



طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی

بهمن ولی نژاد

گروه تربیت بدنی، تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

اشرف گنجویی، فریده (نویسنده مسئول)

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

ganjouei@yahoo.com

اسماعیلی، محمدرضا

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۱

چکیده

هدف این مطالعه طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی با رویکرد آمیخته بوده است. در پژوهش حاضر از پارادایم اثبات‌گرایی و تفسیرگرایی استفاده شده است؛ راهبرد پژوهش کیفی - کمی است و روش پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی بود. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت نمونه‌گیری هدفمند بوده و ابراز گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. فرایند تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به شیوه تحلیل مضمون، مشمول اجرای سه گام کدبندی باز، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی بوده است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار Maxqda نسخه ۱۲ استفاده شد. نشانگرهای مشخصه‌های تاب‌آوری سازمانی در این تحقیق مشمول سه کدمحوری آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی، قابلیت تطابق‌پذیری و ۱۵ کد اولیه بود، نشانگرهای موانع تاب‌آوری سازمانی مشمول پنج کدمحوری ساختار غیرمنعطف، نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی، نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها و ۱۶ کد اولیه بود، نشانگرهای تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری مشمول پنج کدمحوری مأموریت و خط‌مشی و اهداف سازمان، روحیه و تحصیلات، پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان، سرمایه اجتماعی، دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی و ۱۷ کد اولیه بوده است. نشانگرهای راهبردهای تاب‌آوری در این تحقیق مشمول پنج کدمحوری حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر، نگاه بلندمدت و استراتژیک، برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش و ۱۷ کد اولیه بوده است که مدل شمانیک هرکدام از عوامل ارائه‌گردیده است و از نتایج پژوهش می‌توان برای توسعه تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی از طریق اتخاذ سیاست‌ها و تعیین ساختارهای مناسب و نیز فراهم آوردن محیط‌ها و بسترهای مطلوب، زمینه‌های تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی را شناسایی و اجرایی کرد.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، باشگاه‌های ورزشی خصوصی.

مقدمه

گزارش‌ها، ۴۳٪ از سازمان‌هایی که تحت تأثیر بحران‌های شدید قرار گرفته‌اند، هرگز بازگشایی نشده‌اند و حدود ۳۰٪ از آن‌ها ظرف دو سال شکست خورده‌اند (Sapciay & et al, 2017, 7). بنابراین نیاز به رویکرد کنش‌گرایانه توسط سازمان‌ها، برای محافظت مؤثر از فرایندهای خود در برابر اختلال‌ها و کاهش اثرات منفی آن‌ها ضروری است (قنبری و همکاران، ۱۳۹۶، ۶).

از طرفی با توجه به اینکه تاب‌آوری سازمانی، به عنوان ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث و شوک‌ها (Annarelli & Nonino, 2016, 16) و روند مقابله با حوادث مخرب، محافظت از اختلال‌ها و داوم آوردن و مقاومت در برابر چالش‌ها (جونز، ۲۰۱۵) تعریف شده است همچنین سازمان‌های تاب‌آور، در یک محیط در حال تغییر، خود را سازگار می‌کنند و باقی‌نگه می‌دارند (Kerr, 2016, 40). سازمان‌های تاب‌آور، متناسب با میزان تحمل موقعیت‌های چالشی، با تمرکز بر هدایت نیروهای مادی و غیرمادی و استفاده بهینه از توانمندی‌های تکنیکی و تاکتیکی خود، برای افزایش موفقیت و بالا بردن سطوح عملکردی اقدام می‌کنند (McManus & et al, 2007, 54) و در برابر فشارهای محیطی می‌توانند بدون اختلال فعالیت می‌کنند (Wieland & Wallenburg, 2013, 17). تاب‌آور بودن سازمان‌ها، بدین دلیل به عنوان فرصت است که این سازمان‌ها جهت سازگاری با تغییرات، تلاش کمتری می‌کنند، بنابراین پتانسیل بیشتری برای ارتقاء بهره‌وری و کیفیت دارند (Mallak, 1999, 11). با توجه به تحقیقات پیشین حسینی و جعفری - بازیار (۱۳۹۸) تحت عنوان تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان با استعداد و مدیران سازمان با هدف تبیین نقش مدیریت استعداد بر تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش و تحقق قرارداد روانشناختی در شهرک‌های صنعتی استان مازندران به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد با تاب‌آوری سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد همچنین فعالیت‌های مدیریت استعداد بر تحقق قرارداد روانشناختی استعدادهای تأثیر گذاشته، تحقق قرارداد

