



## تدوین الگوی مفهومی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران بر اساس نظریه داده‌بنیاد

زهره کریمی<sup>۱</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۲\*</sup>، علی زارعی<sup>۳</sup>، حسین پورسلطانی زرنیدی<sup>۴</sup>، رضا نیک‌بخش<sup>۵</sup>

تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۷/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۹

### چکیده

در محیط پیچیده، متغیر و پویای دنیای امروز، ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب شده تا بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار تجدید نظر کنند و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب‌وکار و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجادشده قرار دهند. به‌منظور رسیدن به این مهم، مفهوم نوینی با عنوان تاب‌آوری سازمانی به علم مدیریت وارد شده است که یکی از مباحث مهم علمی در مدیریت بحران سازمانی به شمار می‌آید. هدف این پژوهش تدوین الگوی مفهومی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران است. پژوهش از نوع کیفی است که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی در ورزش، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های ورزشی، مدیران اجرایی و کارشناسان سازمان‌های ورزشی با سابقه بیش از ۲۰ سال هستند که در مجموع ۲۰ نفر با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کرده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda.12 در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت و بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان‌دهنده استخراج بالغ بر ۳۲۲ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۳۴ مفهوم و ۱۲ مقوله است که در قالب مدل پارادیمی شامل تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان مقوله محوری و شرایط علی (برنامه‌ریزی و اجرا، علل سیاسی، علل قانونی)، عوامل زمینه‌ای (علل اقتصادی، نظام مدیریتی)، شرایط مداخله‌ای (نگرش اجتماعی، علل فرهنگی)، راهبردها (کنش‌های مالی، رویکرد جامع) و پیامدها (کاهش ضررهای مالی، موفقیت‌های ملی و بین‌المللی، مزایای اجتماعی - فرهنگی) قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** تاب‌آوری سازمانی، سازمان‌های ورزشی، مدل پارادیمی، مدیریت بحران، نظریه داده‌بنیاد.

**Email:** Z.karimi81@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

**Email:** Sport\_education1980@yahoo.com

۲. استاد مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.\*

**Email:** Dr\_alizarei@yahoo.com

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

**Email:** Hpszarandi@gmail.com

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

**Email:** Nikbakhsh\_reza@yahoo.com

۵. دانشیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها در محیطی پویا فعالیت می‌کنند و با انواع پیچیدگی‌ها و بحران‌ها روبه‌رو هستند؛ به‌گونه‌ای که بحران‌ها در سازمان‌ها نهادینه شده و واقعیتی جدایی‌ناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها شده است (لاندو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). اختلالات محیطی، اختلالات گذرایی هستند که پیش‌بینی رخداد آن‌ها دشوار است و تأثیرات آن بر سازمان‌ها مخرب و به‌طور بالقوه زیان‌آور است، همانند تغییرات قانونی و شرایط محیطی که پایه و اساس ایجاد پیکربندی‌های جدید سازمان‌اند و بر عملکرد عادی سازمان تأثیر منفی دارند (مک‌کارتی<sup>۲</sup>، کولارد<sup>۳</sup> و جانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

محیط اجتماعی یک جهان بسیار پیچیده است و این آرزویی محال است که سازمان‌ها بتوانند اطلاعات کافی برای کاهش عدم قطعیت داشته باشند (اندرسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). در واقع چالش مهم تصمیم‌گیری دربارهٔ چگونگی دانستن اطلاعات مورد نیاز، برای موقعیت‌هایی است که نمی‌دانیم چه چیزی را نمی‌دانیم و سیستم‌های اجتماعی اغلب در این بخش شگفت‌زده می‌شوند (ایلملا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). بروز ناپایداری‌ها و تغییرات شدید گسترده در نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و اداری و در نتیجه بروز بحران‌ها و رویدادهای مخاطره‌انگیز ضرورت مدیریت مبتنی بر دانش را برای خروج از بحران‌ها آشکار می‌سازد (میر و ورهون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). به لحاظ تاریخی، تاریخ سازمانی مملو از شکست است و در حال حاضر تعداد سازمان‌هایی که توانسته باشند بیش از صد سال باقی بمانند و فعالیت کنند کم است (شوباشینی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این که چرا برخی سازمان‌ها با وجود شرایط نامساعد محیطی، بهتر از دیگر سازمان‌ها کار می‌کنند و این که چه فرایندهایی منجر به ایجاد و پذیرش راه‌های جدید کار کردن برای آن‌ها می‌شود، مسائل مربوط به تاب‌آوری سازمانی است (مک‌کارتی، کولارد و جانسون، ۲۰۱۷).

همان‌گونه که بقای کسب‌وکار هدف اصلی سازمان است، تاب‌آوری هم به همان میزان اهمیت دارد (شوباشینی و همکاران، ۲۰۱۹). تاب‌آوری سازمانی ظرفیتی است که می‌تواند با استفاده از منابع در اختیار سازمان توسعه یابد و نگهداری شود (آنارلی و نانینو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶) و ابزاری است برای مدیریت، توسعه و نگهداری ظرفیت‌های مورد نیاز برای اطمینان از این که سازمان تاب‌آور است (لینلوک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷). سازمان تاب‌آور، به‌رغم تجربهٔ شرایط غیرمنتظره و نامشخص، رشد می‌کند (لنگنیک‌هال و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱) و به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌کند، می‌تواند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارد (مک‌مانوس و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷) و از شرایط چالش‌برانگیز، قوی‌تر و با ابتکار عمل بیشتری خارج شود (ویکر<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). تاب‌آوری سازمانی یک ترکیب پیچیده از رفتارها، دیدگاه‌ها و روابط متقابل با قابلیت توسعه، اندازه‌گیری و مدیریت است (لنگنیک‌هال و بک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳)؛ مجموعه‌ای متشکل از دانش و مهارت‌های فردی، فعالیت‌های روزمرهٔ سازمانی و فرایندهایی است که یک سازمان به‌صورت ادراکی، خود را با آن‌ها تنظیم کرده است (لنگنیک‌هال و همکاران، ۲۰۱۱).

در سال‌های اخیر، تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یکی از مباحث مهم علمی در مدیریت بحران سازمانی تعریف شده است و به‌عنوان مکمل و جایگزین مدیریت ریسک متداو دربارهٔ آن بحث شده است. در این راستا، انجمن مدیریت ریسک بین‌المللی<sup>۱۵</sup>

1. Lando
2. McCarthy
3. Collard
4. Johnson
5. Anderson
6. Ilmola
7. Meer & Verhoeven
8. Shubashini
9. Annarelli & Nonino
10. Linnenluecke
11. Lengnick-Hall
12. McManus
13. Wicker
14. Beck
15. IRGC :Resource Guide on Resilience

استراتژی‌های تاب‌آوری را به‌عنوان استراتژی‌هایی که در زمان عدم اطمینان برای جلوگیری از اثرات خطر و عواقب فاجعه‌بار مورد نیاز است تعریف کرده و در اختیار محققان و متخصصان قرار داده است.

ورزش یکی از بزرگ‌ترین و پردرآمدترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌آید. صنعت ورزش به‌سرعت جهانی شده و قلمرو آن همه‌جا را تسخیر کرده است. این صنعت با همه جنبه‌های اقتصادی خود، توانسته است سهم عمده‌ای از GDP کشورها را به دست بیاورد و جایگاه خود را در بین دیگر صنایع ارتقا ببخشد (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یکی از نهادهای اجتماعی فعال در جامعه مانند دیگر سازمان‌های اقتصادی، صنعتی و... با انواع چالش‌ها و بحران‌ها مواجه‌اند و لازم است ظرفیت سازمان برای تاب‌آوری توسعه یابد تا در صورت تجربه شوک شدید، رسیدن به توانایی پاسخ به شیوه‌ای تاب‌آور برای سازمان ممکن شود.

