



Research Paper

Developing a Model of Organizational Resilience in Iranian Sport Organizations

Zohreh Karimi¹ , Ali Mohammad Safania^{*2} , Ali Zarei³ ,
Hossein Poursoltani Zarandi⁴ , Reza Nikbakhsh⁵

Received: Jun 01, 2023

Revised: Dec 24, 2023

Accepted: Sep 30, 2023

ABSTRACT

Objective: The purpose of this research was to provide a model of organizational resilience in Iranian sports organizations.

Methodology: This was a mixed-methods study. The qualitative phase utilized grounded theory with the Strauss and Corbin approach, while the quantitative phase employed a survey method. The research community consisted of university experts and senior and intermediate managers and experts with experience in sports, who participated in the interview process using a purposive sampling approach. Information saturation was reached with 20 participants, at which point the theory was completed. Data analysis was conducted using Maxqda12 software in three stages: open coding, central coding, and selective coding, which formed the basis for designing the qualitative research model.

Results: More than 300 initial concept codes were extracted from the interviews. After refining and validating these codes, they were reduced to 104, forming 34 concepts and 12 categories within the framework of a paradigm model. This model included organizational resilience as a central category, along with causal conditions (planning and implementation, political reasons, legal reasons), contextual factors (economic reasons, management system), intervening conditions (social attitude, cultural reasons), strategies (financial actions, comprehensive approach), and consequences (reduction of financial losses, national and international successes, socio-cultural advantages). Finally, the obtained model was tested among a sports community of 384 individuals. After fitting the model, the final model of organizational resilience in Iranian sports organizations was obtained.

Conclusion: The role of sports in controlling or promoting many social, economic, and political components has been proven. The results indicate the importance of resilience in the country's sports organizations, as lack of attention to it is a crisis-causing factor. A crisis in the field of sports can spread to other parts of society.

Keywords: Organizational Resilience; Sport Organizations

1. PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Professor in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)
3. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Payamenoor University, Tehran, Iran.
5. Associated Professor of Sport Management, Faculty of Sport Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: A.m.safania@gmail.com

Cite this article: Karimi, Z., Safania, A.M., Zarei, A., Poursoltani Zarandi, H., & Nikbakhsh, R. (2027). *Developing a Model of Organizational Resilience in Iranian Sport Organizations*. *Journal of Sport Management and Development*, 16(1), 75-98.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24641.2806>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

In dynamic environments, Organizations face a variety of complexities and crises. why do some organizations perform better than others and adopting which processes lead to new approaches in their survival is a matter of organizational resilience (McCarthy et.al, 2017). The issue of crisis management and resilience is evident in different fields, and sports' organizations are no exception.

A review run on the available studies indicates that the weaknesses and threats to sport are well studied but no attention has been paid to the methods of dealing with it, while each one of these weaknesses and threats can constitute cause of the crisis.

By recognizing threatening and creating resilience fields in sports organizations, an important step can be taken to understand the current situation of the country's sports crisis factors and developing the understanding of resilience in sports organizations. This research aims to develop a conceptual model of resilience for Iranian sports organizations.

Methodology

The current research method is "combined or mixed research method". In the qualitative method part of the current research, the data base theory of Strauss and Corbin's approach was used.

The quantitative part of the research was done using the survey method. Based on the results of the qualitative method, a questionnaire was designed and standardized and distributed in the research community. The statistical population of this study consists of academic experts (top professors of sport administration), senior managers, sports organizations' executives and sports experts with over 3 years of executive experience, selected by purposeful sampling and aware of the situation and problems of sport in Iran. Qualitative research stops when data collection on all subject categories is saturated, and when the subject theory or topic regarding the study is completed and no new information relevant to the subject is obtained data analysis is run subject to data theory approach by applying the three-stage coding of: 1) Open coding 2) Axial coding 3) Selective coding. The working method was based on the paradigm model including the phenomenon, causal conditions, background conditions, intervening conditions, strategies and consequences based on the Strauss and Corbin method, and the main category was confirmed and specified. Qualitative data analysis was done using Max QDA software and the theory was presented. Amos software was used to test the obtained theoretical model of qualitative research and modify and possibly fit the model. Finally, a questionnaire was made from the obtained model with 12 dimensions, 32 components and 136 questions and adjusted to 168 items with the help of sports management professors. Cronbach's alpha test was used to measure reliability. Face validity was checked by 8 experts and the number of questions was reduced to 104 items. To evaluate the content validity, Lavshe method was used and the number of items was reduced to 62 items. By using construct validity, it was investigated how much the designed tool measures the construct under study (organizational resilience). And the final model of organizational resilience in Iranian sports organizations was obtained, then the questionnaire implemented with the participation of 384 people.

Results

Data analysis was run subject to data theory approach by applying the three-stage coding. According to the results obtained:

- Causal conditions contain three categories of: planning and implementation (5 concepts), Political causes (2 concepts) and Law causes (3 concepts).
- Contextual conditions contain two sub-categories of Economic causes (3 concepts), management system (3 concepts).
- Intervening conditions contain social attitudes (2 concepts) and cultural causes (3 concepts).
- Strategies (action/interaction): the two basic strategies consisting of financial actions (2 concepts) and comprehensive approach (4 concepts) are presented.
- Consequences: The outcomes consist of three categories of Reduce financial losses (2 concepts), National and International Successes (2 concepts), and Cultural-social benefits (2 concepts).

Table 1. Categories and concepts related to the resilience of sports organizations

Selective coding	Axial coding (categories)	Open coding (secondary categories (concepts))
Casual conditions	Planning and implementation	Statistics and information
		planning
		Run the program
		organizational coordination
		Supervision and evaluation
	Political causes	Dominance of political processes
		Political exploitation of sports
	legal causes	Controversies and law ambiguities
		Law vacuity
		implementation of law
Contextual conditions	Economic causes	Infrastructures and facilities
		Resource allocation
		State economy
	Management system	Managers' competency
		Political appointment of managers
		Management stability
Intervening conditions	Social attitude	Football freak
		Public opinion on sports
	Cultural causes	Fan culture
		appropriate modelling
		Organizational competitions
Strategies	Financial actions	acquisition of budget
		Lack of Private-public approach (Privatization)
	comprehensive	Comprehensive planning

Consequences	approach	balanced development of sports
		consideration to sport for all
		consideration to educational sports
	Reduce financial losses	Increasing Productivity
		Reducing the state expenses
	National and International Successes	No suspension and deprivation
		competitiveness
	Cultural-social benefits	Promoting the level of health and social vitality
		Strengthen values

Using the results and codes obtained in the previous stage, a questionnaire was designed with 12 dimensions, 32 components and 136 questions. After standardization and measurement of reliability and validity (face validity, content validity and Construct validity), the number of questions was reduced to 62.

According to the network of extracted qualitative components, confirmatory factor analysis technique and covariance modeling technique were used. The results indicate that the causal conditions, contextual and intervening factors have an effect on the strategies. Also, the effect coefficient of the strategies on the results was shown to be positive and significant and finally, the model of organizational resilience in Iranian sports organizations was obtained.

