

شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی

بهمن ولی‌نژاد^۱ - فریده اشرف گنجویی^{۲*} - محمدرضا اسماعیلی^۳

چکیده

زمینه و هدف پژوهش: فقدان یا کمبود تاب‌آوری در سازمان، می‌تواند به‌عنوان یک مشکل برای سازمان‌ها باشد. اگر میزان ورشکستگی یا عدم بقای قانونی در سازمان‌های ورزشی خصوصی از جمله باشگاه‌های ورزشی وجود داشته باشد، مبین وجود مشکل یا مسئله در زمینه تاب‌آوری سازمانی است. این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها ورزشی خصوصی انجام شد.

روش‌ها: جامعه پژوهش شامل خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی که به مباحث سازمان‌های ورزشی خصوصی آشنایی و آگاهی داشتند. در این مطالعه کیفی از روش تحلیل مضمون ۱۳ (تم) با هدف شناسایی، تحلیل و گزارش مضامین موجود در داده‌ها انجام گرفت. به دلیل عدم دسترسی به پایگاه داده مناسب برای تعیین این گروه از خبرگان، برای جمع‌آوری نمونه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شد. لذا از طریق تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه با ۱۷ تن از خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مدیریت ورزشی، مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی شناسایی شدند. برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، پروتکل مصاحبه تدوین و در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها اتفاق نیفتد.

یافته‌ها: طبق یافته‌ها، مولفه تاب‌آوری سازمانی شامل سه شاخص آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی، قابلیت تطابق‌پذیری با ۱۵ کد اولیه؛ مولفه موانع تاب‌آوری سازمانی شامل پنج شاخص با ۱۶ کد اولیه؛ مولفه تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری شامل پنج شاخص با ۱۷ کد اولیه؛ و در نهایت مولفه راهبردهای تاب‌آوری شامل پنج شاخص با ۱۷ کد اولیه است.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش می‌تواند 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: باشگاه‌های ورزشی خصوصی، تاب‌آوری سازمانی، مدیریت ورزشی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

bahmanvalinejad1354@gmail.com

^۲ دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ganjoo@gmail.com (نویسنده مسئول)

^۳ دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

مفهوم تاب‌آوری سازمانی^۱ یعنی سازمان‌ها 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 (گیلارد^۲، ۲۰۰۷، ۱۲).

امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه اند و این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات و رویدادهای ترتیب داده شده توسط این سازمان‌ها شده است. یکی از راه‌هایی که برای غلبه بر مشکلات بخش عمومی پیشنهاد شده و طرفداران زیادی پیدا کرده، واگذاری به بخش خصوصی است (پاداش، سلطان حسینی، خبیری، و فتحی، ۱۳۸۸، ۱۷). 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). 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).

اما شواهد و قرائن موجود نشان می‌دهد باشگاه‌های ورزشی خصوصی به دلایل مختلف و اغلب اوقات به دلیل بحران‌ها توان حفظ بقای خود را ندارند و نمی‌توانند در مقابل بحران مورد نظر مقاومت کنند. به طوری که در طی سال‌های گذشته و از زمانیکه ورزش کشور به سمت خصوصی سازه سوق پیدا کرده است هر ساله شاهد آن هستیم که بسیاری از باشگاه‌های

