

## اثر عوامل راهبرد گفتاری، راهبرد اجباری، راهبرد مشارکتی و راهبرد تحول گرا بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته

فرشید پاک سرشت، عبد الرضا امیرتاش\*، محمد رضا اسماعیلی

گروه تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

بررسی حاضر از رویکرد نظریه داده بنیاد به اثر عوامل راهبرد گفتاری، راهبرد اجباری، راهبرد مشارکتی و راهبرد تحول گرا بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته پرداخت. از این‌رو این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است؛ و برای رفع نواقص پژوهش‌های گذشته، با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تعهد به تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته است، پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه افراد متخصص در زمینه ورزش کاراته تشکیل می‌دادند. برای انتخاب نمونه از چنین جامعه‌ای از نمونه‌گیری هدفمند که روش نمونه‌برداری غیراحتمالی است استفاده شد. در این پژوهش با انجام ۱۵ مصاحبه کفایت نظری حاصل شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه عمیق بود. اطلاعات جمع‌آوری شده، با تکنیک‌هایی چون کدگذاری آزاد یا آنالیز خط به خط (برای جستجوی کلمات یا جملاتی در متن که دارای معنی خاص باشند) تجزیه و تحلیل شد که محقق را در راستای تشخیص مفاهیم موقت اکتشافی کمک کرد و وی را برای تشخیص نمونه‌های بیشتر راهنمایی نمود. برای روایی و پایابی اندازه‌گیری به هنگام کدگذاری بازبینی؛ طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها؛ تأیید همکاران پژوهش از جمله استاد راهنما و تحلیل موارد کیفی انجام گرفت. و برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از تحلیل فراوانی و تحلیل جهت‌گیری استفاده گردید، لازم به ذکر است کلیه تحلیل‌های آماری با نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۲ انجام گرفت. در این پژوهش برای فرایند کدگذاری گزینشی یا انتخابی پنج قضیه اصلی براساس مدل پارادایمی ارائه شد. نتایج نشان داد: عوامل راهبردی گفتاری شامل تأکید بر حقایق، تأکید بر تخصص و تأکید بر استدلال؛ عوامل راهبرد اجباری شامل تأکید بر قدرت، تأکید بر اختیار، تأکید بر مشروعیت و تأکید بر فرمان‌برداری؛ عوامل راهبرد مشارکتی شامل تأکید بر گفتگو، تأکید بر عدم تعارض و تأکید بر اتحاد؛ عوامل راهبرد تحول گرا شامل تأکید بر پتانسیل و تأکید بر هدایت به عنوان راهبردهای تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته محسوب می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** راهبردهای مؤثر، بر تعهد به اجرای تغییر سازمانی، فدراسیون ورزش کاراته.

## ۱- مقدمه

امروزه ورزش به مرتبت مؤسسه‌های عمومی و غیردولتی جایگاهی مهم یافته است. یکی از مهم‌ترین این مؤسسه‌ها در بحث ورزش این کشور فدارسیون ورزش کاراته می‌باشد. این فدارسیون در مأموریت خود اهدافی را دنبال می‌کند که سایر فدارسیون‌ها دنبال می‌کنند. با این تفاوت که دامنه فعالیت این فدارسیون و افتخار آفرینی‌های آن به مراتب قابل مقایسه با دیگر فدارسیون‌های ورزشی کشور نیست. وجود چنین ویژگی‌هایی در دل این فدارسیون بر میزان اهمیت این فدارسیون افزوده است، به طوری که در آوردگاه‌های ورزشی همیشه از فدارسیون ورزش کاراته بیشترین انتظارات برای موفقیت وجود دارد. از طرفی شاهد آن هستیم که فدارسیون‌ها برای رسیدن به موفقیت چالش جدیدی را به عنوان پدیده تغییر به همراه دارند. تغییر در ساختار، تغییر در دانش، تغییر در مقررات و ... این‌ها همه زمینه‌هایی از تغییر هستند که اگر مورد غفلت قرار گیرند یقیناً کارایی و اثربخشی از بین می‌رود. اما سؤال این جاست که راههای رسیدن به چنین هدفی چیست و برای تحقق آن چه سیاست‌ها و راهبردهای بایستی لحاظ شود؟