بسیاری از سازمان‌های ورزشی کاملاً در مالکیت دولت هستند و با کمبود بودجه مواجه‌اند و این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات می‌شود که یکی از راه‌هایی غلبه بر مشکلات بخش عمومی و آگاهی به بخش خصوصی است (پاداش و همکاران، ۱۳۸۸، ۳). بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی مانند اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد (جوان، ۱۳۸۶، ۹۷). یکی از حوزه‌های که بخش خصوصی به آن ورود پیدا کرده است باشگاه‌های ورزشی است که ریشه و هسته اصلی توسعه ورزش بوده و از آن‌ها به عنوان زیرساخت اصلی صنعت ورزش باشگاه‌های یاد می‌شود (خورشیدی، ۱۳۸۸، ۱۵). شواهد نشان می‌دهد باشگاه‌های ورزشی توان حفظ بقای خود را ندارند. به اعتقاد ویکر و همکاران (۲۰۱۳) میزان تاب‌آوری سازمانی ۲ در این باشگاه‌ها پایین است در واقع توان روبرویی با بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلات اقتصادی - اجتماعی را به سختی دارند. تاب‌آوری یعنی سازمان در برابر بحران‌ها، بقای خود را حفظ کنند، مقاومت خوبی داشته باشند و عملکرد خود را در حین یا پس از بحران بهبود بخشند. اگر سازمان‌ها، تاب‌آور نباشند و در برابر مشکلات آسیب‌پذیر باشند، این آسیب‌پذیری می‌تواند به عنوان پذیرش بحران تلقی شود. بنابراین استعداد افراد و سازمان‌ها خدشه‌دار می‌شود و وقتی این حوادث جزئی بطور مکرر تکرار شوند، تبدیل به بحران یا فاجعه می‌شوند (Gaillard, 2007, 12). با توجه به اینکه سازمان‌ها، به طور فزاینده‌ای در معرض بحران‌های بزرگ و کوچک قرار دارند یا با آن مواجه می‌شوند، مدیریت بحران سنتی و مدل‌های تداوم کسب و کار، که در دستورالعمل‌ها، فرایندها و تغییر استراتژی‌ها قرار دارد، اغلب باعث بقای سازمان‌ها یا مقاومت آنها نمی‌شوند (Koronis & Ponis, 2018, 10) و حتی ممکن است باعث ورشکستگی آنها شوند. براساس

شوند، می‌باشد و چهار محرک اصلی در تبیین تاب‌آوری سازمانی شامل آمادگی، پاسخگویی، سازگاری و یادگیری بوده است بنابر این تحقیق حاضر با هدف اصلی طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی و در راستای آن شناسایی مشخصه‌ها، عوامل تسهیل‌کننده و همچنین موانع تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها ورزشی خصوصی، به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال بوده است که مدل تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی با رویکرد کیفی چگونه است.

روش تحقیق

در پژوهش حاضر از پارادایم اثبات‌گرایی و تفسیرگرایی استفاده شده است؛ راهبرد پژوهش کیفی- کمی است و روش پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. جامعه آماری شامل خبرگان در حوزه مدیریت ورزشی است و همچنین روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی^۶، با انتخاب هدفمند بوده است که برای انتخاب خبرگان دو معیار علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی که به مباحث سازمان‌های ورزشی خصوصی آشنایی و آگاهی داشتند مورد توجه قرار گرفت و چون پایگاه داده مناسبی برای تعیین این گروه از خبرگان در دسترس نبود، برای جمع‌آوری نمونه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و در نهایت که ۱۵ مصاحبه تحقیق پیدا کرد و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به شیوه تحلیل مضمون، مشمول اجرای سه گام کدبندی باز، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی بوده است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار Maxqda نسخه ۱۲ استفاده شد.

یافته‌ها

نشانه‌های مشخصه‌های تاب‌آوری سازمانی در این تحقیق مشمول سه کدمحوری آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب-پذیری کلیدی، قابلیت تطابق‌پذیری نشانه‌های موانع تاب-آوری سازمانی در این تحقیق مشمول پنج کدمحوری