ورزشی در بخش خصوصی از ادامه فعالیت سرباز زده یا به عبارت دیگر از گردونه رقابت و حیات خارج شده‌اند. به اعتقاد ویکر، فیلو و کاوسکلی^۳ (۲۰۱۳، ۱۱) یکی از دلایل اینکه چنین اتفاقی در باشگاه‌های ورزشی رخ می‌دهد این است که میزان تاب‌آوری سازمانی در این باشگاه‌ها پایین است. آن‌ها همچنین اشاره به این دارند که باشگاه‌ها، برای مواجهه با شرایط نامناسب محیطی لازم است تاب‌آوری سازمانی خود را افزایش دهند. چرا که بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلاتی که اقتصاد و اجتماع با آن روبرو خواهد بود هرکدام تأثیراتی بر باشگاه‌ها و محیط داخلی آن‌ها می‌گذارد و باشگاه‌های ورزشی بایستی توانایی مواجهه با این شرایط ناخواسته را داشته باشند. از این رو، بنابر آنچه بیان شد اگر میزان ورشکستگی یا عدم بقای قانونی در سازمان‌های ورزشی خصوصی از جمله باشگاه‌های ورزشی وجود داشته باشد، مبین وجود مشکل یا مسئله در زمینه وجود تاب‌آوری سازمانی است. برخی از ویژگی‌های تاب‌آوری هنوز ناشناخته باقی مانده است. چراکه تاب‌آوری، حاصل فعل و انفعالات سازمان با محیط اطراف خود است. 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. همچنین از آنجائی که 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 (ملاک^۴، ۱۹۹۸، ۸). براین اساس می‌توان گفت که اگر باشگاه‌های ورزشی خصوصی برای پاسخ به تکانه‌ها آماده نباشند، به‌عنوان یک نتیجه، افراد و جوامع، در برابر مشکلات بزرگ نمی‌توانند آماده باشند. همچنین اگر باشگاه‌های ورزشی مذکور از علل تاب‌آوری

سازمانی اطلاع نداشته باشند، نمی‌توانند آن علل را ایجاد یا تقویت کنند و در صورت عدم اطلاع از پیامدها، علاقه‌ای به تاب‌آور شدن نشان نمی‌دهند. لذا پرداختن موضوع تاب‌آوری در باشگاه‌های ورزشی خصوصی به دلایل مختلف ضرورت و اهمیت پیدا می‌کند؛ از جمله اینکه به دلیل بحران‌ها توان حفظ بقای خود را ندارند و نمی‌توانند در مقابل بحران مورد نظر مقاومت کنند همچنین باشگاه‌ها، برای مواجهه با شرایط نامناسب محیطی لازم است تاب‌آوری سازمانی خود را افزایش دهند. چرا که بحران‌ها، مخاطرات محیطی، رکود و سایر مشکلاتی که اقتصاد و اجتماع با آن روبرو خواهد بود و باشگاه‌های ورزشی بایستی توانایی مواجهه با این شرایط ناخواسته را داشته باشند.

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 داوم آوردن و مقاومت در برابر چالش‌ها (جونز^۶، ۲۰۱۵، ۳۱) تعریف شده است، نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که ورشکست شده‌اند، تاب‌آوری کمی دارند، چرا که سازمان‌های تاب‌آور، در یک محیط در حال تغییر، خود را سازگار می‌کنند و باقی می‌مانند (کر^۷، ۲۰۱۶، ۴۰).

لذا می‌توان گفت میزان ورشکستگی در سازمان‌هایی که تاب‌آور باشند، 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. لذا با توجه به شواهد مطرح شده و اینکه سازمان‌های تاب‌آور، قادر به حفظ بقای خود در بحران‌ها هستند (مک‌مانوس و دیگران^۸، ۲۰۰۸، ۵۴). و در برابر فشارهای محیطی می‌توانند بدون اختلال فعالیت کنند و برابر تغییرات و بحران‌ها مقاومت کنند (وایلند و والنبرگ^۹، ۲۰۱۳، ۱۷).

مسئله پژوهش حاضر را می‌توان از منظرهای مختلف در مطالعات پیشین نیز مورد توجه قرار داد. به عنوان نمونه حسینی و جعفری (۱۳۹۸) تاب‌آوری سازمانی را از منظر کارکنان با استعداد و مدیران سازمان با هدف تبیین نقش مدیریت استعداد بر تاب‌آوری سازمانی در شهرک‌های صنعتی استان مازندران مورد مطالعه قرار دادند و 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 شهردی 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 محقق دیگری به نام لانگ^{۱۰} (۲۰۱۹) ایجاد قابلیت‌های تاب‌آوری سازمانی از طریق ارتباطات و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی را مورد مطالعه قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد 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

عبارت بود از: مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌های ورزشی خصوصی کدامند؟

روش پژوهش

در این مطالعه کیفی از روش تحلیل مضمون^{۱۲} (تم) استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش مضامین موجود در داده‌ها است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (بارون و کلارک^{۱۳}، ۲۰۰۶). 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 مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها 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 (جدول ۱).

