشارکت‌کنندگان در کدگذاری و تحلیل کدها استفاده شد.

6- نتیجه‌گیری

این پژوهش با اتکا بر استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد نظریه‌ای موضعی را از درون داده‌ها استخراج کرد که در نهایت در قالب پارادایم کدگذاری محوری قرار گرفت. مدل نهایی پژوهش چندین عنصر را در کنار هم قرار داده و طوری شکل گرفته که به جوانب مختلفی از تصمیم‌گیری در مدیریت ورزشی ایران اشاره شده است. عوامل کلان ساختاری، اقتصادی، سیاسی و حاکمیتی در قالب شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و بستر در کنار هم قرار گرفته‌اند. این عوامل در کنار هم اطمینان‌طلبی را مهم‌ترین هدف مدیران ورزش ساخته‌اند. استراتژی مشروعیت‌بخشی پاسخ مدیران ورزش به این شرایط است و کسب اطمینان را هدف می‌گیرد. این استراتژی در گرایش مدیران ورزش به علم، ائتلاف، اخلاق، ترویج و انطباق جلوه‌گر می‌شود.

7- منابع

- [1] Johnson G., Melin L., Whittington R. ;" Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view"; *Journal of management studies* , 40 (1), 2003.
- [2] Grant R.; Corporate strategy: Managing scope and strategy content; In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002.

- [3] Whittington R.; Corporate structure: From policy to practice. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 2002.
- [4] Orlikowski W.; "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributive organizing"; *Organization Science*, 13 (3), 2002.
- [5] Brown J. S., Duguid P.; Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12 (2), 2001.
- [6] Bourdieu P.; *The logic of practice*; Cambridge: Polity, 1990.
- [7] Giddens A.; *The constitution of society*; Oxford: Polity Press, 1984.
- [8] استیسی ر. د.; مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمان: چالش پیچیدگی، ح. رحمان سرشت، ش. خلیل‌نژاد، و ع. هاشمی، (مترجم) تهران: دوران، 1390.
- [9] هج، م. ج.; تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری، پست مدرن. (ح. دانایی فرد، مترجم) تهران: افکار، 1385.
- [10] Ansoff H. I.; *Corporate strategy*; New York: Mcgraw Hill, 1965.
- [11] Porter M.; *Copetitive strategy*; Harvard Business School Press, 1985.
- [12] Mintzberg H.; *Crafting strategy*; Harvard Business Review, 1987.
- [13] Mintzberg H.; *The rise and fall of strategic planning*; New York: Free Press, 1994.
- [14] Hamel G., Prahalad C. K.; *Strategic Intent*; Harvard Business Review , (1989, May-June).
- [15] Quinn J.; "Strategic change: Logical incrementalism"; *Sloan Management Review* , Fall, 1978.
- [16] Whittington R.; "The work of strategizing and organizing for a practice perspective"; *Strategic Organizations*, 1(1), 2003.
- [17] رحمان سرشت، ح.; تئوری‌های سازمان و مدیریت: از تجددگرایی تا پساتجددگرایی؛ تهران: دوران، 1386.



- [18] جانسون، ج.، لنگلی، ا.، ملین، ل.، و ویتینگتون، ر.؛ شکل‌گیری استراتژی در عمل؛ (ج. رحمان سرشت، و ش. خلیل‌نژاد، مترجم) تهران: علمی، 1391.
- [19] Foucault M. The history of sexuality, vol. 1, An introduction. London: Penguin, 1978.
- [20] Foucault M. The order of discourse. In R. Young (Ed.), Untying the Text: A poststructuralist reader (R. Young, Trans.). London: Routledge, 1981.
- [21] Edwards A., Skinner J.; Qualitative research in strategic management; Oxford: Butter Worth-Heinmann, 2009.
- [22] Gagliardi P.; The creation and change of organizational culture: A conceptual framework; *Organizational Studies* , 7 (2), 1986.
- [23] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.; Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management; New York: The Free Press, 1998.
- [24] ویس، ا.؛ مبنایی جامعه‌شناسی ورزش؛ (ک. راسخ، مترجم)، تهران: نشر نی، 1388.
- [25] فلیک، ا.؛ درآمدی بر تحقیق کیفی؛ (نسخه دوم). (ه. جلیلی، مترجم)، تهران: نشر نی 1388.
- [26] مارشال، ک.، راسمن، گ. ب.؛ روش تحقیق کیفی (نسخه دوم). (ع. پارسائیان، و س. م. اعرابی، مترجم)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1381.
- [27] اشتراوس، آ.، کوربین، ژ.؛ اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و ریشه‌ها؛ (ب. محمدی، مترجم)، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، 1385.
- [28] ادیب حاج‌باقری م.، پرویزی س.، صلصالی م.؛ روش‌های تحقیق کیفی؛ تهران: بشری، 1386.
- [29] دفت، ر. ا.؛ تئوری و طراحی سازمان؛ (نسخه چهارم، جلد 2). (ع. پارسایان، و م. اعرابی، مترجم)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1383.