روانشناختی نیز بر تمایل استعدادها برای تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد و در نهایت تسهیم‌دانش با تاب‌آوری سازمان رابطه معناداری دارد. محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی را با عنوان پیامدهای روانشناختی و غیر روانشناختی تاب‌آوری سازمانی، ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها را با رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد شناسایی نمودند که پیامدها شامل استحکام‌بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده (افزایش حمایت از سازمان، افزایش خوش‌بینی، افزایش سخت‌کوشی، زمینه‌سازی سلامت روان، کمک به بهبود دلبستگی سازمانی، حفظ یا افزایش تخصص پرسنل در سازمان)، حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان (تقویت تاب‌آوری، فرصت بیشتر برای کارهای با اولویت بالاتر، افزایش قدرت محصول و تبلیغاتی، بهبود رشد، افزایش آمادگی سازمان، مقاومت بهتر) و ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه (بهبود در اقتصاد و بهبود در اجتماع) بوده است و در نهایت تاب‌آوری سازمانی باعث بهبود در مفاهیم روانشناختی و غیر روانشناختی در سازمان‌ها می‌شود. همچنین لانگ^۷ (۲۰۱۹) تحقیقی را تحت عنوان ایجاد قابلیت‌های تاب‌آوری سازمانی از طریق ارتباطات و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی انجام داد. در این تحقیق اشاره به این شده است که انعطاف‌پذیری، صرفاً یک عملکرد از محیط یا فرهنگ نیست. در جهان توزیع شده مدرن، سازمان‌های تاب‌آور نیاز به سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی دارند که این تاب‌آوری را توسعه دهند که سیستم‌های ارتباطات و اطلاعات باید به طور خاص طراحی شده اند تا سازمان‌های تاب‌آور را فعال سازند و گام نهادن در چنین وضعیتی موجب ایجاد آگاهی مشترک، کاهش هزینه مشارکت و تقلید از الگوهای ارتباطی افراد خواهد شد. ایونس، کریگان و وال^۸ (۲۰۱۹) هم به مطالعه تاب‌آوری سازمانی و توسعه پایدار پرداختند که در این تحقیق قید شده است که تاب‌آوری سازمانی ظرفیت یک سازمان برای انطباق با شرایط و وقایع قبل از اینکه آن‌ها به عنوان یک زیان تجربه

مدیریت آسیب پذیری کلیدی	قابلیت و ظرفیت منابع داخلی	P9, P3, P1
	قابلیت و ظرفیت منابع خارجی	P7, P4
	اتصال سازمانی	P6
قابلیت تطابق پذیری	ارتباطات و روابط	P2, P9
	چشم انداز استراتژیک و پیش بینی نتایج	P9
	دانش و اطلاعات	P1, P2, P8, P10
	اندیشه سیلویی	P9, P7
	ساختار رهبری، هدایت و مدیریت	P9
حمایت مدیران سطوح عالی	تشخیص توانایی و ضعف های کارکنان	P2, P3, P10
	حمایت از تصمیمات کارکنان	P2, P7, P4, P1
	تفویض اختیار به کارکنان	P9, P1
کد محوری	کد متمرکز شده	نشانیگر
بهبود مستمر	بهبود مستمر	P2, P4
	تدوین استراتژی تداوم کسب و کار	P8
	حالت کنشگرانه	P9
نگاه بلندمدت و استراتژیک	تدوین برنامه های استراتژیک وجود واحدهای فعال تحقیق و توسعه	P6, P1 P8, P11
	حساسیت زایی نسبت به فرصت ها و چالش های محیطی	P11
	تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت	P11
مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان	تدوین و باز تدوین خط مشی تاب آوری	P4, P11
	تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب آوری	P2, P11
	تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه	P7, P3
	برخورداری از تحصیلات مرتبط آشنایی با مدیریت بحران روحیه جهادی	P4, P3 P1, P2 P4, P3
پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان	برخورداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک	P2, P11
	جمع گرایی و ایجاد احساس مشترک	P3

ساختار غیر منعطف، نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی، نداشتن فرهنگ تاب آوری نزد اعضای باشگاه ها و ۱۶ کد اولیه بوده است.

نشانیگرهای تسهیل کننده های تاب آوری در این تحقیق مشمول پنج کدمحوری مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان، روحیه و تحصیلات، پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان، سرمایه اجتماعی، دریافت حمایت از سوی سازمان- های دولتی و ۱۷ کد اولیه بود است.

نشانیگرهای راهبردهای تاب آوری در این تحقیق مشمول پنج کدمحوری حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر، نگاه بلندمدت و استراتژیک، برنامه های آموزشی و توسعه دانش، شبکه سازی و یکپارچگی دانش و ۱۷ کد اولیه بوده است و مدل های شماتیک عوامل هر کدام به شرح زیر بوده است:

جدول (۱): کدگذاری اولیه

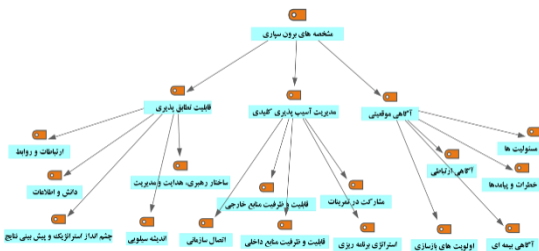
نشانیگر	گزاره های منطقی (کد اولیه)	کد متمرکز شده
P1, P3, P7	میزان آگاهی افراد باشگاه ها از نقششان در شرایط بحرانی	نقش ها و مسئولیت ها
P4, P1	درک باشگاه از مخاطرات و پیامدهای آن ها بر باشگاه و توجه فعالانه مدیران باشگاه بر به نحوه مقابله با بحران ها	درک خطرات و پیامدها
P1, P11	میزان درک افراد از ارتباط موفقیت یک بخش باشگاه با موفقیت بخش دیگر باشگاه و میزان حساسیت و توجه باشگاه نسبت به تأثیر بحران در باشگاه	آگاهی ارتباطی

جدول (۲): کدبندی محوری

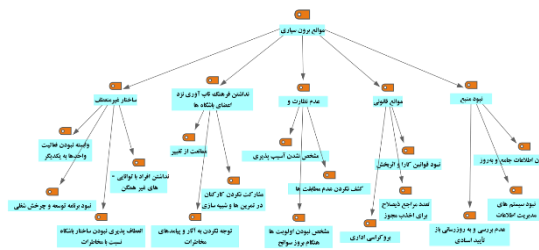
نشانیگر	کد متمرکز شده	کد محوری
P1, P3, P7	نقش ها و مسئولیت ها	آگاهی موقعیتی
P4, P1	درک خطرات و پیامدها	
P1, P11	آگاهی ارتباطی	
P2	آگاهی بیمه ای	
P2, P1, P4	اولویت های بازسازی	کد محوری
P10, P1	استراتژی برنامه ریزی	
P8, P1	مشارکت در تمرینات	

شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش	به حداقل رساندن موانع ارتباطات	P9
	به حداقل رساندن موانع اجتماعی و فرهنگی	P4, P1, P3, P10, P11
	برقراری ارتباط و اتحاد استراتژیک	P3, P8
عدم نظارت و ارزیابی	اطمینان سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها	P4, P3, P2
	کشف نکردن عدم مطابقت‌ها	P1, P9
	مشخص نشدن آسیب‌پذیری	P5, P8, P1, P2, P10
نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها	مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح	P10, P2
	مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها	P2, P3, P10
	توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات	P8, P6
باشگاه‌ها	ممانعت از تغییر	P4, P1, P10

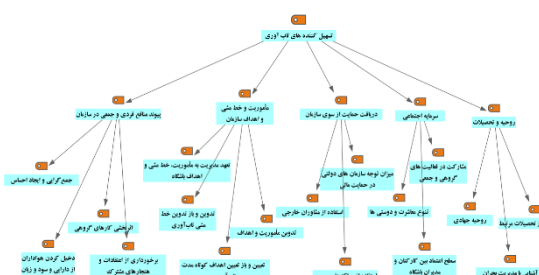
برنامه‌های آموزشی و دانش	دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان	P8
	اثربخشی کارهای گروهی	P3
	برنامه‌های آموزشی و مهارت‌آموزی	P1, P8
سرمایه اجتماعی	یادگیری کارکنان	P7
	ارائه پاداش به خلاقیت‌های کارکنان	P5
	ارائه برنامه‌های برای بروز خلاقیت کارکنان	P5
ساختار غیرمنعطف	سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه	P4, P11
	مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی	P1, P2
	تنوع معاشرت و دوستی‌ها	P1
کد محوری	انعطاف‌پذیری نبودن ساختار باشگاه نسبت با مخاطرات	P6, P3
	نداشتن افراد با توانایی‌های غیر همگن	P11, P5
	نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی	P3, P2
	وابسته نبودن فعالیت واحدها به یکدیگر	P1
	کد متمرکز شده	نشانگر
نبود منبع اطلاعات	نبود سیستم‌های مدیریت اطلاعات	P3, P1, P8, P9
	دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز	P8, P7
	عدم بررسی و به‌روزرسانی باز تأیید اسنادی	P4, P6
موانع قانونی	تعدد مراجع ذیصلاح برای اخذ مجوز	P11
	بروکراسی اداری نبود قوانین کارا و اثربخش	P6, P1, P9
حمایت از سوی سازمان‌های دولتی	میزان توجه سازمان‌های دولتی در حمایت مالی	P4, P9
	استفاده از مراکز علمی	P1, P9
	استفاده از مشاوران خارجی	P9