Discussion and Conclusion

Organizational resilience enables an organization to withstand the challenges and crises unique to today's turbulent and changing world. This ability not only overcomes crisis but converts them into opportunity for growth to expose itself stronger in the community than ever before. In this research, the researcher tried to identify the key vulnerable organizational points by interviewing the experts who are aware of the country's sports issues and present the qualitative model of the research based on the paradigmatic model of the data base theory, and provide an integrated and transparent theoretical framework to explain the current situation, express the strategies and consequences. The findings here indicate that the qualitative model of organizational resilience in Iranian sports organizations are revealed in 6 categories of in their paradigmatic sense in 12 categories and 33 concepts. The primary origins of organizational resilience are due to the three categories named as causal conditions. One of these categories is Planning and implementation which is configured through the five concepts. Regarding the first concept, that is, "statistics and information", the opinion of some experts was that "planning is knowing the current situation, drawing the desired situation and looking into the future. Accurate and reliable statistics are needed in the preparation of the program. In research studies, it is usually possible to access the information of other countries, but it is not possible to access the information of our own country."

In the second domain, a set of factors influential in organizational resilience consist of as contextual conditions divided into two groups of economic causes and management system. According to the opinion of some of the experts, "Iran's economy is state-owned and the share of the private sector in the sports category is low. Most of the industries that have teams are



either governmental or semi-governmental and as long as Iran's economy is not free market competitive economy, the sports industry will not develop like the automobile industry". The alignment and importance of the categories discovered in this research can be seen in researches that have discussed the challenges and problems of the country's sports. Rostamzadeh et al. (2013) did not consider government investment in the sports sector to be effective on economic growth and did not observe a significant effect on Iran's economic growth. Masoumi et al. (2015) considered the important factors affecting the development of sports to be the proper allocation of resources and the creation of a suitable platform to push and encourage investors to enter various sports industries in front of the state economy.

In the third domain, a set of indirect influential factors on this issue are identified and classified in terms of intervening conditions. As to the strategies, the phenomena of actions and interactions are influenced by causal conditions and the set of contextual and confounding factors, indicating that the severity and extent of organizational resilience depends on the contextual and intervening factors. According to some experts, the strategy adopted by the government to finance sports committees is to choose rich, influential and high-ranking people as the head of sports committees.

In the last domain, the consequence of organizational resilience is due to three categories of Reduce financial losses, National and International Successes and Cultural-social benefits. All these conditions and contexts subject to organizational resilience promote economic interests to society like increasing productivity and decreasing state expenses.

It is necessary to consider this issue at its utmost seriousness if improving the economic situation is sought. The second category of the consequence is the success in national and international arenas, which, given the causes and grounds presented in the model, leads to no suspension and deprivation and increase in the ability to compete internationally. It is obvious that any disturbance or drawback in the realm of sports would lead to a reduction in health, vivacity, behavioral abnormalities and loss of social values at its social scale.

Originality/Value

By recognizing the areas that threaten and create resilience in organizations, one can understand the current situation of organizational crisis factors and develop an understanding of resilience in organizations. In this study, an attempt was made to identify the areas that threaten and create organizational resilience in Iranian sports organizations and to present a conceptual model of resilience for Iranian sports organizations using scientific methods.

Research Limitations/Implications

One of the limitations of the article was the lack of access to all interviewees.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study adhered to all ethical research guidelines. Participants were fully informed about the research objectives, and their written consent was obtained before data collection. Confidentiality and anonymity of participants were strictly maintained, and all collected data were used solely for research purposes.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

Artificial Intelligence (AI) was not utilized in the preparation or analysis of this article.



Funding

This research received no financial support from any funding agency, institution, or organization.

Authors' contribution

The authors have equally contributed to the writing of the article

Conflict of interest

There is no conflict of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgments

I would like to express my deepest gratitude to all the experts who collaborated with the researchers of this study in the qualitative interview process and in completing the quantitative questionnaire.

References

- McCarthy, I.P., Collard, M., & Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40 [<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005>]
- Masoumi, H., Gharayan Zandi, H., Kiakajoori, D., & Emadi, S.R. (2015). Identifying and prioritizing strategic management obstacles in the Ministry of Sports and Youth and sports federations using the entropy-fuzzy decision-making method. *Sport Management and Movement Behavior*, 12(23), 295-317. [[Link](#)] [In Persian]
- Rostamzadeh, P., Sadeghi, H., Assari, A., & Yavari, K. (2013). The effect of government investment in the sports sector on economic growth in Iran. *Quarterly Journal of Economic Research (Sustainable Growth and Development)*, 14(4), 177-210. [[Link](#)] [In Persian]



ارائه مدل تاب آوری سازمانی در سازمان های ورزشی ایران

زهره کریمی^۱، علی محمد صفانیا^{۲*}، علی زارعی^۳، حسین پورسلطانی زرنندی^۴، رضا نیک بخش^۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

چکیده

هدف: هدف این پژوهش ارائه مدل تاب آوری سازمانی در سازمان های ورزشی ایران بود.

روش شناسی: این پژوهش از نوع پژوهش های ترکیبی یا آمیخته است که در سال ۱۳۹۹ انجام شد. در بخش کیفی از نظریه داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دانشگاهی در رشته های علوم ورزشی و مدیران و کارشناسان ارشد و میانی با سابقه حداقل سه سال در سازمان های ورزشی بودند که با استفاده از رویکرد نمونه گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کردند که طی مصاحبه با ۲۰ نفر، پژوهش به اشباع اطلاعاتی رسید و نظریه تکمیل شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار Maxqda12 در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نهایتاً مدل به دست آمده در میان جامعه ورزشی به تعداد ۳۸۴ نفر مورد آزمون قرار گرفت و پس از برازش مدل با استفاده از نرم افزار Amos Graphics، مدل نهایی تاب آوری سازمانی در سازمان های ورزشی ایران بدست آمد.

یافته ها: بیش از ۳۰۰ کد مفهوم اولیه از مصاحبه ها استخراج شد که پس از پالایش کدها و اخذ اعتبار به ۱۰۴ کد تقلیل یافت و در قالب ۳۴ مفهوم و ۱۲ مقوله در چارچوب مدل پارادیمی شامل تاب آوری سازمانی به عنوان مقوله محوری و شرایط علی (برنامه ریزی و اجرا، علل سیاسی، علل قانونی)، عوامل زمینه ای (علل اقتصادی، نظام مدیریتی)، شرایط مداخله ای (نگرش اجتماعی، علل فرهنگی)، راهبردها (کنش های مالی، رویکرد جامع) و پیامدها (کاهش ضررهای مالی، موفقیت های ملی و بین المللی، مزایای اجتماعی- فرهنگی) قرار گرفت.

نتیجه گیری: نقش ورزش در کنترل و یا ارتقای بسیاری از مؤلفه های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ثابت شده است و نتایج بیانگر اهمیت تاب آوری در سازمان های ورزشی کشور است که عدم توجه به آن بحران زا بوده و بحران در حوزه ی ورزش می تواند به بخش های دیگر جامعه تسری یابد.

واژه های کلیدی: تاب آوری سازمانی، سازمان های ورزشی

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

۲. استاد مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. دانشیار مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۵. دانشیار مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: A.m.safania@gmail.com

استناد: کریمی، زهره؛ صفانیا، علی محمد؛ زارعی، علی؛ پورسلطانی زرنندی، حسین و نیک بخش، رضا. (۱۴۰۶). ارائه مدل تاب آوری سازمانی در

سازمان های ورزشی ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۶ (۱)، ۷۵-۹۸.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24641.2806>

نواوری پژوهش و پیام کلی

مرور مطالعات انجام شده در داخل کشور تا زمان انجام این پژوهش، مؤید آن است که پژوهش حاضر با عنوان و روش کار تعریف شده، اولین مطالعه پژوهشی با موضوع تاب آوری سازمانی در سازمان های ورزشی ایران است.