جدول ۱: آمار توصیفی خبرگان پژوهش

ردیف	معیار	دسته	تعداد	درصد
۱	جنسیت	زن	۲	۱۲٪
۲		مرد	۱۵	۸۸٪
۳	مقطع تحصیلی	کارشناسی ارشد	۳	۱۸٪
۵		دکتری	۱۴	۸۲٪
۷	رده سنی	۳۱-۴۰ سال	۶	۳۵٪
۸		۴۱-۵۰ سال	۸	۴۷٪
۹		بیش از ۵۰ سال	۳	۱۸٪
۱۰	سابقه پژوهش و فعالیت	۵-۱۰ سال	۷	۴۱٪
۱۱		۱۰-۲۰ سال	۶	۳۵٪
۱۲		بیش از ۲۰ سال	۴	۲۴٪

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. از میان این پژوهشگران ایونس، کریگان و وال^{۱۱} (۲۰۱۹) به مطالعه تاب‌آوری سازمانی و توسعه پایدار پرداختند و نتیجه گرفتند: 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 بوده است.

با اتکا به نتایج مطالعات مذکور و بر مبنای آنچه پیشتر در مقوله تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی در مواجهه با شرایط نامناسب محیطی بیان شد ضرورت دارد اینگونه سازمان‌ها تاب‌آوری خود را افزایش دهند. چرا که 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. لذا با توجه به چنین استدلالی مبنی بر ظرفیت‌ها و قابلیت‌های این باشگاه‌ها، لازم است مشخصه‌های 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 مبنای این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها ورزشی خصوصی انجام شد. بر همین مبنای سوال پژوهش

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 پیش فرض‌های غیر لازم، مهم‌ترین عنصر پایایی در پژوهش‌های کیفی است (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۷۷). علاوه بر این، در این مطالعه امکان مرور تطبیقی داده‌های به دست آمده از منابع مختلف فراهم گردید که این امر به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها کمک کرد. همچنین استفاده از نظرات ۱۷ تن به اعتبار کدها و موارد شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها افزود.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات این بخش طبق فرایند تحلیل داده‌ها در سه گام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی حاصل شد و به شکل جداول ۲، ۳ و ۴ تلخیص و تنظیم گردید. طبق اطلاعات جدول (۲)، ۶۵ کد اولیه در ارتباط با مولفه‌ها و مشخصه‌های تاب‌آوری سازمانی، موانع تاب‌آوری سازمانی، تسهیل‌کننده‌های تاب‌آوری، و راهبردهای تاب‌آوری حاصل شد.

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 دست یابی به اهداف پژوهش هدایت کرد. فرایند تحلیل داده‌ها مشمول اجرای سه 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 دسته بندی شد. پس از آن کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها توسط ۵ نفر از مشارکت‌کننده‌ها دسته بندی 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 مولفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی برای باشگاه‌ها ورزشی خصوصی بررسی و اقدام شد. در فرایند اعتبار بخشی داده‌ها اقدامات زیر مورد توجه قرار گرفت:

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،

جدول ۲: نکات کلیدی مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی به همراه کدگذاری باز

نشانه‌گر	گزاره‌ها	کد گذاری باز
P1, P3, P7	میزان آگاهی افراد باشگاه‌ها از نقششان در شرایط بحرانی	نقش‌ها و مسئولیت‌ها
P4, P1	درک باشگاه از مخاطرات و پیامدهای آن‌ها بر باشگاه و توجه فعالانه مدیران باشگاه بر به نحوه مقابله با بحران‌ها	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
P2	اغلب باشگاه‌ها درک درستی از مسئله پوشش بیمه‌ای ندارند و فکر می‌کنند دولت خسارات وارده به آنها را جبران می‌کند	آگاهی بیمه‌ای
P2, P1, P4	تعیین اولویت برای بازگشت به حالت عادی برای هدایت کارکنان باشگاه است.	اولویت‌های بازسازی
P10, P1	باشگاه باید برنامه‌ریزی متناسب با چشم‌انداز خود را داشته باشد تا اهداف آن‌ها محقق شود.	استراتژی برنامه‌ریزی
P8, P1	توجه باشگاه به کافی نبودن برنامه و تمرین و آزمون کارایی برنامه‌ها از طریق برگزاری و شرکت در مانورها	مشارکت در تمرینات