شکل (۱): الگوی شماتیک مشخصه‌های برون‌سپاری



شکل (۲): الگوی شماتیک موانع برون‌سپاری

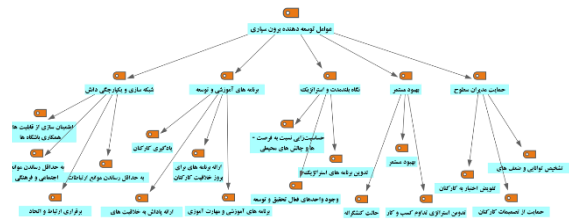


شکل (۳): الگوی شماتیک تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری

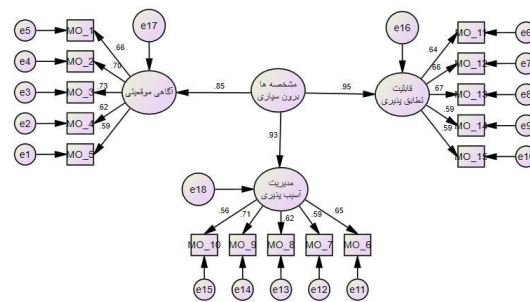
سازمانی باشگاه‌های ورزشی مشمول آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی و قابلیت تطابق‌پذیری است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج سایر تحقیقات در برخی از مشخصه‌ها همخوانی دارد. به عنوان مثال در خصوص عامل آگاهی موقعیتی با نتایج تحقیقات پیشین همخوانی دارد.

منظور از آگاهی موقعیتی، اشاره به آگاهی سازمان از کل سیستم عملیاتی است. این مفهوم همچنین به عنوان درک بخش‌های متعدد تشکیل دهنده سازمان و ارتباط آنها با یکدیگر تعریف می‌شود. مک‌مانوس (۲۰۰۸) معتقد است آگاهی موقعیتی موتوری است که باعث تصمیم‌گیری و عملکرد در دستگاه‌های پیچیده و دینامیک می‌شود. در این تحقیق آگاهی موقعیتی از طریق شاخص‌های نقش‌ها و مسئولیت‌ها، درک خطرات و پیامدها، آگاهی ارتباطی، آگاهی بیمه‌ای و اولویت‌های بازسازی تعریف گردید. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین آگاهی موقعیتی آگاهی ارتباطی بوده است. این معیار در دو سطح متفاوت شامل سطح مدیران داخلی سازمان و مدیران عالی تعریف می‌شود. به‌طورکلی میزان درک افراد از ارتباط موفقیت یک واحد سازمان با موفقیت واحدهای دیگر و میزان حساسیت و توجه باشگاه نسبت به تأثیر بحران در باشگاه بر سایر باشگاه‌ها تشکیل‌دهنده این معیار است.

در بخش مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی مسائل مشترک در باب شناسایی و مدیریت آسیب‌پذیری‌های کلیدی و تأثیر آن بر تاب‌آوری سازمانی مورد بحث است. مک‌مانوس (۲۰۰۸) آسیب‌پذیری کلیدی را این‌گونه تعریف می‌کند «اجزایی از یک سازمان هنگامی خسارت می‌بینند کل سیستم را مورد تأثیر قرار می‌دهند». همچنین آسیب‌پذیری کلیدی آن دسته از اجزا سیستم سازمانی هستند که بالقوه می‌توانند بیشترین تأثیر منفی، آشکارا یا پنهان را داشته باشد. در این تحقیق این عامل از طریق شاخص‌های استراتژی برنامه‌ریزی، مشارکت در تمرینات، قابلیت و ظرفیت منابع داخلی، قابلیت و ظرفیت منابع خارجی و اتصال سازمانی تعریف گردید. بر مبنای



شکل (۴): عوامل توسعه‌دهنده برون‌سپاری



شکل (۵): مدل کمی مشخصه‌های برون‌سپاری

شکل ۵، مدل کمی برازش شد و بارهای عاملی (λ) را برای هریک از عامل‌ها و معرف‌های مشخصه‌های تاب‌آوری نشان داده می‌شود. بنابر نتایج بدست آمده مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار (۰/۷۱-۰/۵۶) از نقطه برش ۰/۴ و مقدار آماره تی آن‌ها نیز از نقطه برش ۲/۵۶۷ بزرگتر بود ($P < ۰/۰۱$) که نشان از اطمینان به سازه دارد. همچنین شاخص‌های کلی برازش نشان می‌دهند که مدل تا حد زیادی قابل قبول است. نسبت کائی اسکوئر مدل به درجه آزادی ($CMIN/DF=3.326$)، شاخص‌های برازش تطبیقی بزرگتر از ۰/۹۰ و شاخص‌های مقتصد بزرگتر از ۰/۵۰ و همچنین شاخص RMSEA که مقدار ۰/۰۸۷ را نشان می‌دهد همگی تأیید کننده این نتیجه است که مدل تدوین شده تا حد زیادی قابل قبول تلقی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌های ورزشی خصوصی انجام شده است. یافته‌های این تحقیق حاکی از این بود که مشخصه‌های تاب‌آوری

نیز با نتایج تحقیق پیغامی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که در تحقیق مذکور این عامل نه به عنوان موانع تاب‌آوری بلکه به عنوان چند عامل اثرگذار بر تاب‌آوری سازمانی لحاظ شده است.