پاردو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اعتقاد دارند در دوره‌ای که ما در آن زندگی می‌کنیم، تغییر و دگرگونی، هنجار و قاعده‌ای پذیرفته شده و رایج است. و تنها آنانی که رهبران و پیشگامان تغییر و دگرگونی‌اند، جان سالم به در خواهند برد. در واقع می‌توان گفت چالش محوری مدیریت در قرن ۲۱ همانا پدیده تغییر است. تغییر یک جنبش دائمی است که هر سازمانی برای حفظ و بقای خود به آن نیاز دارد و سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به زندگی خود ادامه دهند نیاز برای تغییر را ضروری می‌دانند. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند خود را با محیط متحول و پویای امروزی وفق داده و از صحنه رقابت خارج نشوند، باید تغییراتی را در ساختارهای درونی خود ایجاد کنند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲). از این‌رو اهمیت این موضوع سبب آن شده است که استراتژی‌های پیرامون پدیده تغییر اتخاذ شود. از جمله این استراتژی‌ها می‌توان به تغییر عملیاتی و دگرگونی ساز که ساختارها، روش‌ها و فرایندها را هدف قرار می‌دهند اشاره کرد. اما ثابت شده است که برای ایجاد تغییر موانعی از جمله موانع ساختاری، فردی و سازمانی وجود دارد و تغییر را تحت الشاع خود قرار داده‌اند (راینیز، ۲۰۰۸). از طرفی نیروها و محرک‌هایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند. این محرک‌ها شامل الزامات سازمانی، تکنولوژی، رقابت، سیاست‌های جهانی و ... می‌باشد (آل دفت، ۱۳۸۷). لذا برای موفق شدن در این عرصه بایستی معیاری در نظر گرفته شود (آرمنیاکیز و هریس، ۲۰۰۹). به نظر می‌آید تعهد به اجرای تغییر یکی از این معیارهای است. هنگامی که کارکنان به تغییر، تعهد داشته باشند در مقابل فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند مسئول و پاسخگو هستند. همچنین تعهد به تغییر را میرو هرسکویچ (۲۰۰۲) فاز نهایی قبول تغییر می‌دانند و معتقد هستند تعهد به تغییر محصول دانش نسبت به تغییر، اطلاعات نسبت به تغییر، توأم‌نندی در مقابل تغییر، کسب پاداش جهت تغییر و به اشتراک گذاشتن چشم انداز تغییر می‌باشد. از این‌رو کانر<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) فقدان تعهد را به عنوان شایع‌ترین علت شکست تغییر و اسمیت، کامینگز و ورلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) آن را مهم‌ترین عامل موفقیت در تغییر معرفی می‌کنند.

مسئله آن جاست که جهانی شدن فشار زیادی را بر سازمان‌ها تحمیل کرده است. ۲۵ درصد از شرکت‌های منتخب مجله معروف «فورچون» هر ده سال به علت ناتوانی در همراهی با تغییرات ناپدید می‌شوند. این پدیده مداوم، وجود موج‌های جهانی و سیکل‌های کوتاه حیات کالا، فشار برای اتحادیه‌ها و شرکت‌های جهانی را زیاد کرده است. سایت بین‌المللی پی‌ای‌دی. (۱۳۹۲) بنابراین برای رویارویی با این پدیده بایستی در همه حال آگاهانه و هوشمندانه عمل کرد. و همچنین از اطلاعاتی که ستاده واقعیت هستند، استفاده کرد. یکی از راههای کسب این مهم، استفاده از نظریه داده بنیاد خواهد بود. از آنجا که این نظریه، در داده‌ها «بنیاد» دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموع نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین

<sup>1</sup> Pardo et al<sup>2</sup> Robbins<sup>3</sup> Armenakis & Harris<sup>4</sup> Conner<sup>5</sup> Cummings & Worely