مقدمه

امروزه بحران‌ها در سازمان‌ها نهادینه شده و واقعیتی جداناپذیر از ماهیت درونی سازمان‌ها شده است (لاندو، ۲۰۱۴). تحولات شتابنده و غیرقابل پیش‌بینی عصر کنونی و پویایی محیط فراروی سازمان‌ها موجب عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون و توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست. اما در همین شرایط محیطی نامساعد برخی از سازمان‌ها بهتر از سایر سازمان‌ها کار می‌کنند و اینکه چرا برخی سازمان‌ها با وجود شرایط نامساعد محیطی بهتر از دیگر سازمان‌ها کار می‌کنند و اینکه چه فرآیندهایی موجب ایجاد و پذیرش راه‌های جدید کار کردن برای آن‌ها می‌شود؟ مسائل مربوط به تاب‌آوری سازمانی است (مک‌کارتی، کولارد و جانسون، ۲۰۱۷). شناخت و آگاهی قدم مهمی در جهت‌دادن به تلاش‌های سازمانی است. سازمان‌های پیشرو تلاش می‌کنند تا با بهره‌گیری از یافته‌های جدید مدیریتی، از امواج خطرات پیش‌بینی نشده اجتناب کنند.

واژه «تاب آوردن» در فرهنگ لغت معین «تحمل کردن» و «طاقت آوردن» معنا شده است و در فرهنگ واژگان با واژگانی مانند «پایداری کردن» و «مقاومت کردن» مترادف است. تاب‌آوری به ظرفیت یک سازمان به‌منظور زنده ماندن (هرن و اوور، ۱۹۹۸؛ فیکسل، ۲۰۰۶) انطباق و رشد در برابر تغییرات (فیکسل، ۲۰۰۶)، حفظ کنترل مثبت تحت شرایط چالش‌برانگیز (ویکر^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)، توانایی یک سیستم برای تحمل تغییرات در محیط و کارکرد مداوم آن (مامبی^۲ و همکاران، ۲۰۱۴؛ آنتل^۳ و همکاران، ۲۰۱۶) احتمال شکست کمتر، پیامدهای شکست کمتر و زمان کمتر برای بهبود (برونئو^۴ و همکاران، ۲۰۰۳) توانایی برای تحمل اختلال و حفظ پیکربندی اولیه، یا توسعه پیکربندی جدیدی که با شرایط محیطی جدید سازگاری بهتری داشته‌باشد (ایلملا^۵، ۲۰۱۶) ظرفیت سازمان برای مدیریت مشکلات داخلی و خارجی (مالاک^۶ و یلدیز^۷، ۲۰۱۶) ظرفیت ذاتی سازمان برای مواجهه با سختی‌ها، مناقشات و حتی شکست و حرکت به سمت پیشرفت (شوباشینی^۸، ۲۰۱۹) تعریف می‌شود. تاب‌آوری سازمانی ظرفیتی است که می‌تواند از طریق استفاده از منابع در اختیار سازمان توسعه و نگهداری شود (آنارلی و نانیو^۹، ۲۰۱۶) و لذا ابزاری است برای مدیریت، توسعه و نگهداری ظرفیت‌های مورد نیاز برای اطمینان از اینکه سازمان، تاب‌آور است (لینلوک^{۱۰}، ۲۰۱۷). کوور^{۱۱} (۲۰۲۰) معتقد است که تاب‌آوری ظرفیتی برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات است و نیاز به تاب‌آوری و تغییر، عاملی برای افزایش ظرفیت تغییر سازمان‌هاست.

- ¹ Lando
- ² McCarthy
- ³ Collard
- ⁴ Johnson
- ⁵ Horne
- ⁶ Orr
- ⁷ Fiksel
- ⁸ Wicker
- ⁹ Mumby
- ¹ Antel
- ¹ Bruneau
- ¹ Ilmola
- ¹ Mallak
- ¹ Yildiz
- ¹ Shubashini
- ¹ Annarelli & Nonino
- ¹ Linnenluecke
- ¹ Kovoov

0
1
2
3
4
5
6
7
8



سازمان تاب‌آور به رغم تجربه شرایط غیرمنتظره و نامشخص، رشد می‌کند (لنگنیک‌هال^۱ و همکاران، ۲۰۱۱) و به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند (مک‌مانوس^۲ و همکاران، ۲۰۰۷) و از آن شرایط چالش‌برانگیز، قوی‌تر و با ابتکار عمل بیشتری خارج شوند (ویکر^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). تاب‌آوری در سازمان هدفی است که با ترکیب فعالیت‌های مدیریتی از جمله مدیریت ریسک، مدیریت امنیت، مدیریت بحران، مدیریت اضطراری و مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌توان به آن دست‌یافت (گیبسون^۴ و تارانت^۵، ۲۰۱۰). هنگامی که ظرفیت تاب‌آوری در سازمان تبدیل به عمل می‌شود، می‌تواند به یکی از توانایی‌های سازمان مبدل شود. توانایی به صورت مجموعه‌ای از کارهای روزمره سازمانی تعریف می‌گردد که سازمان را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای مؤثر به موقعیت‌ها واکنش نشان دهد (لنگنیک‌هال و همکاران، ۲۰۱۱). اثر تاب‌آوری سازمانی در انتخاب‌پذیری سازمان‌ها، انطباق و سازگاری و کاهش عدم اطمینان‌های محیطی، فشارها و آسیب‌ها در شرایط چالش‌برانگیز، نشان از اهمیت و ضرورت بسیار زیاد تاب‌آوری سازمانی دارد (مندونکا^۶، ۲۰۱۵).

ورزش یکی از بزرگ‌ترین و پردرآمدترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود. صنعت ورزش به سرعت جهانی شده و قلمرو آن همه‌جا را تسخیر کرده است. این صنعت با همه جنبه‌های اقتصادی آن توانسته سهم عمده‌ای از تولید ناخالص داخلی کشورهای را به دست آورد و جایگاه خود را در بین دیگر صنایع ارتقاء بخشیده است (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از نهادهای اجتماعی فعال در جامعه مانند دیگر سازمان‌های اقتصادی، صنعتی و ... با انواع چالش‌ها و بحران‌ها مواجه هستند و لازم است ظرفیت سازمان برای تاب‌آوری توسعه یابد، تا در صورت تجربه شوک شدید، رسیدن به توانایی پاسخ به شیوه‌ای تاب‌آور برای سازمان ممکن شود.