یادگیری از نقص‌ها و ضعف‌ها عامل مهمی برای آمادگی مقابله برابر بحران‌های حال و آینده است. توجه به نقایص و ضعف‌های موجود در هر زمینه‌ای می‌تواند آمادگی مدیران را برای رویارویی با بحران‌ها افزایش دهد (میرا و همکاران، ۲۰۱۷). مرور مطالعات پیشین در حوزه مدیریت بحران در ورزش حاکی از آن است که ضعف‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ورزش کشور در حوزه‌های مختلف به‌خوبی بررسی شده، اما به روش‌های شناسایی بحران‌ها در ورزش کشور توجهی نشده است؛ در صورتی که هریک از این ضعف‌ها و تهدیدها می‌تواند زمینه‌ساز بحران شود و شیوه‌ها و رویکردهای مقابله نیز اتفاقی، واکنش‌گرا و ناپایدار بوده و تلاش‌های صورت‌گرفته با عکس‌العمل سریع و هماهنگی به‌موقع همراه نبوده است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۷). نقش ورزش و فعالیت بدنی به‌عنوان راهبردی که توانایی بالقوه‌ای در یاری رساندن به اهداف سلامتی، اجتماعی و اقتصادی دارد، بسیار حائز اهمیت است (عامری و همکاران، ۱۳۹۱). بسیاری از سازمان‌های ورزشی در ایران یکی از اهداف کلان خود را «ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی» معرفی می‌کنند؛ اما آمار و ارقام رسمی مؤید عدم موفقیت آنان در رسیدن به این هدف کلان است. برخی از مسائل پیش‌روی ورزش کشور عبارت است از: سبک زندگی غیرفعال، افزایش نرخ اعتیاد، بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی که هزینه‌های اقتصادی فراوانی را به جامعه تحمیل می‌کند (شعبانی و همکاران، ۱۳۹۳)، تفکر مدیریت سنتی (سمیع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲)، پایین بودن شاخص نشاط اجتماعی در ایران (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶)، امکان‌ناپذیر بودن پیش‌بینی عملکرد ایران در رقابت‌های بین‌المللی (زارعیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ کریمی، ۱۳۹۵)، وجود نوسانات زیاد در نتیجه‌گیری ورزش قهرمانی کشور در میدان‌های بزرگ بین‌المللی (علی‌دوست قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ این مسائل گویای برخورد غیرمدرانه با ضعف‌ها، تهدیدها، مشکلات و چالش‌های پیش‌آمده در ورزش کشور است. برخورد ناصحیح و غیرعلمی با بحران‌های پیش‌رو می‌تواند بحران‌های گسترده‌تری را در عرصه‌های سلامتی، اقتصادی، اجتماعی و حتی بین‌المللی به همراه داشته باشد و توانایی حضور و کسب افتخار در رقابت‌های بین‌المللی را کاهش دهد.

تدوین یک برنامه گام‌به‌گام پیامد دلخواه برنامه‌ریزی‌های جامع برای مقابله با بحران است. اما سازمان‌ها باید با استفاده از شیوه‌هایی از برنامه‌ریزی، آن دسته فرایندهای داخلی و ساختارهای سازمانی را ایجاد نمایند که باعث ایجاد تاب‌آوری نهفته در درون سازمان‌ها می‌شود؛ به‌طوری که هنگام قرار گرفتن در شرایط بحرانی بتوانند رفتارهای انطباقی مثبت از خود نشان دهند. چنین تغییر الگویی نیازمند توانایی سنجش کمی پتانسیل تاب‌آوری سازمانی است (سامرز، ۲۰۰۹).

امروزه به‌رغم توجه بسیار به واژه تاب‌آوری و کاربرد فراوان آن در حوزه‌های مختلف، درک نظری و عملی محدودی از این مفهوم در ارزیابی، اندازه‌گیری و یا ایجاد آن وجود دارد. در این میان چالش اصلی این است که این مفهوم چگونه باید تعریف و شاخص‌های آن اندازه‌گیری و بسط داده شود و یا چگونه باید طرح‌ریزی شود و در چه سطح تحلیلی مورد استفاده قرار گیرد. پژوهش‌های متعددی در زمینه تاب‌آوری در ایران و خارج از ایران صورت گرفته، اما به‌طور مشخص، پژوهش‌چندانی در زمینه تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی انجام نشده است. مطالعات بسیاری درباره تاب‌آوری سازمانی در حوزه مدیریت سوانح طبیعی در مدیریت شهری انجام شده و عمدتاً به بررسی و تحلیل شاخص‌ها و چارچوب‌های تاب‌آوری سازمانی در این حوزه و ارزیابی

میزان تاب‌آوری در جوامع شهری پرداخته‌اند که خارج از حوزه مطالعاتی پژوهش حاضر است. تنها پژوهش یافت‌شده با عنوان تاب‌آوری سازمانی در ورزش در این گروه مربوط به ویکر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) است که با بررسی تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی استرالیا پس از بلایای طبیعی و بهبود آن‌ها از فجایع طبیعی (سیل و گردباد)، عوامل مؤثر بر تاب‌آوری بیشتر باشگاه‌ها را شناسایی کرده‌اند. از این عوامل باید به کمک‌های مالی دولت، پوشش بیمه‌ای مناسب و ارتباطات داخلی سازمانی اشاره کرد. در زمینه منابع انسانی، لپیک و همکاران (۲۰۰۴) در طراحی خصوصیات یک نظام منابع انسانی برای ایجاد توانایی تاب‌آوری سازمانی سه جزء اصول منابع انسانی، سیاست‌های منابع انسانی و سهم و همکاری مطلوب کارمندان را ارائه کردند. لنگنیک‌هال و همکاران (۲۰۱۱) مؤلفه‌های سیستم منابع انسانی برای توسعه ظرفیت تاب‌آوری را در سه بُعد شناختی، رفتاری و زمینه‌ای معرفی کردند.

تعداد بسیاری از پژوهش‌های پیشین نیز به بررسی ارتباط تاب‌آوری سازمانی با دیگر متغیرهای سازمانی و یا تأثیر آن بر متغیرها پرداخته‌اند؛ مانند گودوین و همکاران (۲۰۱۳) «مدیریت دانش و تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی نیجریه»، آکرا و آماه<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) «تأثیر مشاوره بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی نیجریه»، الودانیلز و نیبر<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) «ارتباط بین اعتماد و تاب‌آوری سازمانی در بخش بالادست صنعت نفت و گاز در جنوب و منطقه جنوب نیجریه»، امیری (۱۳۹۳) «ارتباط تاب‌آوری و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شهرداری شیراز»، اکبرزاده و همکاران (۱۳۹۳) «ارتباط بین تعهد سازمانی، تاب‌آوری و سلامت روانی با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان آتش‌نشانی»، نوفلاح (۱۳۹۴) «ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی با اشتیاق شغلی مدیران و دبیران مدرسه»، رضایی و همکاران (۱۳۹۵) «ارتباط بین آمادگی و تاب‌آوری سازمانی در برابر زلزله در بیمارستان‌های علوم پزشکی کرمان»، استادی و پورعمران (۱۳۹۶) «ارتباط تاب‌آوری سازمانی با رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار در شرکت سیمان بجنورد»، نصراللهی (۱۳۹۶) «ارتباط تاب‌آوری سازمانی و سلامت سازمانی با رفتارهای انحرافی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان ساری»، عبدالله‌نژاد (۱۳۹۷) «تأثیر تاب‌آوری سازمانی بر مدیریت استعداد در کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان آذربایجان غربی»، شوباشینی و همکاران (۲۰۱۹) «بررسی تأثیر متغیرهای تعهد، ارتباطات، صلاحیت، جامعه، اتصال، توجه و هماهنگی با میانجی‌گری سیستم اطلاعاتی بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های اقتصادی مالزی». نتایج همه پژوهش‌ها حاکی از ارتباط و نیز تأثیر تاب‌آوری سازمانی بر متغیرهای توانمندساز سازمانی و یا ارتباط و تأثیر این متغیرها بر تاب‌آوری سازمانی است که می‌توان این نتایج را در نتیجه پژوهش لنگنیک‌هال و همکاران (۲۰۱۱) خلاصه کرد: «تاب‌آوری سازمانی، رشد انواع مختلف توانایی‌های سازمانی را حمایت می‌کند.»

