

<https://doi.org/10.30510/psi.2022.324237.2944>

Abstract

The degree of bankruptcy or lack of legal survival in private sports organizations, including sports clubs, indicates the existence of a problem or issue in the field of organizational resilience. The aim of this study was to identify the barriers and factors facilitating organizational resilience in private sports clubs. This qualitative study was conducted using the theme analysis method with the aim of identifying and analyzing the themes in the data. The research community included scientific and executive experts in the field of sports management who were familiar with the topics of private sports organizations. To select the sample, due to the lack of access to a suitable database to determine the group of experts, the snowball sampling method was used. It was semi-structured to gather information from the interview. From the analysis of data obtained from the text of interviews with 17 scientific and executive experts in the field of sports management, barriers and factors facilitating organizational resilience in private sports clubs were identified. Open coding, axial coding and selective coding. According to the findings, organizational resilience barriers include 5 components (inflexible structure, lack of information source, legal barriers, lack of monitoring and evaluation, lack of resilience culture among club members); Resilience facilitators also include 5 components (mission and policy and goals of the organization, morale and education, linking individual and collective interests in the organization, social capital, receiving support from government organizations). Identify barriers and facilitators Organizational resilience will help to create appropriate structures and create a favorable environment and context. Keywords: Private Sports Clubs, Organizational Resilience, Resilience Facilitators, Resilience Barriers.

key words :Private Sports Clubs, Organizational Resilience, Resilience Facilitators, Resilience Barriers

ماهنامه علمی (مقاله علمی- پژوهشی) جامعه شناسی سیاسی ایران،

سال پنجم، شماره دوازدهم، اسفند ۱۴۰۱، صص ۳۵۳۴-۳۵۴۹

<https://doi.org/10.30510/psi.2022.324237.2944>

موانع و عوامل تسهیل کننده تاب آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی بخش خصوصی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷

بهمن ولی نژاد^۱

فریده اشرف گنجویی^۲

محمد رضا اسماعیلی^۳

چکیده

باشگاه‌های ورزشی از حوزه‌هایی است که بخش خصوصی به آن وارد شده است. میزان ورشکستگی یا عدم بقای قانونی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی، مبین وجود مشکل یا مسئله در زمینه تاب آوری سازمانی به شمار می‌رود. این پژوهش با هدف شناسایی موانع و عوامل تسهیل کننده تاب آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی انجام شد. این مطالعه کیفی با روش تحلیل مضمون (تم) با هدف شناسایی و تحلیل مضامین موجود در داده‌ها انجام گرفت. جامعه تحقیق شامل خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی که به مباحث سازمان‌های ورزشی خصوصی آشنایی و آگاهی داشتند. برای انتخاب نمونه، به دلیل عدم دسترسی به پایگاه داده مناسب برای تعیین گروه خبرگان، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته شد. از تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه با ۱۷ تن از خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی، موانع و عوامل تسهیل کننده تاب آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی شناسایی شدند. فرایند تحلیل داده‌ها به شیوه تحلیل مضمون، مشمول اجرای سه گام کدبندی باز، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی بوده است. مطابق یافته‌ها، موانع تاب آوری سازمانی شامل ۵ مولفه (ساختار غیرمنعطف، نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی، نداشتن فرهنگ تاب آوری نزد اعضای باشگاه‌ها)؛ همچنین تسهیل کننده‌های تاب آوری نیز شامل ۵ مولفه (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.

واژه‌های کلیدی: باشگاه‌های ورزشی خصوصی، تاب آوری سازمانی، تسهیل کننده‌های تاب آوری، موانع تاب آوری

^۱دانش آموخته دکتری، دانشکده تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ نویسنده مسئول

(bahmanvalinejad1354@gmail.com)

^۲گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

^۳(گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه دکتری است.

امروزه از مهمترین بخش های جوامع مدنی، سازمان های مردم نهاد را می توان نام برد. توانایی ها و تأثیرگذاری این سازمان ها موجب شده که سازمان های مردم نهاد به عنوان بازوان دولت ها و عاملان توسعه و پیشرفت جامعه قلمداد شوند. یکی از حوزه های مهم سازمان های مردم نهاد، حوزه ای ورزش و فعالیت های بدنی است که این سازمان ها برای توسعه ای آن تلاش می کنند و در چند دهه ای اخیر، توانسته اند در تعامل با دولت، ضمن صرفه جویی بسیار زیاد در هزینه ها، توسعه ای بسیار سریع در ورزش را ایجاد کنند (رفیعی، ۱۳۹۱).