مرور مطالعات پیشین در حوزه مدیریت بحران در ورزش حاکی از آن است که ضعف‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ورزش کشور در حوزه‌های مختلف به خوبی بررسی شده، اما به روش‌های شناسایی بحران‌ها در ورزش کشور توجهی نشده است در صورتی که هر یک از این ضعف‌ها و تهدیدها می‌تواند زمینه‌ساز بحران شود و شیوه‌ها و رویکردهای مقابله نیز اتفاقی، واکنش‌گرا و ناپایدار بوده و تلاش‌های صورت گرفته با عکس‌العمل سریع و هماهنگی به موقع همراه نبوده است (فراهانی و همکاران، ۲۰۱۸). پایین بودن شاخص نشاط اجتماعی در ایران (شریف‌زاده و همکاران، ۲۰۱۸)؛ عدم امکان پیش‌بینی عملکرد ایران در رقابت‌های بین‌المللی (زارعیان و همکاران، ۲۰۱۵)؛ کریمی، ۲۰۱۶)؛ وجود نوسانات زیاد در نتیجه‌گیری ورزش قهرمانی کشور در میادین بزرگ بین‌المللی (علی‌دوست قهفرخی و همکاران، ۲۰۱۴)؛ برخی از مسائل پیش روی ورزش کشور است که گویای عدم برخورد مدبرانه با ضعف‌ها، تهدیدها، مشکلات و چالش‌های پیش‌آمده در ورزش کشور هستند و عدم برخورد صحیح و علمی با بحران‌های پیش‌رو می‌تواند بحران‌های گسترده‌تری را در عرصه‌های سلامتی، اقتصادی، اجتماعی و حتی بین‌المللی به همراه داشته باشد و توانایی حضور و کسب افتخار در رقابت‌های بین‌المللی را کاهش دهد.

تدوین یک برنامه گام‌به‌گام، پیامد دلخواه برنامه‌ریزی‌های جامع برای مقابله با بحران، است، اما سازمان‌ها باید با استفاده از شیوه‌هایی از برنامه‌ریزی، آن دسته از فرایندهای داخلی و ساختارهای سازمانی که باعث ایجاد تاب‌آوری نهفته در درون سازمان‌ها می‌شود را ایجاد نمایند، به‌طوری که هنگام قرار گرفتن در شرایط بحرانی، بتوانند رفتارهای

¹ Lengnick-Hall

² McManus

³ Wicker

⁴ Gibson

⁵ Tarrant

⁶ Mendonca

⁷ Gross Domestic Product (GDP)



انطباقی مثبت از خود نشان دهند. چنین تغییر الگویی نیازمند توانایی سنجش کمی پتانسیل تاب‌آوری سازمانی است (سامرز^۱، ۲۰۰۹).

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 پژوهش‌ها 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 (مالاک^۲، ۱۹۹۸).

تعداد زیادی از پژوهش‌های پیشین نیز به بررسی ارتباط و یا تأثیر تاب‌آوری سازمانی با دیگر متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند مانند گودوین^۳ و همکاران (۲۰۱۳) "مدیریت دانش و تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی نیجریه"؛ آکرا و آماه^۴ (۲۰۱۴) "تأثیر مشاوره بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی نیجریه"؛ الودانلیز و نیبر^۵ (۲۰۱۴) "ارتباط بین اعتماد و تاب‌آوری سازمانی در بخش بالادست صنعت نفت و گاز در جنوب و منطقه جنوب نیجریه"، امیری (۲۰۱۴) "ارتباط تاب‌آوری و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شهرداری شیراز"؛ اکبرزاده و همکاران (۲۰۱۴) "ارتباط بین تعهد سازمانی، تاب‌آوری و سلامت روانی با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان آتش‌نشانی"؛ نوفلاح (۲۰۱۵) "ارتباط بین تاب‌آوری سازمانی با اشتیاق شغلی مدیران و دبیران مدرسه"؛ رضایی و همکاران (۲۰۱۶) "ارتباط بین آمادگی و تاب‌آوری سازمانی در برابر زلزله در بیمارستان‌های علوم پزشکی کرمان"؛ استادی و پورعمران (۲۰۱۷) "ارتباط تاب‌آوری سازمانی با رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی پایدار در شرکت سیمان بجنورد"؛ نصراللهی (۲۰۱۷) "ارتباط تاب‌آوری سازمانی و سلامت سازمانی با رفتارهای انحرافی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان ساری"؛ عبدالله‌نژاد (۲۰۱۸) "تأثیر تاب‌آوری سازمانی بر مدیریت استعداد در کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان آذربایجان غربی؛ شوباشینی^۶ و همکاران (۲۰۱۹) بررسی تأثیر متغیرهای تعهد، ارتباطات، صلاحیت، جامعه، اتصال، توجه و هماهنگی با میانجی‌گری سیستم اطلاعاتی بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های اقتصادی مالزی؛ ولی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۱) "شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی باشگاه‌های ورزشی خصوصی"؛ شاه‌کرمی و همکاران (۲۰۲۱) "شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در شبکه بانکداری در شرایط تحریم"؛ هاشمی و همکاران (۲۰۲۲) "مدل ارزیابی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت پلاستیک"؛ استادی (۲۰۱۷) "مروری نظام‌مند از پژوهش‌های حوزه تاب‌آوری سازمانی، تداوم کسب‌وکار و ریسک: حرکت به سمت تاب‌آوری و تداوم فرایند"؛ که نتایج تمام پژوهش‌ها حاکی از ارتباط و تأثیر تاب‌آوری سازمانی بر متغیرهای توانمندساز سازمانی و یا ارتباط و تأثیر این متغیرها بر تاب‌آوری سازمانی است که می‌توان این نتایج را در نتیجه حاصل از پژوهش لنگنیک‌هال^۷ و همکاران (۲۰۱۱) خلاصه کرد: "تاب‌آوری سازمانی، رشد انواع مختلف توانایی‌های سازمانی را حمایت می‌کند".

¹ Somers

² Mallak

³ Godwin

⁴ Accra & Amah

⁵ Olu-Daniels & Nwibere

⁶ Shubashini

⁷ Lengnick-Hall



هیلمن^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی مطرح می‌کند که برای حمایت و پشتیبانی از تاب‌آوری شرکت‌ها به خصوص شرکت‌هایی که جوامع وسیع‌تری را تحت پوشش قرار داده‌اند، تشخیص انواع منابع اعم از سرمایه‌های مالی، جسمی، اجتماعی، طبیعی، انسانی، فرهنگی، عمومی، سیاسی و بهداشتی اهمیت فراوانی دارد. لذا کسب‌وکارها می‌توانند برای حمایت از تاب‌آوری از این منابع استفاده کنند. در دسته‌ای دیگر از مطالعات که از لحاظ هدف و روش کار به پژوهش حاضر شبیه است پژوهش‌هایی است که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در جوامع مختلف پرداخته است. تعداد این دسته از مطالعات در داخل کشور محدود است، اما انجام این مطالعات در خارج از کشور در حوزه‌های مختلف به غیر از حوزه ورزش انجام شده است.