شماری دیگر از مطالعات که از لحاظ هدف و روش کار با تحقیق حاضر اشتراک‌هایی دارند، تحقیقاتی را در برمی‌گیرد که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در جوامع مختلف پرداخته‌اند. تعداد این دسته از مطالعات در داخل کشور بسیار محدود است؛ اما در خارج از کشور در حوزه‌های مختلف به‌جز ورزش انجام شده است. نتایج این تحقیقات در جدول (۱) آمده است.

1. Wicker

2. Accra & Amah

3. Olu-Daniels & Nwibere

جدول ۱: ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی از نظر برخی از محققان

| مؤلفه‌ها                                  | ابعاد           | سال تحقیق                       | محقق                     | مؤلفه‌ها                         | ابعاد                 | سال تحقیق | محقق    |                                      |                                     |
|---|-----------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------|---------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| فرهنگ                                     | عملیات          | ۲۰۱۶                            | ایلملا                   | نقش‌ها و مسئولیت‌ها              | آگاهی از موقعیت       | ۲۰۰۸      | مک‌مانس |                                      |                                     |
| سرعت واکنش                                |                 |                                 |                          | خطرات و پیامدها                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| اعتماد                                    |                 |                                 |                          | آگاهی ارتباط                     |                       |           |         |                                      |                                     |
| تجربه یا تمرین اتفاقات ناگوار             |                 |                                 |                          | بیمه                             |                       |           |         |                                      |                                     |
| ساختار                                    | ساختار          |                                 |                          | اولویت‌های بازیابی               | عوامل اصلی آسیب‌پذیری |           |         |                                      |                                     |
| زیرساخت‌ها و لایه‌ها                      |                 |                                 |                          | برنامه‌ریزی                      |                       |           |         |                                      |                                     |
| ادراک سازمان از محیط                      | برنامه‌ریزی     |                                 |                          | تمرینات                          |                       |           |         | منابع داخلی                          |                                     |
| آسیب‌پذیری استراتژی‌های کلیدی             |                 |                                 |                          | منابع خارجی                      |                       |           |         |                                      |                                     |
| میزان تمرکز بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان |                 |                                 |                          | اتصال (ارتباط)                   |                       |           |         |                                      |                                     |
| شایستگی                                   | منابع           |                                 |                          | مدیریت ذهنیت سیلو                | ظرفیت انطباقی         |           |         |                                      |                                     |
| افزونگی                                   |                 |                                 |                          | ارتباطات و روابط                 |                       |           |         |                                      |                                     |
| تنوع                                      |                 |                                 |                          | چشم‌انداز استراتژیک              |                       |           |         |                                      |                                     |
| پویایی                                    | مدیریت          | دانش و اطلاعات                  | رهبری و مدیریت           |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| مدیریت                                    |                 | استراتژی‌های برنامه‌ریزی        |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| نیروی انسانی                              |                 | مشارکت در تمرینات               |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| تولید و عملیات                            |                 | وضعیت پیشگیرانه                 |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| افزونگی داخلی                             | درون‌سازمانی    | ۱۳۹۵                            | ابراهیمی، فیض و چیت‌کران | قابلیت و ظرفیت منابع خارجی       | برنامه‌ریزی           | ۲۰۱۰      | استفسن  |                                      |                                     |
| بازاریابی فروش                            |                 |                                 |                          | اولویت‌های بازیابی               |                       |           |         |                                      |                                     |
| تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی                  |                 |                                 |                          | کاهش ذهنیت سیلو                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| حمایت دولت                                | برون‌سازمانی    |                                 |                          | اشتغال و مشارکت کارکنان          | ظرفیت انطباقی         |           |         |                                      |                                     |
| همکاری میان‌سازمانی                       |                 |                                 |                          | اطلاعات و دانش                   |                       |           |         |                                      |                                     |
| افزونگی خارجی                             |                 |                                 |                          | رهبری، مدیریت و ساختارهای حکومتی |                       |           |         |                                      |                                     |
| پایش محیط خارجی                           | پایش و پیش‌بینی |                                 |                          | ۱۳۹۷                             | صالحی و همکاران       |           |         | خلاقیت و نوآوری                      | تفویض تصمیم‌گیری و پاسخگویی         |
| پایش وضعیت کارکنان                        |                 |                                 |                          |                                  |                       |           |         | دسترسی به منابع داخلی و خارجی        |                                     |
| پایش وضعیت تجهیزات                        |                 |                                 |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| توجه به نیازهای مشتری و بازار             | افزونگی افراد   |                                 |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| بیمه                                      |                 |                                 |                          |                                  |                       |           |         | مانورها و برنامه‌های آمادگی تاب‌آوری |                                     |
| طراحی مناسب تاب‌آوری                      |                 |                                 |                          |                                  |                       |           |         |                                      | یادگیری و اصلاح برنامه‌های تاب‌آوری |
| جذب و کاهش                                | پاسخ و بازیابی  |                                 |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |
| کنترل داخلی و خارجی و گزارش‌دهی           |                 | کنترل داخلی و خارجی و گزارش‌دهی |                          |                                  |                       |           |         |                                      |                                     |

توسعه سیستماتیک تاب‌آوری به‌عنوان یک قابلیت، نیازمند داشتن درک عمیقی از نقاط آسیب‌پذیر سازمانی است. یک شاخص به‌تنهایی نمی‌تواند عوامل توسعه تاب‌آوری را معرفی کند؛ بلکه بینش کافی برای سرمایه‌گذاری بر روی تاب‌آوری در سازمان مورد نیاز است (ایلما، ۲۰۱۶).

از آنجا که شناخت و آگاهی قدمی مهم در جهت دادن به تلاش‌های سازمانی است، با شناخت زمینه‌های تهدیدکننده و ایجادکننده تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌توان گام مهمی در جهت درک وضعیت موجود عوامل بحران‌زای ورزش کشور و توسعه فهم و درک تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی ایران برداشت. این تحقیق بر آن است تا الگوی مفهومی تاب‌آوری را برای سازمان‌های ورزشی ایران تدوین نماید.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین<sup>۱</sup> انجام شده است. با توجه به تقسیم‌بندی تحقیقات علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع بنیادی-کاربردی به شمار می‌آید. گراند تئوری<sup>۲</sup> رویکردی پژوهشی است که در آن بر اساس داده‌های واقعی و از طریق روشی علمی، نظریه‌های بنیادین جدید تدوین می‌شود (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸)؛ به همین دلیل، در این پژوهش از میان رهیافت‌های مختلف نظریه‌سازی داده‌بنیاد، بر اساس نیاز و روند پژوهش، از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد که در مواردی با رهیافت ظاهرشونده گلنزر<sup>۳</sup> متفاوت است. از ویژگی‌ها و روند این فرایند این است که برای تدوین نظریه در رابطه با یک پدیده، مجموعه‌ای سیستماتیک از رویه‌ها را به کار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را آن دسته از کارشناسان و خبرگان مطلع از اوضاع و مشکلات ورزش کشور تشکیل داده که می‌توانند اطلاعات ارزشمندی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. این افراد شامل خبرگان دانشگاهی (استادان دانشگاه داری سوابق اجرایی در حوزه ورزش)، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های ورزشی، مدیران اجرایی و کارشناسان ورزشی صاحب‌نظر با سابقه اجرایی بیش از ۲۰ سال در حوزه ورزش است و انتخاب آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفته است. با توجه به زمان حدود ۴۵ دقیقه‌ای اختصاص داده‌شده برای هر مصاحبه و تسلط و اشراف مصاحبه‌شوندگان بر موضوع، اطلاعات با انجام ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به حوزه ورزش کشور، به نقطه اشباع رسید.