از راه های پر طرفدار برای غلبه بر مشکلات بخش عمومی واگذاری به بخش خصوصی است (پاداش، سلطان حسینی، خبیری، و فتاحی، ۱۳۸۸، ۱۷). بخش خصوصی ورزش در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی مانند اشتغال زایی و افزایش بهره وری از اماکن و تجهیزات ورزشی نقش بسزایی دارد (جوان، ۱۳۸۶، ۹۷). خصوصی سازی باشگاه های ورزشی ریشه و هسته اصلی توسعه ورزش و زیرساخت اصلی صنعت ورزش باشگاهی است (خورشیدی، ۱۳۸۸، ۱۵). سازمان های مردم نهاد در راهبردهای سند نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور که اصلی ترین نظام نامه فعالیت برای توسعه تربیت بدنی و ورزش در کشور است و توسط هیأت دولت در سال ۱۳۸۲ تدوین شده است، جایگاه خاصی دارند. در این سند، سازمان های مردم نهاد در هر کدام از مؤلفه های چهارگانه شامل: ورزش تعلیم و تربیتی، ورزش همگانی و تفریحی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه ای، چه به عنوان پشتیبان نظام جامع و چه به عنوان مجری، نسبت به سایر مجامع دارای بیشترین سهم می باشند. واژه بین المللی NGO در اوایل دهه ۱۹۴۲ میلادی در «کتاب سال» سازمان های بین المللی اتحادیه انجمن های بین المللی گنجانیده شده است. این واژه همچنین به بند ۷۱ منشور ملل متحد اشاره می کند. در سال های قبل این واژه صرفاً در زمینه بین المللی استفاده می شد. حوزه ادبیات سازمان های غیردولتی نشان می دهد که اتفاق نظر خاصی در این مورد که چه نوع نهادهایی می توانند به عنوان سازمان های غیردولتی محسوب می شوند، وجود ندارد. مجموعه ای متنوع از نهادها می توانند بیانگر جامعه مدنی در چارچوب سیاسی جوامع باشند. بعضی صاحب نظران در غرب همه سازمان های غیرانتفاعی شامل موزه ها، مدارس، بنیادهای خیریه، اتحادیه های تجاری، سازمان های غیردولتی بین المللی و سازمان های مردمی و محلی وابسته به توده عوام را در این جایگاه قرار می دهند (مقیم، ۱۳۸۳). در یک تقسیم بندی سازمان های غیردولتی از نظر جهت گیری به چهار دسته، جهت گیری خیریه، جهت گیری خدماتی، جهت گیری مشارکتی و جهت گیری توانمند سازی تقسیم می شوند: (مقیم، ۱۳۸۳) تقسیم بندی های عنوان شده تقسیم بندی های کلی بوده که سازمان های غیردولتی ایرانی نیز قابلیت تقسیم بندی در هر یک از طبقه بندی های ذکر شده را دارند. در تحقیقی که مقیم در سال ۱۳۸۳ انجام داده است، سازمان های غیردولتی ایران در دو گروه فرهنگی و دسته بندی می شوند و در دسته بندی دیگر از نظر نوع فعالیت به سازمان های غیر دولتی آموزشی، تحقیقاتی، سازمان های غیر دولتی اجرایی و خدمات رسانی و سازمان های غیر دولتی آموزش، تحقیقاتی، اجرایی و خدمات رسانی (ترکیبی) تقسیم بندی می شوند (مقیم، ۱۳۸۳).

باشگاه های ورزشی خصوصی اغلب به دلیل بحران ها توان بقا ندارند و در طی سال های گذشته و از زمانیکه ورزش کشور به سمت خصوصی سازه سوق پیدا کرده است بسیاری از باشگاه های ورزشی خصوصی از گردونه رقابت و حیات خارج شده اند. به اعتقاد ویکر، فیلو و کاوسکلی (۲۰۱۳، ۱۱) از دلایل آن می توان به این نکته اشاره کرد که میزان تاب آوری سازمانی

در این باشگاه‌ها پایین است. همچنین باشگاه‌ها، برای مواجهه با شرایط نامناسب محیطی ملزم به افزایش تاب‌آوری سازمانی خود اند. بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلات اقتصادی و اجتماعی بر باشگاه‌ها و محیط داخلی تأثیر می‌گذارد و باشگاه‌های ورزشی باید در مواجهه با این شرایط توانا باشند.

مفهوم تاب‌آوری سازمانی به این معنا است که سازمان‌ها در برابر بحران‌ها، توان حفظ بقا و مقاومت خوبی داشته باشند و عملکرد خود را در حین یا پس از بحران بهبود بخشند. در غیر این صورت این آسیب‌پذیری می‌تواند به عنوان پذیرش بحران تلقی و استعداد افراد و سازمان‌ها خدشه‌دار شود تکرار این حوادث جزئی منجر به بحران یا فاجعه می‌شود (گیلارد^۳، ۲۰۰۷، ۱۲).