توسعه نظام‌مند تاب‌آوری به عنوان یک قابلیت، نیازمند داشتن درک عمیقی از نقاط آسیب‌پذیر سازمانی است. یک شاخص به‌تنهایی نمی‌تواند عوامل توسعه تاب‌آوری را معرفی کند، بلکه بینش کافی برای سرمایه‌گذاری بر روی تاب‌آوری در سازمان مورد نیاز است (ایلملا^۲ ۲۰۱۶). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی می‌تواند این امکان را به مدیران سازمان‌های ورزشی بدهد که با شناسایی نقاط اساسی و ابعاد و مؤلفه‌های تاب‌آوری، برای افزایش آن در سازمان و مجموعه خود تلاش نمایند و بدین ترتیب یک راهبرد و طرح منسجم و پیوسته برای بهبود شرایط سازمان‌های ورزشی برای مقابله با بحران‌ها و حوادث داشته باشند. از آنجاکه شناخت و آگاهی، قدم مهمی در جهت دادن به تلاش‌های سازمانی است، با شناخت زمینه‌های تهدیدکننده و ایجادکننده تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی می‌توان گام مهمی در جهت درک وضعیت موجود عوامل بحران‌زای ورزش کشور و توسعه فهم و درک تاب‌آوری در سازمان‌های ورزشی برداشت و این پژوهش بر آن است تا مدل مفهومی تاب‌آوری را برای سازمان‌های ورزشی ایران تدوین نماید.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر «روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته» است. روشی که رهیافت‌های کمی و کیفی را در قالب روش‌شناسی در یک مطالعه چندمرحله‌ای باهم ترکیب می‌کند. با توجه به تقسیم‌بندی پژوهش‌های علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع پژوهش بنیادی-کاربردی است. در بخش روش کیفی پژوهش حاضر، از نظریه داده‌بنیاد رویکرد استراوس و کوربین استفاده شد. بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش پیمایش انجام شد، به گونه‌ای که بر مبنای نتایج حاصل از روش کیفی، پرسشنامه طراحی و استاندارد شد و در جامعه پژوهش توزیع شد و نتایج حاصل نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش را آن دسته از کارشناسان و خبرگان مطلع از اوضاع و مشکلات ورزش کشور، تشکیل دادند که می‌توانستند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند که شامل خبرگان دانشگاهی (اساتید دانشگاه دارای سوابق اجرایی در حوزه ورزش)، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های ورزشی، مدیران اجرایی و کارشناسان ورزشی صاحب‌نظر با سابقه اجرایی بیشتر از سه سال در حوزه ورزش بودند که انتخاب آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت. از آنجاکه در ساختار قانونی و اجرایی سازمان‌های ورزشی کشور، امکان جابه‌جایی مدیران از یک سازمان به سازمان دیگر یا از یک حوزه ورزش به حوزه دیگر وجود دارد، اکثر خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه تجربه فعالیت و مدیریت در انواع مختلف سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش و جوانان، اداره کل ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌های حرفه‌ای، سازمان‌های ورزشی شهرداری‌ها و ...) را داشتند. با توجه به زمان حدود ۴۵ دقیقه‌ای اختصاص داده شده برای هر مصاحبه و تسلط و اشراف مصاحبه‌شوندگان بر موضوع، اطلاعات با انجام ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به حوزه ورزش کشور، به اشباع رسید.

¹ Hillmann

² Ilmola



در تحلیل داده‌ها و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای صورت گرفت. ۱- کدگذاری باز (اولیه) ۲- کدگذاری محوری (ثانویه) ۳- کدگذاری انتخابی (اختصاصی)؛ در مرحله کدگذاری اولیه (باز)، به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده شد، سپس همه این عناوین در جداولی تنظیم شدند. که کدهای اولیه بر اساس تحلیل جمله به جمله یا کدگذاری در سطح پاراگراف به پاراگراف، بعد از انجام هر مصاحبه انجام شد. در گام دوم، کدهای اولیه به دلیل فراوانی، به کدهای ثانویه تبدیل شدند، سپس، چند کد ثانویه تبدیل به کد مفهومی شد و در نهایت مقولات فرعی مشخص و ارائه شد. در گام نهایی (کدگذاری اختصاصی)، فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقات قرار گرفت. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله اصلی قرار دارد و سپس مقولات دیگر به‌عنوان مقوله‌های فرعی به آن ارتباط داده شدند.

روش کار بر اساس مدل پارادیمی شامل پدیده، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بر اساس روش استراوس و کوربین (۲۰۰۸) انجام شد و مقوله اصلی تأیید و مشخص شد. همچنین به‌منظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، از روش کنترل اعضاء (بررسی توسط اعضاء) در دو بخش، تأییدپذیری و اعتبارسنجی مورد بررسی قرار گرفت. فرایند تأییدپذیری توسط ارزیابی چند تن از متخصصان خارج از فرایند پژوهش و با بازبینی و اصلاح بر اساس نظر این متخصصان انجام شد. فرایند اعتبارسنجی نیز، با ارسال کدهای استخراج‌شده به سایر شرکت‌کنندگان و ارزیابی توسط آنان انجام شد.

در پژوهش حاضر پس از کدگذاری داده‌ها و ارتباط برقرار کردن مقوله‌های احصاء شده باهم با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا، نظریه ارائه شد. برای آزمون مدل نظری طرح‌شده بر مبنای پژوهش کیفی (روش نظریه داده‌بنیاد)، در نظر گرفتن متغیرهای پنهان و آشکار و روابط و تأثیرات آن‌ها باهم و همچنین اصلاح و برازش احتمالی آن از نرم‌افزار اموس استفاده شد. با استفاده از نتایج و کدهای به‌دست‌آمده در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای با ۱۲ بعد، ۳۲ مؤلفه و ۱۳۶ سؤال، طراحی شد. به‌منظور استانداردسازی پرسشنامه برآمده از مدل کیفی، روایی صوری، روایی محتوایی و روایی سازه در مورد ابزار پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. برای سنجش روایی صوری پرسشنامه در اختیار ۸ نفر از خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه قرار گرفت و با نظرات آنان اصلاحات لازم انجام شد. برای ارزیابی روایی محتوایی از روش لاوشه^۱ استفاده شد؛ بدین‌صورت روایی ابزار هم به‌صورت کیفی و هم کمی آزموده شد. برای این منظور پرسشنامه به همراه ضمیمه‌ای شامل خلاصه‌ای از اهداف پژوهش، تعاریف اصطلاحات، بیان مسئله و روش پژوهش در اختیار گروه پانل (۱۲ نفر از اساتید مجرب در حوزه مدیریت ورزش) قرار گرفت. علاوه بر اینکه متخصصین نظر خود را در رابطه با هرگویه بیان نمودند و محقق را در تدوین صحیح گویه‌ها و اصلاح آن‌ها راهنمایی کردند از آنان خواسته شد نظر خود را درباره هر آیت^۲ در مقیاس قضاوتی تعیین‌شده (ضروری، مفید اما غیرضروری، غیرضروری) نیز لحاظ نمایند، سپس برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) استفاده شد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

n_E : تعداد متخصصانی است که به گزینه "ضروری" پاسخ داده‌اند؛

N : تعداد کل متخصصان؛

¹ Lawshe

² Content Validity Ratio



با توجه به این که مقدار CVR بسته به تعداد متخصصانی است که در فرایند روایی سنجی شرکت می کنند، CVR مورد پذیرش با تعداد ۱۲ نفر عضو پانل، ۰/۵۶ است. بنابراین اعتبار محتوایی گویه هایی پذیرفته شد که مقدار CVR آن ها بزرگ تر از ۰/۵۶ بود. در ادامه فرایند استاندارد سازی پرسشنامه، پایایی سنجیده شد. برای این منظور ۴۰ پرسشنامه در بین بخشی از جامعه آماری توزیع شد و با استفاده از روش آلفای کرونباخ برآوردی از میزان همبستگی میان متغیرهای تاب آوری سازمانی به دست آمد.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