بهتری ارائه می‌دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد، در عمل واقعاً کارآمد است و ممکن است همه پیچیدگی‌های را که واقعاً در فرایند یافت می‌شود نشان دهد (کرویل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). از جمله پژوهش‌های که در زمینه پدیده تغییر و تعهد به آن انجام شده است بیشتر در زمینه‌های غیرورزشی و خارج از محیط ورزش بوده است. برای مثال آنجلایچی و بنته<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به بررسی نگرش معلمان نسبت به تغییرات سیستم آموزشی پرداختند؛ همچنین مازکیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی به بررسی نگرش معلمان نسبت به تغییرات آموزشی در مورد استراتژی مختلف پرداخت. صلواتی و ثالثی (۱۳۹۳) هم پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین راهبردهای تغییر و تعهد به اجرای تغییر در حوزه بانکداری انجام دادند. مسئله در این است که آیا محیط ورزش و سازمان‌های ورزشی به تناسب سازمان‌های هدف این مطالعات، از پدیده تغییر در امان است. یقیناً و مسلماً فرض چنین حدسی نیز درست نخواهد بود. چرا که تغییر همه زمان، همه‌چیز و همه کس را با خود همراه می‌کند. لذا بایستی در مورد چگونگی فائق آمدن بر آن یا موفقیت در فرایند آن اطلاعات موسخی که برآمده از مطالعات علمی باشند در اختیار باشد. و چون برای تحقق این امر یک اجماع و توافق کلی لازم است در این پژوهش از رویکرد نظریه داده بنیاد که چنین خصیصه‌ای را دارد و استدلال قیاسی برای ساخت الگوی نظری عام و از استدلال استفهامی برای درک موضع استفاده می‌کند، بهره گرفته می‌شود. در پایان به نظر می‌رسد اگر عوامل مؤثر بر بحث تعهد به اجرای تغییر سازمانی فدراسیون ورزش کاراته مشخص شود، این فدراسیون در مقابله با تغییرات آگاهانه‌تر و هوشمندانه‌تر عمل کند و بر براساس آن راهبردهای دقیق‌تری را اتخاذ نمایید. بنابراین پژوهش حاضر قصد دارد با کمک گرفتن از این نظریه به بررسی این مسئله بپردازد که راهبردهای مؤثر بر تعهد به اجرای تغییر سازمانی در فدراسیون ورزش کاراته کدام است؟

## ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر بصورت کیفی براساس نظریه داده‌بنیاد است که اطلاعات بصورت کدگذاری آزاد، کد گزاری محوری و گزینشی صورت می‌گیرد و همچنین در این پژوهش، پژوهشگر با گردآوری نظام مند داده‌ها از ۱۵ کارشناس و صاحب نظر مشغول در فدراسیون کاراته مصاحبه بعمل آمده است.

## ۳- نتایج

جدول ۱: کدگذاری باز عوامل مؤثر بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون کاراته

مفاهیم کد گذاری باز	کد مصاحبه
۱. افزایش در انسجام سازمان‌ها	P14, P1
۲. تعهد	
۳. تعهد عاطفی	
۴. مدیریت مشارکتی	P10, P4, P2
۵. مشارکت در تصمیم گیری	
۶. مشارکت در حل مسئله	
۷. مشارکت در برنامه ریزی	
۸. مشارکت در نظارت	

<sup>1</sup> Creswell

<sup>2</sup> Anghelache & Bențea

<sup>3</sup> Maskit

	۹. مشارکت در اجرا
P3 .P13 .P7	۱۰. یادگیری سازمانی
	۱۱. بینش مشترک
	۱۲. تفکر سیستمی

ادامه جدول ۱: کدگذاری باز عوامل مؤثر بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون کاراته

کد مصاحبه	مفاهیم کد گذاری باز
P3 .P13 .P7	۱۳. آمادگی برای تغییر ۱۴. توافق پذیری
P10 .P5	۱۵. تغییر افکار ۱۶. تغییر ذهنیت ۱۷. عدالت سازمانی
P14 .P6 .P8	۱۸. ایجاد انگیزه ۱۹. ایجاد ارتباط ۲۰. ایجاد تیم‌های کاری
P4 .P2 .P15 .P12 .P10	۲۱. دادن اطلاعات کافی ۲۲. حمایت از تغییر
P15 .P13 .P12 .P4 .P2 .P10	۲۳. تعیین هدف تغییر ۲۴. شناسایی اهداف تغییر ۲۵. اولویت‌بندی اهداف تغییر ۲۶. شروع مناسب فرایند تغییر ۲۷. مشارکت دادن افراد ۲۸. مشاوره گرفتن از اعضاء
P1 .P14 .P11	۲۹. متمرکز بر سطح فردی ۳۰. تأکید بر فعالیت دسته جمعی
P15 .P12 .P7 .P4 .P2 .P13	۳۱. تأکید بر حقایق ۳۲. تأکید بر تخصص ۳۳. تأکید بر استدلال روشن ۳۴. تأکید بر گوش دادن ۳۵. تأکید بر قدرت ۳۶. تأکید بر اختیار ۳۷. تأکید بر مشروعيت