نشانیگر	گزاره‌ها	کد گذاری باز
P9, P3, P1	بررسی منابع شامل ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان باشگاه، منابع فنی شامل تجهیزات، امکانات، ساختمان و غیره	قابلیت و ظرفیت منابع داخلی
P7, P4	بررسی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های منابع خارجی	قابلیت و ظرفیت منابع خارجی
P6	باشگاه بایستی درک درست و مناسبی از اتصال خود با سایر باشگاه‌ها و نهادها داشته باشد	اتصال سازمانی
P9, P7	ساختاری غیرمتمرکز و با رویکرد فردی، برای دستیابی به اهداف	اندیشه سبلیوی
P2, P9	ایجاد مسیرهای ارتباطی مؤثر بر اساس احترام متقابل در باشگاه بایستی آشکار باشد	ارتباطات و روابط
P9	باید بررسی شود که چشم‌انداز باشگاه تا چه میزان در باشگاه تبیین و منتشر شده است	چشم انداز استراتژیک و پیش‌بینی نتایج
P1, P2, P8, P10	در باشگاه داشتن آگاهی و اطلاعات موردنیاز برای مقابله با مسائل غیرمنتظره توسط افراد در اولویت است	دانش و اطلاعات
P9	باشگاه‌ها بایستی کادری مدیریتی قوی داشته باشند که در عین حال نقش رهبری را نیز به خوبی ایفا کنند	ساختار رهبری، هدایت و مدیریت
P2, P3, P10	تشخیص توانایی و ضعف‌های کارکنان یک استراتژی مهم است	تشخیص توانایی و ضعف‌های 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
P2, P11	تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب‌آوری سازمانی نزد باشگاه	تعیین و باز تعیین اهداف کوتاه مدت تاب‌آوری
P7, P3	تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه از سوی منابع انسانی	تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه
P4, P3	برخورداری از تحصیلات مرتبط برای مدیران باشگاه‌ها	برخورداری از تحصیلات مرتبط
P1, P2	آشنایی با مدیریت بحران برای مدیران باشگاه‌ها	آشنایی با مدیریت بحران
P4, P3	داشتن روحیه جهادی در هنگام مواجهه با بحران‌ها	روحیه جهادی
P2, P11	برخورداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک نزد اعضای باشگاه	برخورداری از اعتقادات و هنجارهای مشترک
P3	جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک برای کارکنان و مدیران	جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک
P8	دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان باشگاه	دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان
P3	اثربخشی کارهای گروهی نقش تسهیل‌کننده دارد	اثربخشی کارهای گروهی
P1, P8	برنامه‌های آموزشی و مهارت آموزی برای کارکنان	برنامه‌های آموزشی و مهارت آموزی
P7	اختصاص دادن زمان‌هایی برای یادگیری و خلاقیت کارکنان در ساعات اداری	یادگیری و خلاقیت کارکنان
P5	ارائه جوایز و پاداش به خلاقیت‌های کارکنان	ارائه پاداش به خلاقیت‌های کارکنان