Table 2. Cronbach's alpha of components and categories

مؤلفه ها Components	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient	مقوله ها Categories	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient
شرایط علی Casual Conditions	0.90	علل اقتصادی	0.85
		علل سیاسی	0.87
		علل قانونی	0.83
عوامل زمینه ای Contextual Conditions	0.88	نظام مدیریتی	0.78
		وضعیت برنامه ریزی	0.72
عوامل مداخله ای Intervening Conditions	0.88	علل فرهنگی	0.88
راهبردها Strategies	0.80	کنش های مالی	0.80
پیامدها Consequences	0.93	موفقیت های ملی و بین المللی	0.81
		کاهش ضررهای مالی	0.85
		مزایای اجتماعی فرهنگی	0.91

در نهایت پرسشنامه ای با ۸۱ گویه در جامعه مورد نظر توزیع شد. روش نمونه گیری در بخش کمی از نوع نمونه گیری تصادفی ساده بود. برای برآورد حجم نمونه از طریق فرمول کوکران در جامعه نامحدود ۳۸۴ نفر برآورد شد. برای اطمینان از بازگشت پرسشنامه ها، بیش از ۶۰۰ پرسشنامه به طرق مختلف مراجعه حضوری، پرسشنامه آنلاین، ارسال از طریق ایمیل و یا شبکه های مجازی در بین جامعه پژوهش توزیع شد و در نهایت ۴۱۰ پرسشنامه، جهت ادامه فرایند پژوهش، به محقق برگشت داده شد.

یافته ها

از ۲۰ نفر شرکت کننده در مصاحبه، ۱۵ نفر مرد و ۵ نفر زن با سابقه متغیر از ۱۰ سال به بالا بودند. طبق نتایج، شرایط علی دارای سه مقوله برنامه ریزی و اجرا (پنج مفهوم)، علل سیاسی (دو مفهوم) و علل قانونی (سه مفهوم) است. شرایط زمینه ای دارای دو مقوله علل اقتصادی و نظام مدیریتی هر کدام با سه مفهوم است. بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه ها دو مقوله نگرش اجتماعی (دو مفهوم) و علل فرهنگی (سه مفهوم) به عنوان شرایط میانجی (مداخله گر)، شناسایی شد. در این مطالعه دو راهبرد اساسی (عمل/تعامل) ارائه شد که شامل کنش های مالی (دو مفهوم) و رویکرد جامع (چهار مفهوم) است.



پیامدها شامل سه مقوله کاهش ضررهای مالی (دو مفهوم)، موفقیت‌های ملی و بین‌المللی (دو مفهوم) و مزایای اجتماعی و فرهنگی (دو مفهوم) است و در نهایت بعد از اجرای فرایند کدگذاری انتخابی مقوله هسته‌ای تاب‌آوری سازمانی انتخاب شد و ارتباط منظم آن با سایر مقوله‌ها مشخص و چارچوب نظری اولیه مطابق جدول ۲ شکل گرفت.

جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی

Table 2. Categories and concepts related to the resilience of sports organizations

مؤلفه‌های اصلی		ابعاد	
Open coding (secondary categories (concepts))	Axial coding (categories)	Selective coding	
آمار و اطلاعات	برنامه‌ریزی و اجرا ^۱	شرایط علی Casual conditions	
برنامه‌ریزی			
اجرای برنامه			
هماهنگی سازمان‌ها			
نظارت و ارزیابی	علل سیاسی		
حاکمیت جریان‌های سیاسی			
بهره‌برداری سیاسی از ورزش			
تناقضات و ابهامات قانونی			
خلأ قانونی	علل قانونی		
اجرای قانون			
زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات	علل اقتصادی	شرایط زمینه‌ای Contextual conditions	
تخصیص منابع			
اقتصاد دولتی			
شایستگی مدیران			
انتصاب سیاسی مدیران	نظام مدیریتی		
ثبات مدیریت			
فوتبال‌زدگی	نگرش اجتماعی		شرایط مداخله‌ای Intervening conditions
دیدگاه عموم به ورزش			
فرهنگ هواداری			
الگوسازی			
رقابت‌های سازمانی	کنش‌های مالی		
جذب بودجه			
عدم رویکرد خصولتی (خصوصی‌سازی)			
برنامه‌ریزی جامع		رویکرد جامع	
توسعه متوازن رشته‌های ورزشی			
توجه به ورزش همگانی			
توجه به ورزش تربیتی			
افزایش بهره‌وری	کاهش ضررهای مالی	پیامدها Consequences	
کاهش هزینه‌های دولت			
عدم تعلیق و محرومیت			
رقابت‌پذیری			
ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی	موفقیت‌های ملی و بین‌المللی		
تقویت ارزش‌ها			
	مزایای فرهنگی-اجتماعی		

^۱ تعریف مؤلفه‌های فرعی این مؤلفه، براساس نتایج مصاحبه‌ها و با الگوبری از تعاریف و راهنمایی‌های ارائه‌شده در معیار ۲ (معیار استراتژی) و زیرمعیارهای مربوطه در الگوی تعالی سازمانی، صورت گرفته است.