ادامه جدول ۱: کدگذاری باز عوامل مؤثر بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون کاراته

کد مصاحبه	مفاهیم کد گذاری باز
P15, P12, P7, P4, P2, P13	۳۸. تأکید بر فرمانبرداری
	۳۹. تأکید بر گفتگوی باز
	۴۰. تأکید بر عدم تعارض
	۴۱. تأکید بر اتحاد
	۴۲. تأکید بر پتانسیل
	۴۳. تأکید بر هدایت
P13, P14	۴۴. رضایت شغلی
	۴۵. کیفیت زندگی کاری
P1, P2, P4, P8, P12, P15	۴۶. توانمندی کردن افراد
	۴۷. اعطاء پاداش
	۴۸. به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز

جدول شماره (۱)، نتایج کد گذاری باز عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییرات سازمانی را در فدارسیون ورزشی کاراته نشان می-دهد که در مجموع مصاحبه‌های که با نمونه‌های تحت بررسی انجام شد ۴۸ کد باز بدست آمد. در این بین کدهای که کمترین ارجاع را داشتند شامل کدهای ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۴۴ و ۴۵ است. و همچنین کدهای ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴ و ۴۸ بیشترین ارجاع را از جانب مصاحبه‌شوندگان داشتند. این نتیجه نشان دهنده‌ان است که کدامیک از کدها در این مرحله مهم و کدامیک نیز کم اهمیت تلقی می‌شود.

#### کد گذاری محوری

در این فرایند مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیونددادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد در دستور کار قرار می‌گیرد. این کد گذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کد گذاری حول یک مقوله تحقیق می‌یابد. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کد گذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. که برای بدست آوردن مقوله‌های راهبردها بشرح زیر کد گزاری‌ها صورت گرفته است.

جدول ۲: کد گذاری محوری مؤثر بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدارسیون کاراته

مفاهیم کد گذاری محوری	مفاهیم کد گذاری باز
انسجام سازمانی	۱. آمادگی برای تغییر
	۲. تأکید بر فعالیت دسته جمعی
	۳. ایجاد تیم‌های کاری
	۴. ایجاد ارتباط
	۵. افزایش در انسجام سازمان
مدیریت مشارکتی	۶. مشارکت در تصمیم‌گیری
	۷. مشارکت در حل مسئله
	۸. مشارکت در برنامه‌ریزی

	۹. مشارکت در هدف‌گذاری
	۱۰. مشارکت در نظارت
	۱۱. مشارکت در اجرا
	۱۲. مدیریت مشارکتی
فراهم نمودن اطلاعات	۱۳. دادن اطلاعات
	۱۴. به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز
یادگیری سازمانی	۱۵. تأکید بر سطح فردی
	۱۶. مشارکت دادن افراد
	۱۷. یادگیری سازمانی
تفکر سیستمی	۱۸. تغییر افکار
	۱۹. تغییر ذهنیت
	۲۰. مشاوره گرفتن از اعضاء
انگیزه	۲۱. ایجاد انگیزه
	۲۲. اعطاء پاداش
بهبود نگرش شغلی	۲۳. کیفیت زندگی کاری

ادامه جدول ۲: کدگذاری محوری عوامل مؤثر بر تعهد به اجرایی تغییرات سازمانی در فدراسیون کاراته

مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
نگرش شغلی	۲۴. حمایت از تغییر
	۲۵. رضایت شغلی
	۲۶. عدالت سازمانی
هدف‌گذاری	۲۷. تعیین هدف تغییر
	۲۸. اولویت‌بندی اهداف تغییر
	۲۹. شروع مناسب تغییر
	۳۰. شناسایی اهداف تغییر
راهبرد گفتاری	۳۱. تأکید بر حقایق
	۳۲. تأکید بر تخصص
	۳۳. تأکید بر استدلال
راهبرد اجباری	۳۴. تأکید بر قدرت
	۳۵. تأکید بر اختیار
	۳۶. تأکید بر مشروعيت
	۳۷. تأکید بر فرمان‌برداری
راهبرد مشارکتی	۳۸. تأکید بر گفتگو

	۳۹. تأکید بر عدم تعارض
	۴۰. تأکید بر اتحاد
راهبرد تحول گرا	۴۱. تأکید بر پتانسیل
	۴۲. تأکید بر هدایت
توانمندی فردی	۴۳. متمرکز بر سطح فردی
	۴۴. توامند کردن افراد
ویژگی‌های شخصیتی	۴۵. توافق پذیری
	۴۶. بینش مشترک
	۴۷. تعهد
	۴۸. تعهد عاطفی

جدول شماره (۲)، نتایج کدگذاری محوری عوامل مؤثر بر تعهد به اجرای تغییرات سازمانی را در فدارسیون ورزشی کاراته نشان می‌دهد که در مجموع مصاحبه‌های که با نمونه‌های تحت بررسی انجام شد ۱۴ کد محوری بدست آمد.