مراحل کدگذاری در سه مرحله (اولیه، ثانویه و اختصاصی) انجام گرفت. در مرحله کدگذاری اولیه (باز)، به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی اختصاص یافت؛ سپس همه این عناوین در جدول‌هایی آورده شد. کدهای اولیه بر اساس تحلیل جمله به جمله یا کدگذاری در سطح پاراگراف به پاراگراف، بعد از انجام هر مصاحبه انجام شد. در گام دوم (کدگذاری ثانویه) کدهای اولیه به دلیل فراوانی‌شان به کدهای ثانویه تبدیل شدند؛ سپس چند کد ثانویه به کد مفهومی تبدیل شد و در نهایت مقولات فرعی مشخص و ارائه شد. در گام نهایی (کدگذاری اختصاصی)، فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقات قرار گرفت. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله اصلی قرار دارد و سپس مقولات دیگر به‌عنوان مقوله‌های فرعی به آن ارتباط داده شدند. پایان کار بر اساس مدل پارادایمی که شامل پدیده، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بر اساس روش استراوس و کوربین انجام شد و مقوله اصلی تأیید و مشخص شد. همچنین به‌منظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش، از روش کنترل اعضا<sup>۴</sup> (بررسی توسط اعضا) در دو بخش، تأییدپذیری و اعتبارسنجی بررسی شد. فرایند تأییدپذیری توسط مصاحبه‌شوندگان به‌صورت ارزیابی چند تن از متخصصان خارج از فرایند پژوهش و با

1. Strauss and Corbin
2. Grounded Theory
3. Glaser

۴. کنترل اعضا یا اعتبار پاسخگو به تکنیکی گفته می‌شود که محقق به‌وسیله آن یافته‌های خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند و در واقع تکنیکی است که برای تأیید تفسیرهای پژوهشگر به کار می‌رود.

بازیابی و اصلاح بر اساس نظر این متخصصان انجام شد. فرایند اعتبارسنجی آن نیز با ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش و به شکل ارسال کدهای استخراج‌شده به سایر شرکت‌کنندگان بود که دیدگاه ایشان در اکثر موارد اعمال شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش برای رسیدن به هدف، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از افراد متخصص صورت گرفت. از آنجا که در ساختار قانونی و اجرایی سازمان‌های ورزشی کشور، امکان جابه‌جایی مدیران از یک سازمان به سازمان دیگر یا از یک حوزه ورزش به حوزه دیگر وجود دارد، اکثر خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه تجربه فعالیت و مدیریت در انواع مختلف سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش، اداره کل ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌های حرفه‌ای، سازمان‌های ورزشی شهرداری‌ها و...) را داشتند.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

| شاخص    | جنسیت |     | مدرک تحصیلی |               |       | سنوات خدمت   |                | جایگاه سازمانی |            |                        |               |
|---------|-------|-----|-------------|---------------|-------|--------------|----------------|----------------|------------|------------------------|---------------|
|         | خانم  | آقا | کارشناسی    | کارشناسی‌ارشد | دکتری | ۱۰ تا ۲۰ سال | ۲۰ سال و بیشتر | مدیر ارشد      | مدیر میانی | مدیر عملیاتی و کارشناس | استاد دانشگاه |
| فراوانی | ۵     | ۱۵  | ۴           | ۸             | ۸     | ۱۱           | ۹              | ۱۰             | ۳          | ۳                      | ۴             |
| درصد    | ۲۵    | ۷۵  | ۲۰          | ۴۰            | ۴۰    | ۵۵           | ۴۵             | ۵۰             | ۱۵         | ۱۵                     | ۲۰            |

داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و با بهره‌گیری از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای تحلیل شد: ۱. کدگذاری باز؛ ۲. کدگذاری محوری؛ ۳. کدگذاری انتخابی. طبق نتایج به دست آمده، شرایط علی دارای این سه مقوله است: برنامه‌ریزی و اجرا (۵ مفهوم)، علل سیاسی (۲ مفهوم) و علل قانونی (۳ مفهوم).

جدول ۲: مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط علی

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری (مقوله‌ها) | کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی / مفاهیم) |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|
| شرایط علی       | برنامه‌ریزی و اجرا       | آمار و اطلاعات                        |
|                 |                          | برنامه‌ریزی                           |
|                 |                          | اجرای برنامه                          |
|                 |                          | هماهنگی سازمان‌ها                     |
|                 |                          | نظارت و ارزیابی                       |
|                 | علل سیاسی                | حاکمیت جریان‌های سیاسی                |
|                 |                          | بهره‌برداری سیاسی از ورزش             |
|                 |                          | تناقضات و ابهامات قانونی              |
|                 | علل قانونی               | خلأ قانونی                            |
|                 |                          | اجرای قانون                           |

شرایط زمینه‌ای نیز دارای دو مقوله علل اقتصادی و نظام مدیریتی است که هر کدام سه مفهوم را در برمی‌گیرد.

جدول ۳: مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط زمینه‌ای

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری (مقوله‌ها) | کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی / مفاهیم) |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|
| شرایط زمینه‌ای  | علل اقتصادی              | زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات          |
|                 |                          | تخصیص منابع                           |
|                 |                          | اقتصاد دولتی                          |
|                 | نظام مدیریتی             | شایستگی مدیران                        |
|                 |                          | انتصاب مدیران                         |
|                 |                          | ثبات مدیریت                           |

بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، دو مقوله نگرش اجتماعی (۲ مفهوم) و علل فرهنگی (۳ مفهوم) به‌عنوان شرایط میانجی (مداخله‌گر)<sup>۱</sup> شناسایی شد.

جدول ۴: مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط مداخله‌ای

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری (مقوله‌ها) | کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی / مفاهیم) |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|
| شرایط مداخله‌ای | نگرش اجتماعی             | فوتبال‌زدگی                           |
|                 |                          | دیدگاه عموم به ورزش                   |
|                 | علل فرهنگی               | فرهنگ هواداری                         |
|                 |                          | الگوسازی                              |
|                 |                          | رقابت‌های سازمانی                     |

در این مطالعه، دو راهبرد اساسی (عمل / تعامل)<sup>۲</sup> ارائه شد که شامل کنش‌های مالی (۲ مفهوم) و رویکرد جامع (۴ مفهوم) است.

جدول ۵: مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری (مقوله‌ها) | کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی / مفاهیم) |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|
| راهبردها        | کنش‌های مالی             | جذب بودجه                             |
|                 |                          | عدم رویکرد خصولتی                     |
|                 | رویکرد جامع              | برنامه‌ریزی جامع                      |
|                 |                          | توسعه متوازن رشته‌های ورزشی           |
|                 |                          | توجه به ورزش همگانی                   |
|                 |                          | توجه به ورزش تربیتی                   |

پیامدها<sup>۳</sup> شامل این سه مقوله است: کاهش ضررهای مالی (۲ مفهوم)، موفقیت‌های ملی و بین‌المللی (۲ مفهوم) و مزایای اجتماعی و فرهنگی (۲ مفهوم).