نشانه‌گر	گزاره‌ها	کد گذاری باز
P4, P11	سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه با یکدیگر	سطح اعتماد بین کارکنان و مدیران باشگاه
P1, P2	مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی در باشگاه	مشارکت در فعالیت‌های گروهی و جمعی
P1	تنوع معاشرت و دوستی‌ها در باشگاه	تنوع معاشرت و دوستی‌ها
P6, P3	انعطاف‌پذیر نبودن ساختار باشگاه جهت پاسخ و تخفیف مسائل نسبت به مخاطرات و سوانح	انعطاف‌پذیر نبودن ساختار باشگاه نسبت به مخاطرات
P11, P5	برخوردار نبودن باشگاه‌ها از افراد با توانایی‌ها و مهارت‌های مختلف در مشاغل غیر همگن	نداشتن افراد با توانایی‌های غیر همگن
P3, P2	نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی برای کارکنان	نبود برنامه توسعه و چرخش شغلی
P1	وابسته نبودن فعالیت واحدهای باشگاه به یکدیگر	وابسته نبودن فعالیت واحدها به یکدیگر
P3, P1, P8, P9	برخوردار نبودن باشگاه از سیستم‌های مدیریت اطلاعات	نبود سیستم‌های مدیریت اطلاعات
P8, P7	دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز از تمام واحدهای اصلی	دریافت نکردن اطلاعات جامع و به‌روز
P4, P6	عدم بررسی و به‌روزرسانی باز تأیید اسنادی در درون باشگاه‌ها	عدم بررسی و به‌روزرسانی باز تأیید اسنادی
P11	تعدد مراجع ذیصلاح برای اخذ مجوز و الزامات قانونی	تعدد مراجع ذیصلاح برای اخذ مجوز
P6, P1, P9	سطح بروکراسی و برخورداری از الزامات قانونی	بروکراسی اداری
P9	وجود قوانین غیرمنعطف و سفت و سخت در مقابله با بحران	نبود قوانین کارا و اثربخش
P4, P9	میزان توجه نهادها و سازمان‌های دولتی در حمایت مالی به باشگاه	میزان توجه سازمان‌های دولتی در حمایت مالی
P1, P9	میزان ارتباط و استفاده از مراکز علمی و دانشگاهی	استفاده از مراکز علمی
P9	استفاده از مشاوران خارجی در امور باشگاه	استفاده از مشاوران خارجی
P9	به حداقل رساندن موانع ارتباطات با تمام ذینفعان و تسهیم اطلاعات مواجهه با خطر و بحران	به حداقل رساندن موانع ارتباطات
P4, P1, P3, P10, P11	به حداقل رساندن موانع اجتماعی و فرهنگی و رفتاری جداگرانه	به حداقل رساندن موانع اجتماعی و فرهنگی
P3, P8	تمایل ذینفعان در برقراری ارتباط و اتحاد استراتژیک با باشگاه	برقراری ارتباط و اتحاد استراتژیک
P4, P3, P2	اطمینان سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها و پرسنل چندگانه	اطمینان سازی از قابلیت‌های همکاری باشگاه‌ها
P1, P9	کشف نکردن عدم مطابقت‌ها، تعیین علت‌ها و عدم به‌کارگیری اقدامات اصلاحی	کشف نکردن عدم مطابقت‌ها
P5, P8, P1, P2, P10	مشخص نشدن آسیب‌پذیری واحدها و فعالیت‌ها و اقدامات مزبور به پیشگیری از حادثه، آمادگی و پاسخ	مشخص نشدن آسیب‌پذیری
P10, P2	تعیین و مشخص نبودن اولویت‌های باشگاه در هنگام بروز سوانح	مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح
P2, P3, P10	مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌های مربوط به وقوع بحران	مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها
P8, P6	توجه کم از سوی مدیران به آثار و پیامدهای مخاطرات، شوک‌ها، بحران‌های داخلی و خارجی باشگاه	توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات
P4, P1, P10	ممانعت از اعمال برنامه‌های پیشگراانه نزد کارکنان و اعضای باشگاه	ممانعت از تغییر

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت

طبق اطلاعات جدول (۳) ۱۸ کد محوری حاصل شد شامل: آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی، قابلیت تطابق‌پذیری، ساختار غیرمنعطف، نبود منبع اطلاعات، موانع قانونی، عدم نظارت و ارزیابی، نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها، 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، حمایت مدیران سطوح عالی، بهبود مستمر، نگاه بلندمدت و استراتژیک، برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش، شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش.