بنابر آنچه بیان شد پرداختن موضوع تاب‌آوری در باشگاه‌های ورزشی خصوصی به دلایل مختلف ضرورت و اهمیت پیدا می‌کند. چراکه تاب‌آوری، حاصل فعل و انفعالات سازمان با محیط اطراف خود و برخی از ویژگی‌های تاب‌آوری هنوز ناشناخته باقی مانده است. افراد و جوامع، به منابع و خدمات سازمان‌ها، متکی هستند تا بتوانند به نیازهای خود، پاسخ دهند، فقدان یا کمبود تاب‌آوری در سازمان، می‌تواند هم به‌عنوان یک مشکل برای سازمان‌ها و هم برای جوامع باشد (مالاک^۴، ۱۹۹۸، ۸). در صورتی که باشگاه‌های ورزشی خصوصی برای پاسخ به تکانه‌ها آماده نباشند، افراد و جوامع، در برابر مشکلات بزرگ نمی‌توانند آماده باشند. در صورت عدم اطلاع باشگاه‌های ورزشی مذکور از علل تاب‌آوری سازمانی نمی‌توانند آن علل را ایجاد یا تقویت کنند و نداشتن آگاهی از پیامدها، موجب می‌شود علاقه‌ای به تاب‌آور شدن نشان ندهند.

یکی از بزرگترین تغییراتی که یورو ۲۰۰۴ ایجاد کرد، علاوه بر ساخت هفت استادیوم جدید و بازسازی سه استادیوم دیگر، حضور زنان و کودکان بود که معمولاً در زمین‌های فوتبال غایب بودند که به ایجاد جو کاملاً جدیدی در استادیوم‌ها کمک کرد و با آنچه در پرتغال معمول بود بسیار متفاوت بود. با این حال، این تنوع فزاینده حضور عمومی در مسابقات تیم ملی به مسابقاتی که باشگاه‌های فوتبال پرتغال در لیگ‌های داخلی با هم رقابت می‌کردند تعمیم داده نشد، به طوری که در سال ۲۰۰۶، هرمینیو لوریرو به عنوان رئیس لیگ فوتبال حرفه‌ای پرتغال (LPFP) در سخنرانی افتتاحیه خود اظهار داشت: ما می‌خواهیم افراد بیشتری در استادیوم‌ها به منظور یکپارچه سازی حضور داشته باشند. این برنامه یکی از راهکارهای یافت شده به منظور ایجاد «Ombudsman حامی» بود، ابتکاری که بخشی از برنامه نامزدی لوریرو بود و در مارس ۲۰۰۹ رسمیت یافت. تأثیر یورو ۲۰۰۴ بر فرهنگ هواداران پرتغالی سبک جدیدی از حمایت و مشارکت ایجاد کرد که در طول تورنمنت‌های بعدی بازتولید شده است. در اسپانیا، اولین باشگاه‌های فوتبال در پایان قرن نوزدهم در مناطق شهری با حضور متخصصان انگلیسی مرتبط با فعالیت‌های صنعتی یا بندری ظاهر شدند شامل باشگاه تفریحی هونلوا (تاسیس در سال ۱۸۸۹)، باشگاه اتلتیک بلبائو (در سال ۱۸۹۸) یا باشگاه بارسلونا (در سال ۱۸۹۹) که باشگاه‌های خصوصی بودند. این باشگاه‌ها دستورالعمل‌های باشگاه‌های بریتانیایی مانند برابری بازیکنان، اعتبار اجتماعی اعضای هیئت مدیره یا اخلاق رقابتی اعضای خود را اتخاذ کردند و به‌عنوان پلت‌فرم‌های اجتماعی‌پذیری جمعی عمل می‌کردند و آماتوریزم را به عنوان یک ارزش اصلی تقویت می‌کردند، به این معنی

^۱Organizational resilience

^۲Gaillard

^۴Mallak

که خود بازیکنان مدیران و سازمان‌دهندگان بودند. تبدیل تدریجی فوتبال به یک عملکرد منجر به کاشت حرفه‌گرایی و تنظیم آن توسط فدراسیون فوتبال اسپانیا در سال ۱۹۲۶، بدون دخالت هیچ میانجی دولتی شد. بنابراین، مدل آماتور جای خود را به پویایی استخدام، قراردادهای و نقل و انتقالات داد، که به مرور زمان باشگاه‌ها را به تمرکز بیشتر بر تولید نمایش و کمتر بر ترویج فعالیت‌های ورزشی سوق داد. مقامات کشوری مانند بریتانیا، با گرایش بسیار کمی به مداخله‌گری دولت، دیدگاه هواداران را در مدیریت فوتبال حرفه‌ای در نظر می‌گیرند. وزارت فرهنگ، ارتباطات و ورزش که به دولت مرکزی وابسته است، اخیراً از مسئولان فوتبال بریتانیا خواسته است تا به نماینده‌ای از هواداران اجازه دهند تا بخشی از کمیته اجرایی فدراسیون فوتبال انگلیس را تشکیل دهند (ماریوت و سیلوریو).^۴ محیط اطراف و محدودیت‌ها، بحران‌ها، تحریم‌ها و سایر مشکلات سازمان‌های ایرانی، باعث می‌شود تا تاب‌آوری سازمانی، ویژگی‌های متفاوت‌تری نسبت به نتایج تحقیقات و تاب‌آوری سازمان‌های خارج از کشور داشته باشد. بنابر این مسئله پژوهش حاضر را می‌توان از منظرهای مختلف مورد توجه قرار داد. با عنایت به مبانی نظری پژوهش، تاب‌آوری سازمانی به عنوان ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث و شوک‌ها (انارلی و نونیو،^۵ ۲۰۱۶، ۱۶) و روند مقابله با حوادث مخرب، محافظت از اختلال‌ها و دوام آوردن و مقاومت در برابر چالش‌ها (جونز،^۶ ۲۰۱۵، ۳۱) تعریف شده سازمان‌هایی که ورشکست شده‌اند، تاب‌آوری کمی دارند، زیرا سازمان‌های تاب‌آور، در یک محیط در حال تغییر، خود را سازگار می‌کنند و باقی می‌مانند (کِر،^۷ ۲۰۱۶، ۴۰). بنابراین میزان ورشکستگی در سازمان‌های تاب‌آور، بسیار کم است. 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 و قادر به حفظ بقای خود در بحران‌ها هستند (مک‌مانوس و دیگران،^۸ ۲۰۰۸، ۵۴). و در برابر فشارهای محیطی می‌توانند بدون اختلال فعالیت و در برابر تغییرات و بحران‌ها مقاومت کنند (وایلند و والبرگ،^۹ ۲۰۱۳، ۱۷).