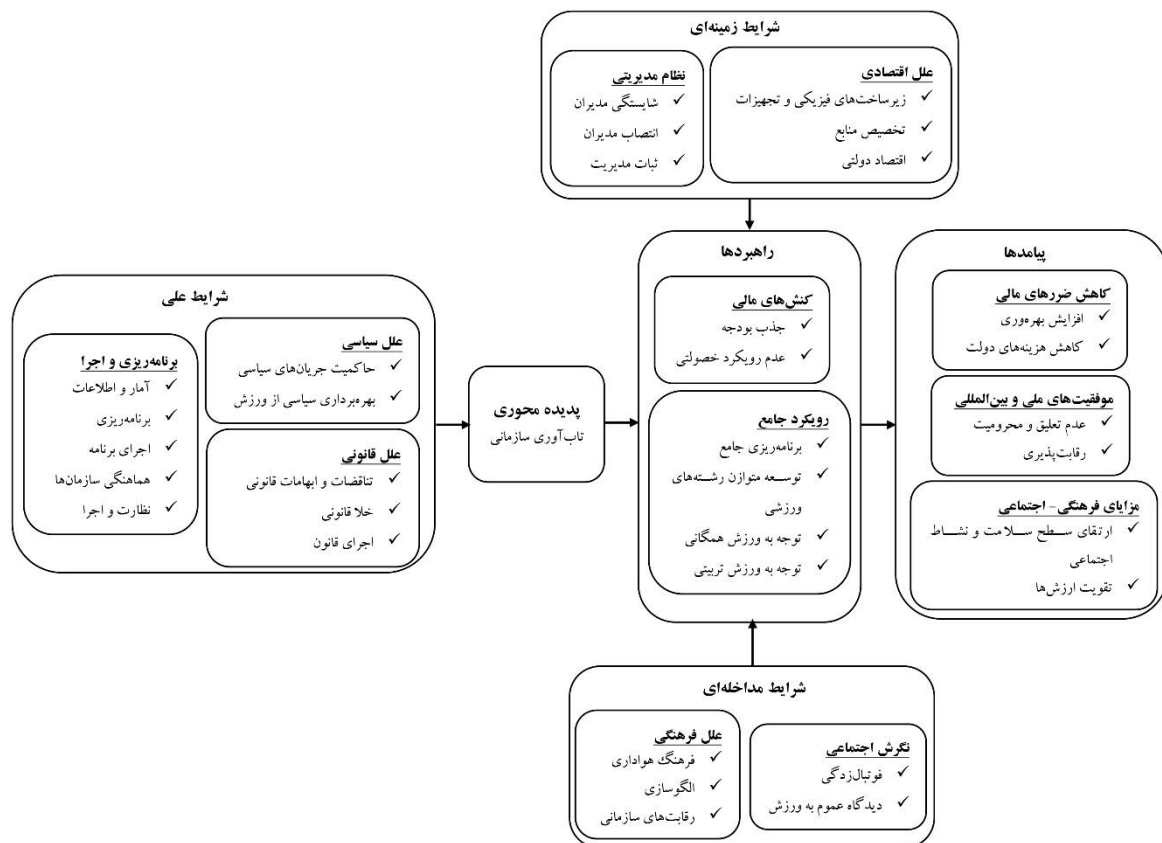
1. Intervening Conditions
2. Action/ Interaction Strategies
3. Consequences



جدول ۶: مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری (مقوله‌ها)    | کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی / مفاهیم) |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| پیامدها         | کاهش ضررهای مالی            | افزایش بهره‌وری                       |
|                 |                             | کاهش هزینه‌های دولت                   |
|                 | موفقیت‌های ملی و بین‌المللی | عدم تعلیق و محرومیت                   |
|                 |                             | رقابت‌پذیری                           |
|                 | مزایای فرهنگی-اجتماعی       | ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی       |
|                 |                             | تقویت ارزش‌ها                         |

و در نهایت بعد از اجرای فرایند کدگذاری انتخابی، مقوله‌هسته‌ای تاب‌آوری سازمانی انتخاب شد و ارتباط منظم آن با سایر مقوله‌ها مشخص گردید و چارچوب نظری اولیه شکل گرفت.



شکل ۱: الگوی کیفی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

### بحث و نتیجه‌گیری

تاب‌آوری سازمانی قابلیت است که سازمان را قادر می‌سازد در برابر چالش‌ها و بحران‌هایی که مشخصه دنیای پرتنش و متغیر امروزی است مقاومت کند. این امکان نه تنها به سازمان‌ها توانایی می‌دهد که با موفقیت از بحران عبور کنند، بلکه موجب می‌شود تا سازمان‌ها از بحران به‌عنوان فرصتی برای رشد استفاده کنند و قوی‌تر از قبل در عرصه اجتماع حضور یابند.

سازمان‌های ورزشی مختلفی در ایران متولی امر ورزش در حوزه‌های چهارگانهٔ پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای هستند؛ اما آنچه جامعه به‌عنوان عملکرد ورزشی ایران می‌شناسد موفقیت‌ها و عدم موفقیت‌های داخلی و خارجی است. بنابر مطالعات پیشین که در بیان مسئله به بخشی از آن اشاره شد، عملکرد سازمان‌ها رضایت‌بخش نبوده و سازمان‌های ورزشی در برابر بحران‌ها و مشکلات پیش‌آمده تاب‌آوری نشان نداده‌اند. تحلیل ادبیات موجود نشان داد که تاب‌آوری سازمانی یک ویژگی سازمانی با قابلیت بهبود است. توسعهٔ سیستماتیک تاب‌آوری به‌عنوان یک قابلیت، نیازمند داشتن درک عمیقی از نقاط آسیب‌پذیر سازمانی است (ایلملا، ۲۰۱۶)؛ از این‌رو شناسایی موارد منفی عارض‌شده بر سیستم می‌تواند گامی مؤثر و راهگشا در حساس‌سازی و آگاه‌سازی مسئولان و تصمیم‌گیرندگان در توجه به بهبود تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی ایران باشد. بر این اساس، در این پژوهش تلاش شده از طریق مصاحبه با خبرگان آگاه به مسائل ورزش کشور، ضمن شناسایی نقاط کلیدی آسیب‌پذیر سازمانی، مدل کیفی تحقیق بر اساس مدل پارادایمی نظریهٔ داده‌بنیاد ارائه شود. بدین ترتیب سعی شده چارچوب نظری برای تبیین وضعیت موجود و راهبردها و پیامدهای حاصل به‌صورت یکپارچه و شفاف ارائه گردد.

تحقیق حاضر اولین مطالعه در زمینهٔ تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران است. در سازمان‌های ورزشی خارجی نیز پیشینهٔ مطالعاتی اندکی یافت شد. با توجه به تعدد مقوله‌ها، برخی نتایج -علاوه بر پیشینهٔ به‌دست‌آمده در تحقیق- با موانع و عوامل موفقیت و شکست شناسایی‌شده در سازمان‌های ورزشی سایر تحقیقات مقایسه شد. بر اساس نتایج این تحقیق، مدل کیفی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران بر اساس شش حوزهٔ مدل پارادایمی، در قالب ۱۲ مقوله و ۳۴ مفهوم تبیین شد.

خاستگاه اولیهٔ تاب‌آوری سازمانی سه مقولهٔ برنامه‌ریزی و اجرا، علل سیاسی و علل قانونی است که این حوزه بر اساس نظریهٔ داده‌بنیاد، شرایط علی نامیده شد. برای مقولهٔ برنامه‌ریزی و اجرا، پنج مفهوم آمار و اطلاعات، برنامه‌ریزی، اجرای برنامه، هماهنگی سازمان‌ها و نظارت و ارزیابی به دست آمد. برنامه‌ریزی یکی از مواردی بود که همهٔ خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به آن اشاره کردند. در مورد مفهوم اول، یعنی «آمار و اطلاعات»، نظر یکی از خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه<sup>۱</sup> این بود که «برنامه‌ریزی شناخت وضع موجود، ترسیم وضع مطلوب و آینده‌نگری است و تدوین و ترسیم این مراحل به آمارهای دقیق و متقن نیاز دارد. در ارتباط با برنامه‌ریزی ما اصلاً برنامه‌ریزی خوبی نداریم. ما از لحاظ اسناد برنامه‌ای در خاورمیانه، اگر اول نباشیم جزو سه کشور اول خاورمیانه‌ایم، برنامهٔ پنج‌ساله، برنامهٔ ۱۴۰۰ و کلی برنامهٔ دیگر! ولی این برنامه‌ها بر اساس داده‌های درست و واقعی نوشته نمی‌شود. این برنامه‌ها روی کاغذند؛ بیشتر هم بر اساس نظرات شخصی رؤساست. گاهی اوقات هم پاسخ خوب می‌دهد. آزمون و خطایی است و پشتوانهٔ اطلاعاتی خوبی ندارند.»