ساختار غیرمنعطف، این ضعف یا کاستی از طریق انعطاف-پذیری نبودن ساختار باشگاه نسبت با مخاطرات، نداشتن افراد با توانایی‌های غیر همگن، نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی و همچنین وابسته نبودن فعالیت واحدها به یکدیگر رخ می‌دهد. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین ساختار غیرمنعطف عامل نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی بوده است. نبود منبع اطلاعات، این ضعف نیز از قبال نبود سیستم‌های مدیریت اطلاعات، دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز و عدم بررسی و به‌روزرسانی باز تأیید اسنادی رخ می‌دهد. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین نبود منبع اطلاعات عامل دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز بوده است.

موانع قانونی، در صورتی که تعدد مراجع ذیصلاح برای اخذ مجوز وجود داشته باشد، بروکراسی اداری قوی باشد و قوانین کارا و اثربخش وجود نداشته باشد، این ضعف ایجاد می‌شود. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین نبود منبع اطلاعات عامل دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز بوده است.

عدم نظارت و ارزیابی، در این عامل کشف نکردن عدم مطابقت‌ها، مشخص نشدن آسیب‌پذیری و مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح سبب تقویت این ضعف می‌شود. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین عدم نظارت و ارزیابی عامل مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح بوده است.

نداشتن فرهنگ تاب‌آوری، این مانع از طریق مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها، توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات و ممانعت از تغییر تعریف می‌گردد. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین نداشتن

نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی قابلیت و ظرفیت منابع خارجی بوده است. در این عامل سازمان اطمینان دارد که کارکنانش ارتباطات زیادی با بیرون دارند و می‌توانند در صورت نیاز منابع خارجی را در زمانی کوتاه به کار بگیرند. برخورداری از قابلیت تصمیم-گیری کلان سیاسی روند استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های منابع خارجی را تسهیل می‌کند.

قابلیت تطابق‌پذیری شامل عناصری است که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد و آن را قادر به تصمیم‌گیری مناسب و به-موقع در بحران و شناسایی و بهره‌گیری حداکثری از فرصت-ها می‌کند (توت‌کار و همکاران، ۱۳۹۴). در واقع انطباق-پذیری رفتار سازگاران‌های است که وابسته با امکانات فیزیکی خاص یا سیستم‌های تکنولوژیکی خاص نیست. در این تحقیق این عامل از طریق شاخص‌های ارتباطات و روابط، چشم‌انداز استراتژیک و پیش‌بینی نتایج، دانش و اطلاعات، اندیشه سیلویی، ساختار رهبری، هدایت و مدیریت تعریف گردید. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین قابلیت تطابق‌پذیری عامل دانش و اطلاعات بوده است. در سازمان داشتن آگاهی و اطلاعات موردنیاز برای مقابله با مسائل غیرمنتظره توسط افراد در اولویت است لذا باید بررسی شود اگر در سازمان اتفاق غیرعادی روی دهد افراد می‌دانند باید چگونه مقابله کنند؟ علمی کردن فعالیت هر شغل، برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت‌ها و آموزش کارکنان کارهایی است که باید انجام شود.

یافته‌های این تحقیق همچنین نشان داد که موانع تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی مشمول ساختار غیرمنعطف، نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی و نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج سایر تحقیق‌ها در برخی از مشخصه‌ها همخوانی دارد. به عنوان مثال در خصوص عامل ساختار غیرمنعطف با نتایج تحقیق ساوال‌ها (۲۰۱۵) همخوانی دارد. در ارتباط با عامل نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی و نداشتن فرهنگ تاب‌آوری

در سازمان، برخورداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک با بار عاملی ۰/۷۴ بود.

سرمایه اجتماعی، این عامل از طریق سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه، مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی و تنوع معاشرت و دوستی‌ها تعریف می‌گردد. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین عامل سرمایه اجتماعی، تنوع معاشرت و دوستی‌ها بوده است.

دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی، در صورتی که میزان توجه سازمان‌های دولتی در حمایت مالی، استفاده از مراکز علمی و استفاده از مشاوران خارجی در دستور کار باشگاه‌های ورزشی قرار گیرد عامل مذکور تقویت می‌گردد. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین عامل دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی، استفاده از مراکز علمی بوده است.