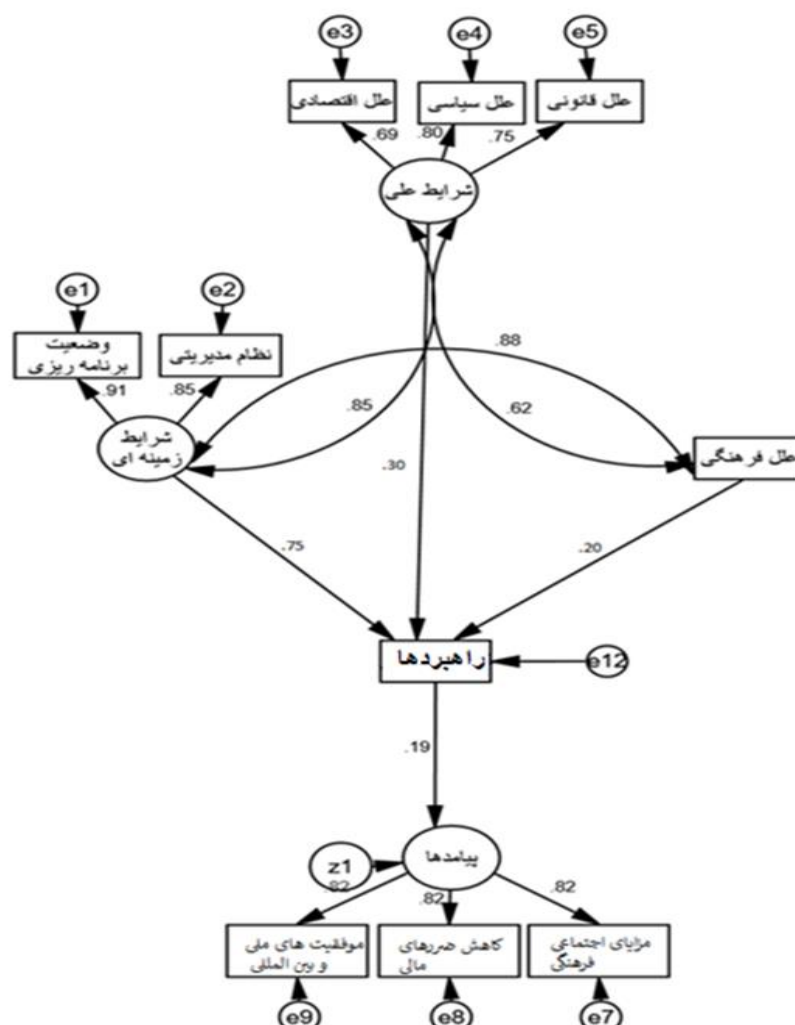
با استفاده از نتایج و کدهای مرحله قبل، پرسشنامه‌ای با ۱۲ بعد، ۳۲ مؤلفه و ۱۳۶ سؤال، طراحی شد. به‌منظور استانداردسازی پرسشنامه ساخته‌شده (پرسشنامه برآمده از مدل کیفی) گام‌های مربوط به روایی‌سازی^۱ و پایایی^۲ انجام گردید. از آزمون آلفای کرونباخ^۳ برای سنجش پایایی استفاده شد و برای بررسی روایی صوری، پرسشنامه در اختیار ۸ نفر از خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه قرار گرفت و با نظرات آنان اصلاحات لازم در شکل ظاهری سؤالات، حذف سؤالات تکراری و یا ادغام سؤالات مرتبط و مشابه انجام شد و تعداد سؤالات به ۱۰۴ گویه کاهش یافت. برای ارزیابی روایی محتوایی از روش لاوشه^۴ استفاده شد و روایی ابزار هم به‌صورت کیفی و هم کمی آزموده شد. برای این منظور پرسشنامه به همراه ضمیمه‌ای شامل خلاصه‌ای از اهداف پژوهش، تعاریف اصطلاحات، بیان مسئله و روش پژوهش در اختیار گروه پانل (۱۲ نفر از اساتید مجرب در حوزه مدیریت ورزش) قرار گرفت. علاوه بر اینکه متخصصین، محقق را در تدوین صحیح گویه‌ها و اصلاح آن‌ها راهنمایی کردند، نظر خود را درباره هر آیت در مقیاس قضاوتی تعیین‌شده (ضروری، مفید اما غیرضروری، غیرضروری) نیز لحاظ نمودند، سپس ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) برای هر گویه محاسبه شد. از آنجاکه CVR مورد پذیرش با ۱۲ نفر عضو پانل، ۰/۵۶ است، از بین ۱۰۴ گویه، ۴۲ گویه به دلیل پایین‌تر بودن مقدار ضریب نسبی روایی محتوایی از مقدار ۰/۵۶ حذف شد و تعداد گویه‌ها به ۶۲ گویه کاهش یافت. با استفاده از روایی سازه، این موضوع که ابزار طراحی‌شده تا چه اندازه سازه مورد مطالعه (تاب‌آوری سازمانی) را می‌سنجد، مورد سنجش قرار گرفت. با توجه به شبکه مؤلفه‌های استخراج‌شده کیفی از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و تکنیک مدل‌سازی کوواریانس‌محور استفاده شد. با ارزیابی برازش مدل، میزان سازگاری و توافق مدل با داده‌های نمونه بررسی شد. نتایج حاکی از آن است که شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر دارد. همچنین ضریب تأثیر راهبردها بر پیامدها مثبت و معنی‌دار نشان داده شد و در نهایت مدل تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران مطابق شکل ۱ بدست آمد.

¹ Validity

² Reliability

³ Cronbach's alpha

⁴ Lawshe



شکل ۱. مدل عاملی کلی مؤلفه ها و مقوله ها

Figure 1. General Factor Model of Components and Categories

جدول ۴. شاخص های ارزیابی مدل عاملی تاب آوری سازمانی در سازمان های ورزشی

Table 4. Evaluation indicators of the factor model of organizational resilience in sports organizations

شاخص	درجه آزادی	کای اسکور نسبی	برازش تطبیقی	برازش تطبیقی مقتصد	نیکویی برازش	نیکویی برازش اصلاح شده	برازش اصلاح شده	برازندگی فزاینده	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد
مقدار	26	1.621	0.971	0.963	0.991	0.967	0.977	0.960	0.082

شاخص های ارزیابی کلیت مدل عاملی در مجموع بیانگر این است که برازش داده ها به مدل برقرار است. همه شاخص های ارزیابی کلیت مدل عاملی با مدنظر قرار دادن مقادیر مطلوب به این شاخص ها دلالت بر مطلوبیت مدل عاملی تاب آوری سازمانی در سازمان های ورزشی دارند.

جدول ۵. ضرایب تأثیر عوامل مدل تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی

Table 5. Effect coefficients of organizational resilience model factors in sports organizations

نتیجه	P	C.R	S.E	ضریب تأثیر	
شرایط علی بر راهبردها تأثیر دارد	0.001	4.524	0.558	0.301	شرایط علی → راهبردها
عوامل زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر دارد	0.001	9.804	0.577	0.753	عوامل زمینه‌ای → راهبردها
عوامل مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر دارد	0.001	2.851	0.260	0.202	عوامل مداخله‌گر → راهبردها
راهبردها بر پیامدها تأثیر دارد	0.018	2.359	0.073	0.193	راهبردها → پیامدها

مقادیر برآورد شده در جدول ۵، بیانگر بارهای عاملی تأثیرگذار بر یکدیگر در مدل تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی است. نتایج حاکی از آن است که شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر دارد. همچنین ضریب تأثیر راهبردها بر پیامدها مثبت و معنی‌دار است.

بحث

نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که قابلیت یک سازمان تاب‌آور در چالش با متغیرهای محیطی همچون متغیرهای اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی و فناورانه در طول زمان توسعه یافته و قدرت سازگاری سازمان نسبت به حالت پیش آشفستگی بهبود می‌یابد. این امر نیازمند پویایی محیطی، فهم و تفسیر محیط و استقبال از فناوری توسط مدیریت و تقویت قابلیت یادگیری سازمانی، ظرفیت سازگاری و همچنین قابلیت‌های پویای سازمان که خود مجموعه‌ای از شایستگی‌های درون و برون سازمانی یکپارچه همچون شناخت و ارزیابی فرصت‌ها و تخصیص بهینه منابع برای بهره‌برداری آن می‌باشد (زب و همکاران، ۲۰۱۹). در این پژوهش، محقق تلاش کرد تا با مصاحبه با خبرگان آگاه به مسائل ورزش کشور، ضمن شناسایی نقاط کلیدی آسیب‌پذیر سازمانی، مدل کیفی پژوهش را بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد ارائه نماید تا با ارائه مدل، چارچوب نظری را جهت تبیین وضعیت موجود و راهبردها و پیامدهای حاصل را به صورت یکپارچه و شفاف ارائه نماید. بر اساس نتایج پژوهش، مدل کیفی تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران بر اساس ۶ حوزه مدل پارادایمی، در قالب ۱۲ مقوله و ۳۴ مفهوم تبیین شد.