در حوزهٔ دوم، شرایط زمینه‌ای به دو مقولهٔ علل اقتصادی و نظام مدیریتی تقسیم شد. طبقه‌بندی علل اقتصادی با سه مفهوم زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات، تخصیص منابع و اقتصاد دولتی شکل گرفت. گلائیة یکسان همهٔ مدیران ارشد شرکت‌کننده در مصاحبه، کمبود زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات بود که فعالیت حوزه‌های مختلف اعم از فدراسیون‌ها، هیئت‌ها، باشگاه‌ها و... را تحت‌الشعاع قرار داده است. کشورهای دنیا با ایجاد زیرساخت‌های لازم برای برگزاری رویدادهای جهانی و قاره‌ای، زمینه را برای ایجاد رشد اقتصادی خود هموار کرده‌اند. در اقتصاد ایران دولت نقش اساسی دارد و این حضور پررنگ در ورزش نیز دیده می‌شود؛ اما سرمایه‌گذاری دولتی در بخش ورزش بر رشد اقتصادی اثربخش نبوده و اثر معنی‌داری بر رشد اقتصادی ایران نداشته است. این موضوع حاکی از ضرورت توجه دولت به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و آموزش‌های مربوط به ورزش است تا زمینه را برای ایجاد ورزش‌های عمومی و حرفه‌ای با بهره‌وری بالا فراهم آورد (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در همین راستا، پورکیانی و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل اثرگذاری ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بر توسعهٔ ورزش، بالاترین اولویت را به معیار اماکن و فضاهای کالبدی ورزشی با استانداردهای بین‌المللی اختصاص دادند. همچنین گرین (۲۰۰۷) در بررسی اولویت‌های سیاست‌گذاری در ورزش انگلستان، افزایش کمی و کیفی تسهیلات و امکانات ورزشی را به‌عنوان یکی از عوامل مهم معرفی

۱. عضو هیئت‌علمی دانشگاه در رشتهٔ مدیریت ورزشی، محقق در زمینهٔ ورزش همگانی و مشاور سازمان‌های ورزشی.

کرد. امکانات زیرساختی و ایجاد بستری مناسب برای سوق دادن و تشویق سرمایه‌گذاران برای ورود به صنایع مختلف ورزشی در مقابل اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش و نیز تخصیص درست منابع، از عوامل مهم اثرگذار بر توسعه ورزش است (معصومی و همکاران، ۱۳۹۵). اگر حوزه ورزش حرفه‌ای همواره منتظر نهادهای مختلف دولتی برای سرمایه‌گذاری باشد، هیچ‌گاه نه استقلال خواهد داشت و نه وزنه مؤثری در اقتصاد خواهد بود؛ بلکه فقط عاملی هزینه‌بردار به شمار می‌آید. حضور بخش خصوصی در ورزش ایران بسیار کم و سهم بخش ورزش از تولید ناخالص داخلی پایین است (۳۹٪ درصد). سرمایه‌گذاری‌های دولت در ورزش در توسعه اقتصادی اثربخش نبوده و این در حالی است که ادامه روند فعلی الگوی بلندمدت تعادل<sup>۱</sup> نشان‌دهنده این است که در بلندمدت نیز سرمایه‌گذاری دولت در ورزش بر رشد اقتصادی اثر معنی‌داری ندارد (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

با مقایسه نتایج حاصل از مطالعات پیشین و نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر، می‌توان مفاهیم مشترک را استخراج نمود. منابع سازمانی در تحقیقات مک‌مانس (۲۰۰۸)، استفنسن (۲۰۱۰)، ایلملا (۲۰۱۶)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵) و صالحی ابرقویی و همکاران (۱۳۹۷)، برنامه‌ریزی در تحقیقات مک‌مانس (۲۰۰۸)، استفنسن (۲۰۱۰)، ایلملا (۲۰۱۶)، مدیریت و رهبری در تحقیقات مک‌مانس (۲۰۰۸)، استفنسن (۲۰۱۰)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵)، دانش و اطلاعات در تحقیقات مک‌مانس (۲۰۰۸) و استفنسن (۲۰۱۰) و همکاری میان‌سازمانی در تحقیقات مک‌مانس (۲۰۰۸) و ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵) به‌عنوان یکی از ابعاد یا مؤلفه‌های اثرگذار بر تاب‌آوری سازمانی معرفی شده و ضعف یا عدم وجود هریک از این موارد، عامل ایجاد عدم تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی گزارش شده است. این تحلیل را می‌توان دلیلی بر همخوانی این بخش از نتایج حاصل از پژوهش حاضر با مطالعات پیشین دانست.

در این پژوهش، از یک سو کدهای متعدد از مصاحبه‌ها به دست آمد و تلخیص اطلاعات ضرورت یافت؛ از سوی دیگر، به تعریف شایستگی در متون علمی توجه شد که بر اساس آن، «شایستگی یک ویژگی فردی است که منجر به عملکرد مؤثر و یا برتر در شغل می‌شود» (واتانفاس و تای‌ناگام، ۲۰۰۷). با توجه به این نکات، در پژوهش حاضر، مفاهیمی مانند تعهد، مهارت‌های مدیریتی و توانایی مدیریت دیگران، در مفهوم «شایستگی مدیران» خلاصه شد. این مفهوم با تحقیقات امیری (۱۳۹۳)، اکبرزاده و همکاران (۱۳۹۳) و شوباشینی و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد که ارتباط متغیرهای رفتاری مانند تعهد با تاب‌آوری سازمانی را سنجیده‌اند.

سایر مفاهیم در دو حوزه شرایط علی و شرایط زمینه‌ای (مانند اقتصاد دولتی، حاکمیت جریان‌های سیاسی و بهره‌برداری سیاسی از ورزش، تناقضات و ابهامات قانونی) در ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی ارائه‌شده در مطالعات پیشین یافت نشد. از نظر نگارندگان، این مفاهیم نتیجه شرایط خاص ورزش در کشور ماست و دلیل دوم نیز این است که همه تحقیقات پیشین مربوط به سازمان‌های غیرورزشی و عمدتاً سازمان‌های خارجی بوده که شاید قوانین و جریان‌های حاکم بر عملکرد آنان با فضای عملکردی ورزش در سازمان‌های ورزشی ایران متفاوت باشد.

در حوزه سوم مجموعه عواملی که به‌طور غیرمستقیم بر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذارند، در قالب شرایط مداخله‌گر، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. عوامل موجود در این حوزه شامل دو مقوله علل فرهنگی و نگرش اجتماعی است. مقوله نخست شامل سه مفهوم فرهنگ هواداری، الگوسازی و رقابت‌های سازمانی است. برای مثال، در زمینه فرهنگ هواداری یکی از خبرگان که سابقه بازی، مربی‌گری و مدیریت در باشگاه‌های لیگ برتری را دارد، بیان کرده که «همه باشگاه‌های حرفه‌ای ما پسوند فرهنگی-ورزشی دارند، اما کم‌کارترین بخش باشگاه بخش فرهنگی است. باشگاه‌های حرفه‌ای کانون هواداران دارند که بخشی از وظیفه‌شان ارتباط مستقیم با هواداران است و می‌توانند بر روی هواداران تأثیرگذار باشند؛ اما متأسفانه در انتخاب لیدرها هیچ دقتی نمی‌شود. هواداران که بدون هیچ پیش‌زمینه‌ای وارد استادیوم می‌شوند، وقتی رفتار لیدر تیم موردعلاقه‌شان را می‌بینند چه بسا الگو می‌گیرند؛ اما هیچ نظارتی بر لیدرها و اعضای کانون هواداران نیست که عوارض فرهنگی بسیاری را به دنبال دارد.»