سرانجام بر مبنای یافته‌های برخاسته از داده‌ها توسعه‌دهنده‌ها (راهبردهای) تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی مشمول حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر، نگاه بلندمدت و استراتژیک، برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج سایر تحقیق‌ها در برخی از مشخصه‌ها همخوانی دارد. به عنوان مثال در خصوص عامل حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر و شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش با تحقیق پیغامی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در ارتباط با عامل نگاه بلندمدت و استراتژیک با نتایج تحقیقات اورکیستن، پرایاگ و براون (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

طبق یافته‌ها نتیجه‌گیری می‌شود که در باب راهبردهای تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی، راهبرد حمایت مدیران سطوح عالی، از طریق شاخص‌های تشخیص توانایی و ضعف‌های کارکنان، حمایت از تصمیمات کارکنان و تفویض اختیار به کارکنان تعریف و تقویت می‌گردد. راهبرد بهبود مستمر، از طریق شاخص‌های شاخص‌های بهبود مستمر، تدوین استراتژی تداوم کسب و کار و حالت

فرهنگ تاب‌آوری عامل توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات بوده است.

بر مبنای یافته‌های برخاسته از داده‌ها تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی مشمول مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان، روحیه و تحصیلات، پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان، سرمایه اجتماعی، دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج سایر تحقیق‌ها در برخی از مشخصه‌ها همخوانی دارد. به عنوان مثال در خصوص عامل مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان با تحقیق پیغامی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در خصوص عامل روحیه و تحصیلات، پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان، سرمایه اجتماعی، دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی نیز با تحقیق پیغامی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان، در صورتی که تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت، تدوین و باز تدوین خط مشی تاب‌آوری، تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب‌آوری و تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه رعایت گردد این تسهیل‌کننده تقویت می‌شود. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان عامل تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه بوده است.

روحیه و تحصیلات، این عامل را شاخص‌های برخورداری از تحصیلات مرتبط، آشنایی با مدیریت بحران و روحیه جهادی تشکیل می‌دهند. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین عامل روحیه و تحصیلات، برخورداری از تحصیلات مرتبط بوده است.

پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان، در صورتی که برخورداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک، جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک، دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان و اثربخشی کارهای گروهی مورد توجه قرار گیرد این تسهیل‌کننده تقویت می‌گردد. بر مبنای نتایج کمی مهم‌ترین شاخص در تبیین عامل پیوند منافع فردی و جمعی

در بسیاری از جوانب برای باشگاه در پی خواهد داشت، پیشنهاد می‌شود که در سطح کلان سیاست‌گذاری کشور از سرمایه‌گذاری و ارائه تسهیلات اقتصادی به این امر به عنوان یک سرمایه‌گذاری بر باشگاه‌ها نگاه شود نه به عنوان امری هزینه‌بر. لازم به ذکر است این مطالعه از حیث برخورداری از نظرات خبرگان حوزه باشگاه‌های خصوصی ورزشی اطلاعات مفیدی را برای پژوهش‌های بعدی معرفی کرده است. لذا در این راستا به پژوهشگران این حوزه دو موضوع برای آینده پیشنهاد می‌شود: ۱- بررسی پیامدهای اقتصادی بکارگیری مدل تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی از طریق رویکردهای کمی نظیر اقتصادسنجی؛ ۲- انجام پژوهش تطبیقی به منظور بررسی و مقایسه وضعیت تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی با سایر کشورها به ویژه کشورهای توسعه یافته و مطرح در زمینه باشگاه‌های ورزشی.