جدول ۳: الگوی کدگذاری راهبردها

مفاهیم کد گذاری محوری	شرایط
۱. راهبرد گفتاری	راهبردها
۲. راهبرد تحول گرا	
۳. راهبرد اجباری	
۴. راهبرد مشارکتی	

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شود (کورین و اشتراوس، ۲۰۰۸). در این پژوهش مقوله عده راهبردها خود متشکل از چهار مفهوم راهبرد گفتاری، تحول‌گرا، اجباری و مشارکتی است؛ و در صورتی که این راهبردها در فدارسیون ورزش کاراته به کار گرفته شود، می‌توان پیامدهای حاصل از استخدام آن‌ها را در زمینه تعهد به تغییرات سازمانی برآورد نمود. چین و بنه در سال ۱۹۶۹ سه راهبرد عمومی برای تغییر سیستم‌های انسانی ارائه دادند که در مصاحبه‌های انجام شده نیز این راهبردها بدست آمد. یکی از این راهبردها، راهبرد گفتاری یا تجربی- عقلانی افراد است که افراد را به صورت عقلانی طالب منافع شخصی خود در نظر می‌گیرد. در این راهبرد یک عضو سازمانی زمانی با تغییر پیشنهادی هماهنگی پیدا می‌کند که تغییر پیشنهادی توجیه عقلانی داشته باشد و عامل تغییر منافع تغییر و هدف آن را روشن سازد. در واقع اگر هدف دلیلی قابل توجیه برای تغییر داشته باشد تغییر به سادگی اتفاق می‌افتد (کوئین و سانشین، ۲۰۱۱). یکی دیگر از راهبردهای تعهد به اجرای تغییرات سازمانی در فدارسیون ورزش کاراته راهبرد اجباری است. چن و بنه راهبرد دوم خود را قدرت- اجبار نام‌گذاری کردند. این رویکرد بر تلاش‌های تغییری مرکز دارد که در آن‌ها یک فرد قدرتمندتر تمایل خود را بر فردی ضعیفتر تحمیل می‌کند. عامل تغییر به ظاهر اجباری را به کار می‌گیرد که محدوده آن از دستکاری ظریف تا استفاده مستقیم از قدرت فیزیکی تغییر می‌یابد. مزیت اصلی این رویکرد این است که به سرعت نتایج مؤثری تحويل می‌دهد. اگرچه این منافع به قیمت تخریب روابط، تخریب اعتماد و از دست رفتن تعهد داوطلبانه تمام می‌شود (کوئین و سانشین، ۲۰۱۱).

راهبرد هنجاری نیز از جمله راهبردهای تعهد به تغییر سازمانی به حساب می‌آید که در آن به افراد به صورت عقلانی طالب منافع شخصی هستند. اما برخلاف دو راهبرد قبلی دیدگاه هنجاری بر تغییرات در ارزش‌ها، مهارت‌ها و ارتباطات هدف تأکید دارد. این دیدگاه افراد را به طور ذاتی اجتماعی دانسته که توسط فرهنگی هنجاری که بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد هدایت می‌شوند (کوئین و سانشین، ۲۰۱۱). یک راهبرد عمومی جدید برای تغییر در سیستم‌های انسانی راهبرد تحول‌گرا است. در این نوع راهبرد تغییر ریشه در فرهنگ سازمان داشته و با تغییرات بنیادین همراه است. راهبرد چهارم تنها زمانی دیده می‌شود که فرضیات استاندارد در مورد تعامل و منافع شخصی را رها کرده و به سمت فرضیات غیرمعمول تغییر برویم که از آن به عنوان تئوری تغییر پیشرفتی یاد می‌کنند. در قلب این تئوری چیزی است که ما ان را خودتعالی گری یا راهبرد تحول‌گرا می‌نامیم. این نوع راهبرد تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند که همیشه خود را با محیط در حال تغییر تطبیق دهند. اگر سیستم این تطبیق را از دست دهد به سمت آنتروپی یا از دست دادن انرژی تولید می‌رود. همه افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به آنتروپی یا مرگ آرام تمايل دارند (کوئین و سانشین، ۲۰۱۱). در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان از نظر شرایط فرهنگی و آگاهی نسبت به مسئله تغییر در یک سطح قرار نداشتند. براساس یافته‌های پژوهش، به مدیران فدارسیون ورزش کارانه پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های راهبردهای تغییر سازمانی توجه بیشتری نمایند تا با اثر مثبت این مقوله بر تعهد به اجرای تغییرات، افزایش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمان حاصل گردد.