۱. ARDL یک روش آماری برای تعیین وجود یا عدم وجود همگرایی میان متغیرهای مدل است.

راهبردها در دو مقوله کنش‌های مالی و رویکرد جامع تقسیم شد. برای نمونه، مقوله نخست با دو مفهوم جذب بودجه و عدم رویکرد خصولتی تعریف شد. جذب متعارف بودجه به روش صحیح و قانونی، در مقابل راهبردهای غیرعلمی اتخاذ شده توسط بسیاری از سازمان‌ها، راهبرد مناسبی برای غلبه بر شرایط موجود حاکم بر سازمان‌های ورزشی است. در حال حاضر، جذب مدیران غیرورزشی ذی‌نفوذ و صاحب‌مقام به‌عنوان راهبردی برای پشتوانه‌سازی مالی هیئت‌ها و فدراسیون‌هایی که ضعف مالی دارند استفاده می‌شود تا بتوانند آورده مالی برای سازمان داشته باشند. این‌گونه انتخاب‌ها شاید در کوتاه‌مدت نیازهای مالی سازمان را مرتفع کند، اما طبق نظر خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه و تجربه سال‌ها حضور آنان در حوزه‌های مختلف ورزش، در بلندمدت آسیب‌های زیادی به همراه داشته است.

اگر اختصاص بودجه به سازمان‌های ورزشی از مراجع ذی‌صلاح به شکلی درست و منطقی انجام شود، باید عوامل مهم‌تری مانند نسبت جمعیت، پتانسیل منطقه، عملکرد سازمان و... لحاظ گردد. بودجه به‌مثابه سند نشان‌دهنده برنامه‌ها و اهداف، باید متناسب با وظایف باشد که می‌تواند اندازه مطلوب را نشان دهد (عصاری و افضلی، ۱۳۸۹). این بودجه باید از مسیر قانونی و متناسب با وظایف و عملکرد هر حوزه تخصیص یابد تا دیگر سازمان‌ها مجبور به اتخاذ راهبردهای ناصحیحی چون جذب مدیران صاحب‌منصب غیرورزشی نباشند؛ بلکه عملکرد صحیح آن‌ها در دستیابی به اهداف، شاخصی برای جذب بودجه از سوی آنان باشد. همچنین اگر افرادی به سرمایه‌گذاری در رشته ورزشی خاصی علاقه دارند، باید در قانون برای آنان و برای هدایت سرمایه و علاقه‌شان راه‌هایی گشوده شود، نه اینکه خودشان در رأس یک سازمان ورزشی مانند هیئت یا فدراسیون قرار بگیرند. عدم رویکرد خصولتی دومین مفهوم در مقوله کنش‌های مالی است. با توجه به اقتصاد دولتی به‌عنوان یک چالش مهم در ورزش حرفه‌ای، اتخاذ این راهبرد از سوی دولت راهکاری برای توسعه ورزش حرفه‌ای توسط بخش خصوصی خواهد بود. مجلس شورای اسلامی در برنامه پنجم و ششم توسعه هزینه‌کرد اعتبارات دولتی در ورزش حرفه‌ای را ممنوع کرد، اما دولت در مصوبه‌ای این باشگاه‌ها را به‌عنوان مؤسسات فرهنگی اعلام کرد که طبق قانون برای واگذاری چنین مؤسساتی باید لایحه جداگانه‌ای تهیه شود؛ زیرا بنگاه اقتصادی به‌حساب نمی‌آیند. دولت با اتخاذ سیاست خصولتی (ظاهراً خصوصی ولی در نهان دولتی) اعتبارات کلان دولتی را در ورزش حرفه‌ای در باشگاه‌های پرسپولیس، استقلال و سایر تیم‌های بزرگی که مربوط به وزارت صنایع و سایر وزارتخانه‌هاست هزینه می‌کند. همان‌طور که در بخش شرایط زمینه‌ای توضیح داده شد، اگر حوزه ورزش حرفه‌ای همواره منتظر حمایت نهادهای مختلف دولتی باشد، هیچ‌گاه نه استقلال خواهد داشت و نه وزنه مؤثری در اقتصاد محسوب خواهد شد. سازمان خصوصی‌سازی و وزارت ورزش به‌عنوان متولیان اصلی، باید تدبیر مناسبی بیندیشند و در خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای و پایان دادن به سیاست خصولتی دولت بشتابند.

در آخرین حوزه، پیامدهای تاب‌آوری سازمانی با این سه مقوله تعریف شد: موفقیت‌های ملی و بین‌المللی (عدم تعلیق و محرومیت، رقابت‌پذیری)، کاهش ضررهای مالی (افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های دولت)، مزایای اجتماعی-فرهنگی (ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی، تقویت ارزش‌ها). حصول این نتایج حاکی از اتخاذ راهبردهای مناسب در قبال موارد منفی عارض شده بر سیستم است؛ چنان‌که در تحقیقات پیشین نیز نقش ورزش در مسائل گوناگون تأیید شده است؛ از جمله نقش ورزش در مدیریت و کنترل تنش‌ها و آشوب‌های قومی-قبیله‌ای (زرگر، ۱۳۹۴؛ کوپر، ۲۰۱۳)، نقش پیروزی‌های ورزشی در ارتقای پرستیژ و منزلت بین‌المللی کشورها (اسماعیلی، ۱۳۸۹)، کسب کرسی‌های ورزشی در سازمان‌ها و مجامع بین‌المللی به‌عنوان نتیجه توسعه مناسب (شاه‌رضایی و شیرزادی، ۱۳۹۴)، افزایش نشاط جامعه و تقویت غرور ملی، ایجاد شهرت جهانی از طریق موفقیت‌های ورزشی (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به نتایج تاب‌آوری سازمانی بر کشور ایران، توجه جدی به بحران‌های حاکم بر ورزش کشور امری ضروری است که در صورت بی‌توجهی و عدم تمرکز بر اصلاح مشکلات، هرروز شاهد بروز اتفاقات و بحران‌های دیگری نه‌تنها در ورزش بلکه (با توجه به پیوستگی نظام‌های اجتماعی) در اقتصاد، سیاست و فرهنگ جامعه خواهیم بود.