کشگرانه تعریف و تقویت می‌شود. راهبرد نگاه بلندمدت و استراتژیک، از طریق شاخص‌های تدوین برنامه‌های استراتژیک، وجود واحدهای فعال تحقیق و توسعه و حساسیت‌زایی نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های محیطی تقویت می‌گردد. راهبرد برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، از طریق شاخص‌های برنامه‌های آموزشی و مهارت‌آموزی، یادگیری کارکنان، ارائه پاداش به خلاقیت‌های کارکنان و ارائه برنامه‌های برای بروز خلاقیت کارکنان تعریف می‌گردد. راهبرد شبکه‌سازی و یکپارچگی، در صورتی که از طریق شاخص‌های به حداقل رساندن موانع ارتباطات، به حداقل رساندن موانع اجتماعی و فرهنگی، برقراری ارتباط و اتحاد استراتژیک و همچنین اطمینان‌سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها در دستور کار باشگاه‌های ورزشی قرار گیرد، تقویت می‌گردد. در اینجا لازم به ذکر است از آنجایی که تدوین راهبردهای تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی با پیامدهای توسعه این پدیده همراه است لذا به کمک آگاهی از نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود در تدوین راهبردهای مرتبط با تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی به تبعات راهبردها و فراهم آوردن فرصت‌ها توجه ویژه‌ای شود. همچنین برای توسعه تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی از طریق اتخاذ سیاست‌ها و تعیین ساختارهای مناسب و همچنین فراهم آوردن محیط‌ها و بسترهای مطلوب، زمینه‌های تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی شناسایی و اجرایی شوند. در این راستا وظیفه اصلی بر عهده مدیران باشگاه‌ها است که این قابلیت‌ها را مدنظر قرار داده و در جهت توسعه آن‌ها بسترها و ساختارهای مناسب را فراهم آورد. از آنجایی که ایفای نقش‌های متعدد و فرصت کسب توسعه تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی به کارکنان بستگی دارد، پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی در دستور کار مجریان قرار گیرد تا توسعه تفکرات توسعه محور تاب‌آوری تسهیل یابد. و نیز از آنجایی که راهبردهای تاب‌آوری سازمانی نزد باشگاه‌های ورزشی می‌تواند منجر به توسعه تاب‌آوری شود و پیامدهای مطلوبی را

منابع

- research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
10. Evans, V., Cregan, K., & Wall, T. (2019). Organizational Resilience and Sustainable Development. Springer.
 11. Gaillard, J. C. (2007). Resilience of traditional societies in facing natural hazards. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(4), 522-544
 12. Kerr, H. (2016). Organizational Resilience. *Quality*, 55(7), 40.
 13. Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.
 14. Long, J. (2019). Enabling Organizational Resilience through Communication and Information Systems Design. *Canadian Military Journal*.
 15. Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148.
 16. Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial management-chicago then atlanta-*, 8-13.
 17. McManus, S., Seville, E., Brunnsden, D., & Vargo, J. (2007). Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations. 47-59
 18. John, A., Yang, Z., Riahi, R., & Wang, J. (2016). A risk assessment approach to improve the resilience of a seaport system using Bayesian networks. *Ocean Engineering*, 111, 136-147.
 19. Sapeciay, Z., Wilkinson, S., & Costello, S. B. (2017). Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(1), 98-108
 20. 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.
 21. Wieland, A., & Marcus Wallenburg, C. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320.
۱. توت کار، محمد، فاضلی، مجتبی، و حسنی، نعمت. (۱۳۹۴). بررسی مولفه های مؤثر بر تابآوری سازمانی در زمان بحران. هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت جامع بحران.
 ۲. پاداش، دنیا، سلطان حسینی، محمد، خبیری، محمد، و فتیحی، سعید. (۱۳۸۸). تعیین و اولویت بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی. همایش بین المللی علم و فوتبال، آکادمی مل فوتبال، تهران، صص: ۲۰-۱۶.
 ۳. پیغامی، عادل، سعدآبادی، علی اصغر، و عظیمی، آرین. (۱۳۹۵). جستارهایی در اقتصاد مقاومتی (پایش تابآوری سازمانی). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
 ۴. حسینی، ابوالحسن، و جعفری بازیار، (۱۳۹۸). تابآوری سازمانی از منظر کارکنان با استعداد و مدیران سازمانها. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۸، شماره ۹۱، صص: ۳۰-۹.
 ۵. جوان، عیسی. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت ساختاری، برنامه-ریزی و بودجه باشگاههای ورزشی خصوصی شهرستان ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه، صص: ۹۷.
 ۶. خورشیدی، ابوالفضل. (۱۳۸۸). مشکلات اساسی تربیت بدنی و ورزش با تأکیدی بر برنامه چهارم توسعه و پیشنهاد برای برنامه پنجم پیشرفت و عدالت. مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، طرح شماره ۹۹۶۰، تهران، صص: ۱۶-۱۴.
 ۷. قنبری، سعید، صلواتیان، سیاوش. (۱۳۹۶). مقدمه ای بر شناخت الزامات تابآوری سازمانی خبرگزاریها. چهارمین همایش بین المللی مدیریت رسانه. صص: ۱-۱۳.
 ۸. محمدی شهرودی، حامد، رحیم نیا، فریبرز، ملکزاده، غلامرضا، و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۷). پیامدهای روانشناختی و غیر روانشناختی تابآوری سازمانی: ترغیب کننده هایی برای حرکت به سمت تاب آوردن سازمانها. پژوهش نامه روان شناسی مثبت، دوره ۴، شماره ۱، صص: ۷۸-۶۳.
9. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of

⁴ Long⁵ Evans, Cregan & Wall⁶ Non probability¹ Wicker, Filo & Cuskelly² organizational resilience³ Jones