## منابع و مأخذ

۱. آل دفت، ریچارد. (۱۳۸۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. رابینز، اس. (۱۹۸۷). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. (۱۳۸۹). تهران، انتشارات صفار.
۳. سایت بین‌المللی پی‌ای‌دی. (۱۳۹۲). چالش‌های مدیران در قرن ۲۱. مقالاتی در زمینه منابع انسانی، تاریخ انتشار ۹ آذرماه.
۴. صلواتی، عادل. و ثلاثی، پگاه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه میان راهبرد تغییر و تعهد به اجرای تغییر. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت ورزشی (بهبود و تحول)*، سال بیست و سوم، شماره ۷۴: ۴۹-۷۱.
۵. کاملی، جواد، بختیاری اصل، طبیه، لطفی آرباطان، ابوالفضل، و پورفرج، اکبر. (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. *مطالعات مدیریت*، شماره ۷۰، صص: ۱۰۳-۱۳۴.
6. Anghelache, V., & Bențea, C. C. (2012). Educational changes and teachers' attitude
7. Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2):42-127
8. Change (7th Ed), Cincinnati, Oh: South Western College Publishing for management: A field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84: 123–136.
9. Conner, D.R (1992), *Managing at The Speed of Change How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, New York, Villard Books.
10. Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing ground theory- 3<sup>rd</sup> edition*, Sage publication, London
11. Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).
12. Cummings, T.G & Worely, C.G (2001). *Organizational Development and Change* (7th Ed), Cincinnati, Oh: South Western College Publishing for management: A field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84: 123–136

13. Maskit, D. (2011). Teachers' attitudes toward pedagogical changes during various stages of professional development. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 851-860.
14. Mayer, J & Hrrscovitch, L (2002). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource management review*. 2(9).
15. Pardo Del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148155.
16. Quinn, R. E., & Sonenshein, S. (2008). Four general strategies for changing human systems. *Handbook of organization development*, 69-78.

# The Effects of Speech Strategy, Constrain Strategy, Participatory Strategy and Transformational Leadership on Commitment to Executive Organizational Changes in the Karate Sports Federation

Farshid Pak Seresht, Abdul Reza Amirtash\*, Mohammad Reza Esmaeili

*Department of Physical Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran*

---

## Abstract

This study is a qualitative research, and to address the shortcomings of previous studies, qualitative approach using grounded theory, to develop a comprehensive model that includes causal factors, confounding factors, underlying causes, strategies and The implications are a commitment to organizational change in the Karate Sports Federation. The statistical population of this study was all experts in the field of karate sports. To select a sample of such a community, a targeted sampling was used that was non-inferential sampling. In this study, 15 interviews were completed with theoretical adequacy. The instrument for collecting data in this study was a deep interview. Information collected through techniques such as coding released or analyzed line by line (for words or sentences in the text that has special meaning to) were analyzed by the investigators in order to identify concepts interim exploratory helped him to recognize More examples are guided. For validity and reliability of measurements during coding review, categorization or confirmation of the results by referring to the subjects; confirmation of research colleagues including supervisor professor and qualitative analysis of cases. For analyzing the data, frequency analysis and orientation analysis were used in this study. All statistical analyzes with NVIVO software version 12 were used. In this research, for the selective or selective coding process, five main theorems were presented based on the paradigm model. The results showed: Strategic Factors speech including an emphasis on facts, emphasis on specialization and emphasis on reasoning, strategic factors forced the emphasis on power, emphasis on empowerment, emphasizing the legitimacy of and emphasis on obedience, agents, corporate strategy includes an emphasis on dialogue, emphasizing

---

**Keywords:** Effective Strategies, On Commitment to Organizational Change, Karate Sports Federation.

---