- [30] Morgan G.; Images of organization (2nd ed.); Thousand Oaks: Sage, 1997.
- [31] صادقی، ح.ا؛ تحلیل گفتمان سیاست - اداره به یاری تئوری بازی‌ها (مطالعه‌ای در مدیریت دولتی ایران)؛ رساله چاپ نشده دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، 1388.
- [32] Selcer A. D.; Structuration, discourse, and power: How corporate employees construct meaning in their organization Dissertation . Fielding Graduate University, 2004.
- [33] Wachhaus T. A.; Networks in contemporary public administration: A Discourse analysis, Dissertation . The Pennsylvania State University, 2008.
- [34] Duta A. C.; Leadership succession: A discourse analysis of governance dialectics in two nonprofit organizations; Dissertation . Office of Graduate Studies of Texas A & M University, 2008.
- [35] Oakes L., Townley B., Cooper D.; "Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field"; *Administrative Science Quarterly* , 43 (2), 1998.
- [36] برورتون، پ.، میلوارد ل.؛ تحقیق سازمانی؛ (م. اعرابی، و ه. آقازاده، مترجم)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1385.
- [37] استربرگ، ک.ج؛ روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی؛ (ا. پوراحمد، و ع. شمعی، مترجم)، یزد: دانشگاه یزد، 1384.
- [38] Janesick V.; "Stretching" exercises for qualitative research; Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- [39] Hardy C., Palmer I., Phillips N. Discourse as a strategic resource; *Human Relations* , 53, 2000.
- [40] دانایی‌فرد، ح.، الوانی، س.م.، و آذر، ع؛ روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، 1383.



- [41] هومن، ح؛ راهنمای عملی پژوهش کیفی؛ تهران: سمت، 1385.
- [42] اسمیت، م.ا، ثورب، ر.، و لو، ا.؛ درآمدی بر تحقیق مدیریت. (س.م. اعرابی، و د. ایزدی، مترجم)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1384.
- [43] لیندلوف، ت.، تیلور، ب.؛ روش‌های تحقیق کیفی در علوم ارتباطات. (ع. گیویان، مترجم) تهران: همشهری، 1388.
- [44] Goulding C.; Grounded theory: A practical guide for management; Business and Market Researchers, London: Sage, 2002.
- [45] Meyer J., Rowan B.; Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony; *American Journal of Sociology* , 83 (2), 1977.
- [46] Giddens A.; Central problems in social theory: Action, structure and cotradiction in social analysis; California: Barkeley, 1979.
- [47] Johnson G., Smith S., Codling B.; Micro processes of institutional change in the context of privatisation; *Academy of Management Review*, Special Topic Forum , 25 (3), 2000.
- [48] Seo M., Creed W. E.; Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective; *Academy of Management Review* , 27/2, 2002.
- [49] Philips N., Lawrence T., Hardy C.; Discourse and institutions; *Academy of Management Review*, 29 (4), 2004.
- [50] Barley S.; Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments; *Administrative Science Quarterly* , 31 (1), 1986.
- [51] Maguire S., Hardy C., Lawrence T.; Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal* , 47 (5), 2004.
- [52] Scott W. R.; Organizations: rational, natural, open systems (3rd ed.); Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall, 1992.

- [53] Mintzberg H.; The design school: reconsidering the basic premises of strategic management; *Strategic Management Journal*, 11, 1990.
- [54] Hofstede G.; Man and his works: the science of cultural anthropology; New York: Alfred A. Knopf, 1980.
- [55] Eisenhardt K.; Agency theory: An assessment and review; *Academy of Management Review*, 14 (1), 1989.
- [56] Pfeffer J., Salancik G.; The external control of organizations: A resource dependence perspective; New York: Harper and Row, 1978.
- [57] Pfeffer J.; Power in Organizations; Boston: Pitman, 1981.
- [58] رابینز ا. پ.; رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها؛ (نسخه یازدهم). (ع. پارسایان، و س. م. اعرابی، مترجم)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1385.
- [59] رابینز ا. پ.; تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، (نسخه شانزدهم). (س. م. الوانی، و ح. دانایی فرد، مترجم)، تهران: صفار، 1385.
- [60] Creswell J.W., Miller D.L.; determining validity in qualitative inquiry; *Theory in to Practice*, 39, 2000.