همچنین مسئله پژوهش حاضر را می‌توان از نگاه‌های مختلف در مطالعات پیشین نیز مورد توجه قرار داد. به عنوان نمونه حسینی و جعفری (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد با تاب‌آوری سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد و همچنین تسهیم‌دانش با تاب‌آوری سازمان رابطه معناداری دارد. محمدی شهرودی و همکاران (۱۳۹۷) بیان کردند که پیامدها شامل استحکام بخشی 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. لانگ^{۱۱} (۲۰۱۹) در پژوهشی نتیجه گرفت که انعطاف‌پذیری، صرفاً یک عملکرد از محیط یا فرهنگ نیست. در جهان توزیع شده مدرن،

^۴Marivoet & silverio

^۵Annarelli & Nonino

^۶Jones

^۷Kerr

^۸McManus, Seville, Vargo & Brunson

^۹Wieland & Marcus Wallenburg

^{۱۱}Long

سازمان‌های تاب‌آور نیاز به سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی به منظور توسعه تاب‌آوری دارند این سیستم‌های ارتباطات و اطلاعات باید به طور خاص طراحی شوند تا سازمان‌های تاب‌آور را فعال سازند. گام نهادن در چنین وضعیتی موجب ایجاد آگاهی مشترک، کاهش هزینه مشارکت و تقلید از الگوهای ارتباطی افراد خواهد شد. پژوهش ایونس، کریگان و وال^۲(۲۰۱۹) نشان داد تاب‌آوری سازمانی ظرفیت یک سازمان برای انطباق با شرایط و وقایع قبل از اینکه آن‌ها به عنوان یک زیان تجربه شوند، است و چهار محرک اصلی در تبیین تاب‌آوری سازمانی شامل آمادگی، پاسخگویی، سازگاری و یادگیری است.

می‌توان استنباط کرد تأثیراتی که بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلاتی که بر اقتصاد و اجتماع می‌گذارند هرکدام به نوبه خود تأثیراتی بر باشگاه‌ها و محیط داخلی آن‌ها می‌گذارند و باشگاه‌های ورزشی بایستی توانایی مواجهه با این شرایط ناخواسته را داشته باشند. بنابراین مبنی بر ظرفیت‌ها و قابلیت‌های لازم است موانع تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها ورزشی خصوصی شناسایی شده و از طریق شناخت بهتر ویژگی‌های تاب‌آوری این سازمان‌ها، به سمت تاب‌آور شدن در برابر بحران‌ها برنامه‌ریزی کنند تا در زمان بروز مشکل، تصمیمات صحیح اتخاذ شود. به این ترتیب با شناخت درست از زمینه رشد سازمان‌های ورزشی خصوصی، تحمل تکانه‌ها، و بهبود مقاومت و پاسخ افراد و سازمان در برابر مشکلات محیط‌های کار فراهم آید. بر همین مبنا این پژوهش با هدف شناسایی موانع و عوامل تسهیل‌کننده تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها و ورزشی خصوصی انجام شد. بر همین مبنا سوال پژوهش عبارت بود از:

موانع و عوامل تسهیل‌کننده تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی کدامند؟

روش

روشی که در این مطالعه کیفی برای شناسایی، تحلیل و گزارش مضامین موجود در داده‌ها مناسب تشخیص داده شد، روش تحلیل مضمون^۳(تم) بود. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را با به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (بارون و کلارک،^۴۲۰۰۶). لذا در این پژوهش به طریق تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌های انجام یافته با خبرگان علمی که از اعضا هیئت علمی گروه علوم انسانی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه و خبرگان اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی که سال‌ها مسئولیت اجرایی در این حوزه داشتند، دستیابی به مولفه‌های موانع و تسهیل‌گرهای تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها و ورزشی خصوصی صورت گرفت. به این ترتیب جامعه پژوهش شامل خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی که به مباحث سازمان‌های ورزشی خصوصی آشنایی و آگاهی داشتند. چون پایگاه داده مناسبی برای تعیین این گروه از خبرگان در دسترس نبود، برای جمع‌آوری نمونه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد که بعد از اشباع نظری داده‌ها آمار توصیفی نمونه پژوهش به تفکیک جنسیت، تحصیل، سن، سابقه پژوهش مطابق جدول ۱ حاصل شد.