جدول ۳: کدگذاری محوری

کد محوری	کد اولیه (باز)	نشانهگر
آگاهی موقعیتی	نقش‌ها و مسئولیت‌ها	P1, P3, P7
	درک خطرات و پیامدها	P4, P1
	آگاهی ارتباطی	P1, P11
	آگاهی بیمه‌ای	P2
مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی	اولویت‌های بازسازی	P2, P1, P4
	استراتژی برنامه‌ریزی	P10, P1
	مشارکت در تمرینات	P8, P1
	قابلیت و ظرفیت منابع داخلی	P9, P3, P1
	قابلیت و ظرفیت منابع خارجی	P7, P4
	اتصال سازمانی	P6
قابلیت تطابق‌پذیری	ارتباطات و روابط	P2, P9
	چشم‌انداز استراتژیک و پیش‌بینی نتایج	P9
	دانش و اطلاعات	P1, P2, P8, P10
	اندیشه سیلویی	P9, P7
حمایت مدیران سطوح عالی	ساختار رهبری، هدایت و مدیریت	P9
	تشخیص توانایی و ضعف‌های کارکنان	P2, P3, P10
	حمایت از تصمیمات کارکنان	P2, P7, P4, P1
بهبود مستمر	تفویض اختیار به کارکنان	P9, P1
	بهبود مستمر	P2, P4
	تدوین استراتژی تداوم کسب و کار	P8
نگاه بلندمدت و استراتژیک	حالت کنشگرانه	P9
	تدوین برنامه‌های استراتژیک	P6, P1
	وجود واحدهای فعال تحقیق و توسعه	P8, P11
مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان	حساسیت‌زایی نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های محیطی	P11
	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
روحیه و تحصیلات	تعهد مدیریت به مأموریت، خط مشی و اهداف باشگاه	P7, P3
	برخوردراری از تحصیلات مرتبط	P4, P3
	آشنایی با مدیریت بحران	P1, P2
پیوند منافع فردی و جمعی در سازمان	روحیه جهادی	P4, P3
	برخوردراری از اعتقادات و هنجارهای مشترک	P2, P11
	جمع‌گرایی و ایجاد احساس مشترک	P3
	دخیل کردن مشتریان از دارایی و سود و زیان	P8
برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش	اثربخشی کارهای گروهی	P3
	برنامه‌های آموزشی و مهارت آموزی	P1, P8
	یادگیری کارکنان	P7
	ارائه پاداش به خلاقیت‌های کارکنان	P5

کد محور	کد اولیه (باز)	نشانه‌گر
سرمایه اجتماعی	ارائه برنامه‌های برای بروز خلاقیت کارکنان	P5
	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
دریافت 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
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	کشف نکردن عدم مطابقت‌ها	P1, P9
	مشخص نشدن آسیب‌پذیری	P5, P8, P1, P2, P10
	مشخص نبودن اولویت‌ها هنگام بروز سوانح	P10, P2
نداشتن فرهنگ تاب‌آوری نزد اعضای باشگاه‌ها	مشارکت نکردن کارکنان در تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها	P2, P3, P10
	توجه نکردن به آثار و پیامدهای مخاطرات	P8, P6
	ممانعت از تغییر	P4, P1, P10

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

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

جدول (۴): کدگذاری گزینشی

کد نظری (گزینشی)	کد محوری	نشانه‌گر
مشخصه‌های تاب‌آوری	آگاهی موقعیتی	P1, P3, P7, P4, P11, P2
	مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی	P10, P1, P8, P9, P3, P7, P4, P6
	قابلیت تطابق‌پذیری	P9, P7, P2, P1, P8, P10
موانع تاب‌آوری	ساختار غیرمنعطف	P6, P3, P11, P5, P2, P1
	نبود منبع اطلاعات	P3, P1, P8, P9, P7, P4, P6

کد نظری (گزینشی)	کد محوری	نشانگر
	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
عوامل تسهیل‌کننده تاب‌آوری	مأموریت و خط مشی و اهداف سازمان	P11, P4, P2, P7, P3
	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 سازمان‌های دولتی	P4, P9, P1
راهبرد	حمایت مدیران سطوح عالی	P2, P3, P10, P7, P4, P1, P9
	بهبود مستمر	P2, P4, P8, P9
	نگاه بلندمدت و استراتژیک	P6, P1, P8, P11
	برنامه‌های آموزشی و توسعه دانش	P1, P8, P7, P5
	شبکه‌سازی و یکپارچگی دانش	P9, P4, P1, P3, P10, P11, P8, P2