## منابع

- ابراهیمی، عباس؛ فیض، داوود؛ چیت‌کران، حسین (۱۳۹۶). «تحلیل جامع عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۷(۳)، ۳۷-۵۸.
- استادی ایرج، مرضیه؛ سلیمان پورعمران، محبوبه (۱۳۹۶). «رابطه تاب‌آوری سازمانی با رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار. مورد مطالعه: شرکت سیمان بجنورد». *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۸(۱۰۸)، ۱۰۳-۱۲۷.
- اسماعیلی، محمد (۱۳۸۹). *نقش دیپلماسی رسانه‌ای در ارتقای پرستیژ ملی*. باشگاه اندیشه.
- اکبرزاده، داود؛ اکبرزاده، حسن؛ پناه‌علی، امیر (۱۳۹۳). «رابطه بین تعهد سازمانی، تاب‌آوری و سلامت روانی با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان آتش‌نشانی». *فصلنامه علمی-پژوهشی امداد و نجات*، ۶(۳)، ۵۷-۷۰.
- امیری، نرگس (۱۳۹۳). «رابطه تاب‌آوری و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شهرداری شیراز». *فصلنامه آموزشی، پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت شهری نوین*، ۲(۷)، ۷-۳۱.
- پورکیانی، محمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد (۱۳۹۶). «تحلیل اثرگذاری ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بر توسعه ورزش». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹(۴۲)، ۷۲-۵۵.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۵). *روش تحقیق با رویکرد گراندادی در پایان‌نامه‌نویسی*. تهران، نشر فوژان، چاپ دوم.
- رستم‌زاده، پرویز؛ صادقی، حسین؛ عساری، عباس؛ یآوری، کاظم (۱۳۹۳). «اثر سرمایه‌گذاری دولت در بخش ورزش بر رشد اقتصادی در ایران». *فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)*، ۱۴(۴)، ۱۷۷-۲۱۰.
- رضایی، محمدرضا؛ سزایی، محمدحسین؛ بسطامی‌نیا، امیر (۱۳۹۵). «تبیین و تحلیل مفهوم تاب‌آوری و شاخص‌ها و چارچوب‌های آن در سوانح طبیعی». *فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران*، ۱(۱)، ۳۲-۴۶.
- زارعیان، حسین؛ الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ قاضی‌زاهدی، امین (۱۳۹۴). «پیش‌بینی موفقیت کشورهای شرکت‌کننده در بازی‌های المپیک ۲۰۱۶ ریودوژانیرو با استفاده از روش هوشمند شبکه‌های پرسپترون چندلایه (MLP)». *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۴(۳۰)، ۲-۲۱.
- زرگر، افشین (۱۳۹۴). «ورزش و روابط بین‌الملل: جنبه‌های مفهومی و تئوریک». *فصلنامه تخصصی علوم سیاسی*، ۱۱(۳۱)، ۷-۴۸.
- سمیع‌نیا، مونا؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ جوادی‌پور، محمد (۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۵(۲۰)، ۲۲۱-۲۳۸.
- سیدعامری، میرحسین؛ قربان‌بردی، محمدآلق (۱۳۹۱). «تبیین راهکارهای جذب و افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزش همگانی و تفریحی». *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، ۲(۴)، ۲۳-۳۴.
- شاه‌رضایی، فاطمه؛ شیرزادی، رضا (۱۳۹۴). «نقش ورزش در گسترش مناسبات بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران». *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۵(۳۲)، ۱-۳۶.
- شریف‌زاده، حکیمه‌السادات؛ میرمحمدتبار، سید احمد؛ عدلی‌پور، صمد (۱۳۹۶). «بررسی عوامل مؤثر بر نشاط اجتماعی در ایران، فراتحلیلی از تحقیقات موجود». *راهبرد فرهنگ*، ۱۰(۴۰)، ۱۵۹-۱۸۰.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ مقبولی، سجاد (۱۳۹۲). «رابطه بین ورزش و حفظ هویت فرهنگی دانشجویان ورزشکار». *پژوهش در ورزش‌های دانشگاهی*، ۱(۳)، ۷۷-۹۲.
- صالحی ابرقویی، محمدعلی؛ امیری، مقصود؛ الفت، لعیا؛ فیضی، کامران (۱۳۹۷). «طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی». *مدیریت بهره‌وری*، ۱۱(۴۴)، ۳۵-۶۵.
- عبدالله‌نژاد، امیر (۱۳۹۷). *تأثیر تاب‌آوری سازمان بر مدیریت استعداد در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان آذربایجان غربی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد ارومیه.
- عساری آرنای، عباس؛ افضل‌ابرقویی، وجیهه (۱۳۸۹). «ارتباط اندازه دولت و توسعه انسانی (مقایسه کشورهای نفتی و کشورهای درحال توسعه غیرنفتی)». *رفاه اجتماعی*، ۱۰(۳۶)، ۶۱-۹۰.

- علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ سجادی، سید نصرالله؛ محمودی، احمد؛ ساعتچیان، وحید (۱۳۹۳). «بررسی اولویت‌ها و راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودوی کشور». مدیریت ورزشی، ۶(۲)، ۲۳۱-۲۴۶.
- فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان؛ مروی اصفهانی، ناهید (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل بحران در ورزش همگانی». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶(۲۱)، ۵۱-۶۷.
- کریمی، زهره (۱۳۹۵). «توصیف عملکرد ورزشی ایران در المپیک با مدل سری زمانی». هشتمین کنفرانس انجمن بین‌المللی علوم اجتماعی ورزش، دانشگاه اصفهان.
- کوپر، سایمون (۲۰۱۳). *فوتبال علیه دشمن*. ترجمه عادل فردوسی‌پور، تهران، نشر چشمه، چاپ پنجم.
- معصومی، حسن؛ غرایان‌زندگی، حسن؛ کیاکجوری، داوود؛ عمادی، سید رسول (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنتروپی-فازی». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۲(۲۳)، ۳۱۷-۲۹۵.
- نصراللهی، نسرين (۱۳۹۶). *رابطه تاب‌آوری سازمانی و سلامت سازمانی با رفتارهای انحرافی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان ساری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری.
- نوفلاح، حسین (۱۳۹۴). *بررسی رابطه تاب‌آوری سازمانی با اثتیای شغلی مدیران و دبیران مدرسه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج.
- Accra Jaja, S. & Amah, E. (2014). "Mentoring and Organizational Resilience. A Study of Manufacturing Companies in Rivers State". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(10), 1-9.
- Anderson, P. (1999). "Complexity Theory and Organization Science". *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). "Strategic and Operational Management of Organisational Resilience: Current State of Research and Future Directions". *Omega*, 62, 1-18.
- Godwin, I. & Amah, E. (2013). "Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations". *Developing Country Studies*, 3(9), 104-120.
- Green, M. (2007). "Olympic Glory or Grassroots Development? Spoty Policy Priorites in Australia, Canada and United Kingdom, 1960-2006". *International Journal of History of Sport*, 24, 921-953.
- Ilmola, L. (2016). "Organizational Resilience: How Do You Know If Your Organization Is Resilient or Not". available at: <https://www.irgc.org/riskgovernance/resilience/>.
- Lando, A. S. (2014). "The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management". *Global Media Journal*, 7(1), 5-19.
- Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human Resource Management In The Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Linnenluecke, M. K. (2017). "Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- McCarthy, I. P.; Collard, M. & Johnson, M. (2017). "Adaptive Organizational Resilience: an Evolutionary Perspective". *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40.
- McManus, S. (2008). *Organisational Resilience in New Zealand*, Ph.D. Thesis, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- McManus, S.; Seville, E.; Vargo, J. & Brunson, D. (2007). "Facilitated Process for Improving Organizational Resilience". *Natural Hazard Review*, 9(2), 81-90.
- Meer, T.; Verhoeven, P.; Beentjes, H. & Vliegthart, R. (2017). "Communication in Times of Crisis: The Stakeholder Relationship under Pressure". *Public Relations Review*, 12(3), 231-246.
- Meer, T. & Verhoeven, P. (2013). "Public Framing Organizational Crisis Situations: Social Media Versus News Media". *Public Relations Review*, 39(3), 229-231.
- Olu-Daniels, S. O. & Nwibere, B. M. (2014). "Trust and Organizational Resilience in the Nigerian Oil and Gas Industry". *International Journal of Business and Management*, 9(2), 291-312.
- "Risk Governance Resilience". Available on: <http://www.irgc.org/>.

- Velu, Sh. Rathina.; Al-Mamun, A.; Kanesan, T.; Hayat, N. & Gopinathan, Sh. (2019). "Effect of Information System Artifacts on Organizational Resilience: A Study among Malaysian SMEs". *Sustainability*, 11(11), 3177.
- Somers, S. (2009). "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(17), 12-23.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication.
- Vathanophas, V. & Thai-ngam, J. (2007). "Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector", *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.
- Wicker, P.; Filo, K. & Cuskelly, G. (2013). "Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters". *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

کریمی، زهره؛ صفانیا، علی محمد؛ زارعی، علی؛ پورسلطانی زرنندی، حسین؛ نیک‌بخش، رضا (۱۴۰۱). «تدوین الگوی مفهومی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران بر اساس نظریه داده‌بنیاد». *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۲۳): ۱۹-۳۳.