^۱Évans, Cregan & Wall

^۲theme analysis

^۳Braun & Clarke

جدول ۱. آمار توصیفی خبرگان پژوهش

متغیر	دسته	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۲	۱۲٪
	مرد	۱۵	۸۸٪
آخرین مقطع تحصیلی	کارشناسی ارشد	۳	۱۸٪
	دکتری	۱۴	۸۲٪
رده سنی	۳۱-۴۰ سال	۶	۳۵٪
	۴۱-۵۰ سال	۸	۴۷٪
	بیش از ۵۰ سال	۳	۱۸٪
	۵-۱۰ سال	۷	۴۱٪
سابقه پژوهش و فعالیت	۱۰-۲۰ سال	۶	۳۵٪
	بیش از ۲۰ سال	۴	۲۴٪

برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته شد، به این دلیل که در این روش علاوه بر امکان تبادل نظرها، می‌توان بحث درباره موضوع را در دست‌یابی به اهداف پژوهش هدایت کرد. فرایند تحلیل داده‌ها مضمون‌محور اجرا شد. گام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی بوده است؛ بر این اساس ابتدا از طریق مصاحبه با ۱۲ تن از خبرگان در مرحله نخست متن مصاحبه تنظیم، تلخیص و دسته‌بندی شد. پس از آن کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها توسط ۵ نفر از مشارکت‌کننده‌ها دسته‌بندی شدند و در مرحله بعد با هدف پاسخ به اعتبارسنجی کدها و موارد شناسایی شده از نظر تایید کدهای انتخابی بر اساس نظرات ۱۲ تن از خبرگان و اساتید دانشگاه نسبت شناسایی موانع و تسهیل‌گرهای تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها ورزشی خصوصی بررسی و اقدام شد.

در اینجا لازم به ذکر است که برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، پروتکل مصاحبه شامل شیوه شروع مصاحبه، ورود به بحث و سیر پرسش‌ها تدوین و در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها اتفاق نیفتد. از سوی دیگر، با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح پرسش‌های خود در هر محور، روایی پژوهش نیز حفظ شده است. مستقل بودن پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش و حذف تعصب و پیش‌فرض‌های غیر لازم، مهم‌ترین عنصر پایایی در پژوهش‌های کیفی است (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۷۷). علاوه بر این، در این مطالعه استفاده از نظرات

۱۷ تن به اعتبار کدها و موارد شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها افزود. همچنین امکان مرور تطبیقی داده‌های به دست آمده از منابع مختلف فراهم گردید که این امر به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها کمک کرد.

یافته‌ها

تحلیل داده‌ها طی فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شد و اطلاعات به شکل جداول ۲، ۳ و ۴ تلخیص و تنظیم گردید. طبق اطلاعات جدول (۲)، ۵۰ کد اولیه در ارتباط با مولفه‌های موانع تاب‌آوری سازمانی، تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری، و راهبردهای تاب‌آوری حاصل گردید.

جدول ۲: نکات کلیدی مصاحبه‌ها (کدگذاری باز)

نشانگر	گزاره‌ها	کد گذاری باز
P2, P3, P10	تشخیص توانایی و ضعف‌های کارکنان یک استراتژی مهم است	تشخیص توانایی و ضعف-های کارکنان
P2, P7, P4, P1	حمایت از تصمیمات کارکنان و قدردانی از موفقیت‌های خرد آنان	حمایت از تصمیمات کارکنان
P9, P1	میزان تفویض اختیار به کارکنان متناسب با مسئولیت آنان	تفویض اختیار به کارکنان
P2, P4	بهبود مستمر اثربخشی سیستم مدیریت تاب‌آوری	بهبود مستمر
P8	تدوین استراتژی تداوم کسب و کار برای باشگاه	تدوین استراتژی تداوم کسب و کار
P9	داشتن حالت کنشگرانه و برنامه‌ریزی برای آن	حالت کنشگرانه
P6, P1	تدوین برنامه‌های استراتژیک برای پیشگیری، تخفیف، پاسخ فوری ادامه فعالیت و غیره	تدوین برنامه‌های استراتژیک
P8, P11	وجود واحدهای فعال تحقیق و توسعه در ساختار باشگاه	وجود واحدهای فعال تحقیق و توسعه
P11	حساسیت‌زایی در تمامی واحدها نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های محیطی	حساسیت‌زایی نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های محیطی
P11	تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت باشگاه از سوی مدیران	تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت
P4, P11	تدوین و باز تدوین خط مشی تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه	تدوین و باز تدوین خط مشی تاب‌آوری

تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب‌آوری باشگاه	تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب‌آوری سازمانی نزد باشگاه	P2, P11
تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه	تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه از سوی منابع انسانی	P7, P3
برخوررداری از تحصیلات مرتبط	برخوررداری از تحصیلات مرتبط برای مدیران باشگاه‌ها	P4, P3
آشنایی با مدیریت بحران	آشنایی با مدیریت بحران برای مدیران باشگاه‌ها	P1, P2
روحیه جهادی	داشتن روحیه جهادی در هنگام مواجهه با بحران‌ها	P4, P3
برخوررداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک	برخوررداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک نزد اعضای باشگاه	P2, P11
جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک	جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک برای کارکنان و مدیران	P3
دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان	دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان باشگاه	P8
اثربخشی کارهای گروهی	اثربخشی کارهای گروهی نقش تسهیل‌کننده دارد	P3
برنامه‌های آموزشی و مهارت آموزی	برنامه‌های آموزشی و مهارت آموزی برای کارکنان	P1, P8
یادگیری و خلاقیت کارکنان	اختصاص دادن زمان‌هایی برای یادگیری و خلاقیت کارکنان در ساعات اداری	P7
ارائه پاداش به خلاقیت‌های کارکنان	ارائه جوایز و پاداش به خلاقیت‌های کارکنان	P5
سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه	سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه با یکدیگر	P4, P11
مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی	مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی در باشگاه	P1, P2
تنوع معاشرت و دوستی‌ها	تنوع معاشرت و دوستی‌ها در باشگاه	P1
انعطاف‌پذیر نبودن ساختار باشگاه نسبت به مخاطرات	انعطاف‌پذیر نبودن ساختار باشگاه جهت پاسخ و تخفیف مسائل نسبت به مخاطرات و سوانح	P6, P3
نداشتن افراد با توانایی‌های غیر همگن	برخوردار نبودن باشگاه‌ها از افراد با توانایی‌ها و مهارت‌های مختلف در مشاغل غیر همگن	P11, P5
نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی	نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی برای کارکنان	P3, P2
وابسته نبودن فعالیت واحدها به یکدیگر	وابسته نبودن فعالیت واحدهای باشگاه به یکدیگر	P1

نبود سیستم‌های مدیریت اطلاعات	برخوردار نبودن باشگاه از سیستم‌های مدیریت اطلاعات	P3, P1, P8, P9
دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز	دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز از تمام واحدهای اصلی	P8, P7
عدم بررسی و به‌روزرسانی باز تأیید اسنادی	عدم بررسی و به‌روزرسانی باز تأیید اسنادی در درون باشگاه‌ها	P4, P6
تعدد مراجع ذیصلاح برای اخذ مجوز	تعدد مراجع ذیصلاح برای اخذ مجوز و الزامات قانونی	P11
بروکراسی اداری	سطح بروکراسی و برخورداری از الزامات قانونی	P6, P1, P9
نبود قوانین کارا و اثربخش	وجود قوانین غیرمنعطف و سفت و سخت در مقابله با بحران	P9
میزان توجه سازمان‌های دولتی در حمایت مالی	میزان توجه نهادها و سازمان‌های دولتی در حمایت مالی به باشگاه	P4, P9
استفاده از مراکز علمی	میزان ارتباط و استفاده از مراکز علمی و دانشگاهی	P1, P9
استفاده از مشاوران خارجی	استفاده از مشاوران خارجی در امور باشگاه	P9
به حداقل رساندن موانع ارتباطات	به حداقل رساندن موانع ارتباطات با تمام ذینفعان و تسهیم اطلاعات مواجهه با خطر و بحران	P9
به حداقل رساندن موانع اجتماعی و فرهنگی	به حداقل رساندن موانع اجتماعی و فرهنگی و رفتاری جداگرانه	P4, P1, P3, P10, P11
برقراری ارتباط و اتحاد استراتژیک	تمایل ذینفعان در برقراری ارتباط و اتحاد استراتژیک با باشگاه	P3, P8
اطمینان سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها	اطمینان سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها و پرسنل چندگانه	P4, P3, P2
کشف نکردن عدم مطابقت‌ها	کشف نکردن عدم مطابقت‌ها، تعیین علت‌ها و عدم به‌کارگیری اقدامات اصلاحی	P1, P9
مشخص نشدن آسیب‌پذیری	مشخص نشدن آسیب‌پذیری واحدها و فعالیت‌ها و اقدامات مزبور به پیشگیری از حادثه، آمادگی و پاسخ	P5, P8, P1, P2, P10
مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح	تعیین و مشخص نبودن اولویت‌های باشگاه در هنگام بروز سوانح	P10, P2
مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها	مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌های مربوط به وقوع بحران	P2, P3, P10
توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات	توجه کم از سوی مدیران به آثار و پیامدهای مخاطرات، شوک-ها، بحران‌های داخلی و خارجی باشگاه	P8, P6