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف شناسایی مولفه‌ها و مشخصه‌های تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی انجام یافت. یافته‌های این تحقیق حاکی از این بود که مشخصه‌های تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی مشمول آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی و قابلیت تطابق پذیرند. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج سایر تحقیق‌ها در برخی از مشخصه‌ها همخوانی دارد. به عنوان مثال در خصوص عامل آگاهی موقعیتی با نتایج تحقیق مک‌مانوس و دیگران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. طبق نتایج تحقیق حاضر مولفه 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 و دیگران (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. همچنین طبق

در نهایت طبق یافته‌ها، نشانگرها و مشخصه‌های تاب‌آوری سازمانی مشمول سه کدمحوری آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی، قابلیت تطابق-پذیری و ۱۵ کد اولیه؛

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؛

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؛

نشانگرهای راهبردهای تاب‌آوری 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.

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.

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 تحقیق پیغامی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در ارتباط با عامل نگاه بلندمدت و استراتژیک 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 چوتری (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

جمع بندی نتایج حاصل از این پژوهش، مولفه مدیریت آسیب‌پذیری، مربوط است به اجزایی از یک سازمان هنگامی خسارت می‌بینند کل سیستم را مورد تأثیر قرار می‌دهند (مک‌مانوس و دیگران، ۲۰۰۸، ۶۴). در این تحقیق این مولفه از طریق شاخص‌های استراتژی برنامه‌ریزی، مشارکت در تمرینات، قابلیت و ظرفیت منابع داخلی، قابلیت و ظرفیت منابع خارجی و اتصال سازمانی تعریف گردید.

مولفه 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 فرصت‌ها می‌کند (توت‌کار، فاضلی، و حسنی، ۲۰۱۶). در واقع انطباق‌پذیری رفتار سازگاران‌ای 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.

یافته‌های این تحقیق همچنین 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 ساوالها (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.

منابع و مأخذ

- مذکور افزوده شده و اطلاعات مفیدی را برای پژوهش های 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 پیشنهادات زیر ارایه می‌شود.
- ۱) پیشنهاد می‌شود در تدوین راهبردهای مرتبط با تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی به تبعات راهبردها و فراهم آوردن فرصت‌ها توجه ویژه‌ای شود.
- ۲) 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.
- ۳) 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.
- ۴) همچنین از آنجائی 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 سیاست-گذاری کشور از سرمایه‌گذاری و ارائه تسهیلات اقتصادی به این امر به عنوان یک سرمایه‌گذاری بر باشگاه‌ها نگاه شود نه به عنوان امری هزینه‌بر.
- 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، آرین. (۱۳۹۵). جستارهایی در اقتصاد مقاومتی (پایش تاب‌آوری سازمانی). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- توت‌کار، محمد، فاضلی، مجتبی، و حسینی، نعمت. (۱۳۹۴). بررسی مولفه‌های مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در زمان بحران. هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت جامع بحران.
- جوان، عیسی. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت ساختاری، برنامه‌ریزی و بودجه باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهرستان ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه، صص: 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 شهروندی، حامد، رحیم‌نیا، فریبرز، ملک‌زاده، غلامرضا، و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۷). پیامدهای

یادداشت‌ها

- ¹ Organizational resilience
- ² Gaillard
- ³ Wicker, Filo & Cuskelly
- ⁴ Mallak
- ⁵ Annarelli & Nonino
- ⁶ Jones
- ⁷ Kerr
- ⁸ McManus, Seville, Vargo & Brunson
- ⁹ Wieland & Marcus Wallenburg
- ¹⁰ Long
- ¹¹ Evans, Cregan & Wall
- ¹² theme analysis
- ¹³ Braun & Clarke

روانشناختی و غیر روانشناختی تاب‌آوری سازمانی:

ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها. پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت، دوره ۴، شماره ۱، صص: ۶۳-۷۸.

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.

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.