ممانعت از تغییر	ممانعت از اعمال برنامه‌های پیشگراانه نزد کارکنان و اعضای باشگاه	P4, P1, P10
-----------------	---	-------------

طبق اطلاعات جدول (۳) ۱۵ کد محوری حاصل شد شامل: حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر، نگاه بلندمدت و استراتژیک، مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان، روحیه و تحصیلات، پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان، سرمایه اجتماعی، ساختار غیرمنعطف، نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی، نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها، دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی، برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش.

جدول (۳): کدگذاری محوری

کد محوری	کد اولیه (باز)	نشانگر
حمایت مدیران سطوح عالی	تشخیص توانایی و ضعف‌های کارکنان	P2, P3, P10
	حمایت از تصمیمات کارکنان	P2, P7, P4, P1
	تفویض اختیار به کارکنان	P9, P1
بهبود مستمر	بهبود مستمر	P2, P4
	تدوین استراتژی تداوم کسب و کار	P8
	حالت کنشگراانه	P9
نگاه بلندمدت و استراتژیک	تدوین برنامه‌های استراتژیک	P6, P1
	وجود واحدهای فعال تحقیق و توسعه	P8, P11
	حساسیت‌زایی نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های محیطی	P11
مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان	تدوین مأموریت و اهداف بلندمدت	P11
	تدوین و باز تدوین خط مشی تاب‌آوری	P4, P11
	تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب‌آوری	P2, P11
	تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه	P7, P3
روحیه و تحصیلات	برخورداری از تحصیلات مرتبط	P4, P3
	آشنایی با مدیریت بحران	P1, P2

	روحیه جهادی	P4, P3
پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان	برخورداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک	P2, P11
	جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک	P3
	دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان	P8
	اثربخشی کارهای گروهی	P3
برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش	برنامه‌های آموزشی و مهارت آموزی	P1, P8
	یادگیری کارکنان	P7
	ارائه پاداش به خلاقیت‌های کارکنان	P5
	ارائه برنامه‌های برای بروز خلاقیت کارکنان	P5
سرمایه اجتماعی	سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه	P4, P11
	مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی	P1, P2
	تنوع معاشرت و دوستی‌ها	P1
ساختار غیرمنعطف	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
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	P6, P1, P9
	نبود قوانین کارا و اثربخش	P9
	میزان توجه سازمان‌های دولتی در حمایت مالی	P4, P9

دریافت حمایت از سوی سازمان‌های دولتی	استفاده از مراکز علمی	P1, P9
	استفاده از مشاوران خارجی	P9
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
	اطمینان سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها	P4, P3, P2
عدم نظارت و ارزیابی	مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح	P10, P2
	مشخص نشدن آسیب‌پذیری	P5, P8, P1, P2, P10
	کشف نکردن عدم مطابقت‌ها	P1, P9
نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها	ممانعت از تغییر	P4, P1, P10
	توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات	P8, P6
	مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها	P2, P3, P10

در ادامه، کدگذاری‌های محوری به صورت ترکیبی در قالب کدهای نظری (گزینشی) قرار داده شدند که عبارتند از مولفه‌های موانع تاب‌آوری، عوامل تسهیل‌کننده تاب‌آوری، و راهبردها:

جدول (۴): کدگذاری گزینشی

کد نظری (گزینشی)	کد محوری	نشانگر
موانع تاب‌آوری	ساختار غیرمنعطف	P6, P3, P11, P5, P2, P1
	نبود منبع اطلاعات	P3, P1, P8, P9, P7, P4, P6
	موانع قانونی	P11, P6, P1, P9
	عدم نظارت و ارزیابی	P1, P9, P5, P8, P2, P10
	نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها	P2, P3, P10, P8, P6, P4, P1
	مأموریت و خط مشی	P11, P4, P2, P7, P3

عوامل تسهیل کننده تاب‌آوری	و اهداف سازمان	
	روحیه و تحصیلات	P4, P3, P1, P2
	پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان	P2, P11, P3, P8
	سرمایه اجتماعی	P4, P11, P1, P2
	دریافت حمایت از سوی سازمان-های دولتی	P4, P9, P1
راهبرد	شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش	P9, P4, P1, P3, P10, P11, P8, P2
	برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش	P1, P8, P7, P5
	حمایت مدیران سطوح عالی	P2, P3, P10, P7, P4, P1, P9
	نگاه بلندمدت و استراتژیک	P6, P1, P8, P11
	بهبود مستمر	P2, P4, P8, P9

طبق یافته‌ها، نشانگرهای موانع تاب‌آوری سازمانی با ۱۶ کد اولیه، مشمول پنج کدمحوری: عدم نظارت و ارزیابی، موانع قانونی، نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها ساختار غیرمنعطف، نبود منبع اطلاعات؛ نشانگرهای تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری با ۱۷ کد اولیه، 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 در نهایت نشانگرهای راهبردهای تاب‌آوری با ۱۷ کد اولیه، مشمول پنج کدمحوری برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش، حمایت مدیران سطوح عالی، نگاه بلندمدت و استراتژیک، بهبود مستمر است.

بحث و نتیجه‌گیری

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

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 با تحقیق پیغامی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

سرانجام بر مبنای یافته‌های برخاسته از داده‌ها 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 نتایج تحقیقات اورکیستن، پرایاگ و براون (۲۰۱۶) و آتس و بیتچی (۲۰۱۱) همخوانی دارد. همچنین در خصوص برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش با تحقیقات مک‌مانوس و دیگران (۲۰۰۸)، مس، مک‌موری و چوتوری (۲۰۱۶) و ایزدی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

به طور کلی به دلیل آنکه یافته‌های این مطالعه از طریق پیشینه مرتبط پشتیبانی شده است، می‌توان گفت به اعتبار نتایج تحقیق حاضر به پشتوانه تحقیقات مذکور افزوده شده و اطلاعات مفیدی را برای پژوهش‌های بعدی معرفی کرده است.

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 پیشنهادت زیر ارائه می‌شود. 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.

پیشنهاد می‌شود در تدوین راهبردهای مرتبط با تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی به تبعات راهبردها و فراهم آوردن فرصت‌ها توجه ویژه‌ای شود.

از آنجایی که راهبردهای تاب‌آوری سازمانی نزد باشگاه‌های ورزشی می‌تواند منجر به توسعه تاب‌آوری شود و پیامدهای مطلوبی را 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.

در آخر پیشنهاد می‌گردد از آنجائی که ایفای نقش‌های متعدد و فرصت کسب توسعه تاب‌آوری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی به کارکنان بستگی دارد، دوره‌های آموزشی در دستور کار مجریان قرار گیرد تا توسعه تفکرات توسعه محور تاب‌آوری تسهیل یابد.

منابع

ایزدی، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی مولفه‌های موثر در کاهش تاب‌آوری سازمان‌ها در شرایط بحرانی با استفاده از مدل AHP (مطالعه موردی سازمان آتش نشانی شهرستان آمل). دانش پیشگیری و مدیریت بحران، شماره ۴، صص: ۳۱۹-۳۰۷.

پاداش، دنیا، سلطان حسینی، محمد، خبیری، محمد، و فتحی، سعید. (۱۳۸۸). تعیین و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی. همایش بین المللی علم و فوتبال، آکادمی مل فوتبال، تهران، صص: ۱۶-۲۰.

پیغامی، عادل، سعدآبادی، علی اصغر، و عظیمی، آری. (۱۳۹۵). جستارهایی در اقتصاد مقاومتی (پایش تاب-آوری سازمانی). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

رفیعی، فرشاد (۱۳۹۱)؛ نقش سازمانهای مردم نهاد جوانان در توسعه ی ملی ورزش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی.

جوان، عیسی. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت ساختاری، برنامه‌ریزی و بودجه باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهرستان ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه، ص: ۹۷.

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.

خورشیدی، ابوالفضل. (۱۳۸۸). مشکلات اساسی تربیت بدنی و ورزش با تأکیدی بر برنامه چهارم توسعه و پیشنهاد برای برنامه پنجم پیشرفت و عدالت. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، طرح شماره ۹۹۶۰، تهران، صص: ۱۴-۱۶.

محمدی شهروردی، حامد، رحیم‌نیا، فریبرز، ملک‌زاده، غلامرضا، و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۷). پیامدهای روانشناختی و غیر روانشناختی تاب‌آوری سازمانی: ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها. پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت، دوره ۴، شماره ۱، صص: ۷۸-۶۳.

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)؛ کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای غیر دولتی ایران، نشر دانشگاه تهران.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.

Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.

Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), 77-101.

- Gaillard, J. C. (2007). Resilience of traditional societies in facing natural hazards. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(4), 522-544.
- Jones, B. A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study*. New Jersey City University.
- Kerr, H. (2016). Organizational Resilience. *Quality*, 55(7), 40.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial management-chicago then atlanta-*, 8-13.
- Mariovet S and Silverio J (2019). Football fan cultures after the Euro 2004 in Portugal. *soccer and society*. DoI:10.1080/14660970.2019.1616265
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Mees, B., McMurray, A., & Chhetri, P. (2016). Organisational resilience and emergency management. *Australian Journal of Emergency Management*, 31(2), 38.
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management research review*, 38(4), 346-366.
- 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.
- 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.