خاستگاه اولیه تاب‌آوری سازمانی، شامل سه مقوله برنامه‌ریزی و اجرا، علل سیاسی و علل قانونی بود که این حوزه بر اساس نظریه داده‌بنیاد با عنوان شرایط علی نام‌گذاری شد. طبقه‌بندی علل اقتصادی با سه مفهوم زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات، تخصیص منابع و اقتصاد آزاد شکل گرفت. در این راستا نظر یکی از خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه که سابقه فعالیت بیش از ۳۰ سال در حوزه ورزش و مدیریت ورزش دارد و سال‌ها به عنوان مدیرکل ورزش و جوانان در چندین استان مختلف کشور فعالیت کرده، این بود که "اقتصاد کشور ایران دولتی است و سهم بخش خصوصی چندان نیست و مقوله ورزش نیز در ایران دچار چنین عارضه‌ای شده و اکثر صناعی که تیم دارند یا دولتی‌اند یا شبه‌دولتی و مادامی که اقتصاد ایران اقتصاد رقابتی بازار آزاد نشود ما در صنعت ورزش هم مثل صنعت خودروسازی و مثل سایر صنایع دچار یک عارضه هستیم و به دلیل تمایل دولت به حضور در همه امور، صنعت ورزش در ایران به جایگاه واقعی خود نرسیده است". فراتر از حاکمیت جریان‌های سیاسی و بهره‌برداری سیاسی از ورزش، بی‌ثباتی سیاسی و دخالت دولت و رانت‌های دولتی به عنوان عوامل کلیدی در تضعیف تاب‌آوری سازمانی شناسایی شده‌اند. این



مداخلات می‌تواند موجب ناکارآمدی، کاهش کیفیت نهادی و بروز فساد شود؛ که نه تنها اعتبار ورزش را خدشه‌دار می‌کند بلکه زیرساخت‌های لازم برای یک تاب‌آوری پایدار را نیز از بین می‌برد. برای افزایش تاب‌آوری، سیاست‌زدایی از نظام اداری و مدیریتی و کاهش دخالت‌های دولت در این حوزه ضروری است (سید باقری و همکاران، ۲۰۲۴). ساختار سیاسی متمرکز ورزش در کشور، وجود دلالتان ورزشی در مناطق مختلف و تحول و جابه‌جایی سریع مدیران ورزشی در استان‌ها، عواملی هستند که پایداری و توسعه متعادل ورزش قهرمانی را با چالش مواجه می‌کنند و لذا تاب‌آوری سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (شیرزادی و همکاران، ۲۰۲۴).

در حوزه دوم، مجموعه‌ای از عوامل که بر ایجاد تاب‌آوری سازمانی تأثیر دارند تحت عنوان شرایط زمینه‌ای نام‌گذاری و به دو گروه وضعیت برنامه‌ریزی، نظام مدیریتی تقسیم شدند. مقوله برنامه‌ریزی ۵ مفهوم آمار و اطلاعات، برنامه‌ریزی، اجرا، هماهنگی سازمان‌ها و نظارت و ارزیابی به‌دست آمد. برنامه‌ریزی یکی از مواردی بود که همه خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به آن اشاره کردند. در مورد مفهوم اول یعنی «آمار و اطلاعات» به‌عنوان مثال نظر یکی از خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه این بود که "برنامه‌ریزی شناخت وضع موجود، ترسیم وضع مطلوب و آینده‌نگری است و تدوین و ترسیم این مراحل به آمارهای دقیق و متقن نیاز دارد. در ارتباط با برنامه‌ریزی ما اصلاً برنامه‌ریزی خوبی نداریم. برای برنامه‌ریزی مثلاً در ورزش همگانی ابتدا نیاز به اطلاعات صحیح و جامع از وضعیت موجود کشور، مثلاً فضاهای موجود، چگونگی ترندهای مشارکت مردم در ورزش، مدت‌زمان فراغت مردم، چگونگی گذران اوقات فراغت دختران و پسران و... است اما در این طرح پژوهشی، دستیابی به اطلاعات ۲۰ کشور مقدور بود اما دستیابی به اطلاعات کشور خود امکان‌پذیر نبود".

بررسی هم‌راستایی نتایج حاصل از پژوهش حاضر در دو بعد شرایط علی و زمینه‌ای با پژوهش‌هایی که به‌نوعی چالش‌ها و مشکلات ورزش کشور را مورد بحث قرار داده‌اند، می‌توان اهمیت مقوله‌های کشف‌شده در این پژوهش را در مطالعات دیگر نیز پیدا کرد. کشورها با ایجاد زیرساخت‌های لازم برای برگزاری رویدادهای جهانی و قاره‌ای، زمینه را برای ایجاد رشد اقتصادی خود هموار کرده‌اند. در اقتصاد ایران دولت نقش اساسی دارد و این حضور پررنگ در ورزش نیز وجود دارد اما، سرمایه‌گذاری دولتی در بخش ورزش بر رشد اقتصادی اثربخش نبوده و اثر معنی‌داری بر رشد اقتصادی ایران نداشته و این موضوع حاکی از ضرورت توجه دولت به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و آموزش‌های مربوط به ورزش است تا زمینه را برای ایجاد ورزش‌های عمومی و حرفه‌ای با بهره‌وری بالا فراهم آورد (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴). امکانات زیرساختی و ایجاد بستری مناسب برای سوق دادن و تشویق سرمایه‌گذاران برای ورود به صنایع مختلف ورزشی در مقابل اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش و همچنین تخصیص درست منابع از عوامل مهم اثرگذار بر توسعه ورزش است (معصومی و همکاران، ۲۰۱۶).

در بخش بعدی، مجموعه عواملی که به‌طور غیرمستقیم بر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذارند در قالب شرایط مداخله‌گر شناسایی و طبقه‌بندی شدند. عوامل موجود در این حوزه شامل دو مقوله علل فرهنگی و نگرش اجتماعی هستند، مقوله علل فرهنگی شامل سه مفهوم فرهنگ هواداری، الگوسازی و رقابت‌های سازمانی است. در حوزه راهبردها، پدیده محوری با تأثیرپذیری از شرایط علی و همچنین تأثیرپذیری از مجموعه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر موجب کنش‌ها و واکنش‌های متقابل می‌شود؛ به عبارت دیگر شدت و میزان بروز تاب‌آوری سازمانی به عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بستگی دارد و این تعاملات در محیط اتفاق می‌افتد. راهبردها در دو مقوله کنش‌های مالی و رویکرد جامع تقسیم شد. به‌عنوان مثال در مقوله کنش‌های مالی با دو مفهوم «جذب متعارف بودجه» و «عدم رویکرد خصولتی» تعریف شد. جذب نامتعارف بودجه یکی راهبردهای اتخاذشده از سوی بسیاری از سازمان‌ها برای غلبه بر شرایط موجود حاکم بر سازمان‌های ورزشی است. یکی از افراد شرکت‌کننده در مصاحبه که دبیر هیأت ورزشی در یکی از کلان‌شهرهای ایران



بود و سابقه فعالیت بیش از ۴۰ سال در سطوح و حوزه‌های مختلف ورزش را داشت این‌گونه مطرح کرد که: "وضعیت مالی هیأت‌های ورزشی به دلیل عدم تخصیص بودجه کافی و مناسب به‌گونه‌ای رسیده که رئیس هیأت را از افراد پول‌دار، ذی‌نفوذ و صاحب‌مقام انتخاب می‌کنند تا بتوانند آورده مالی برای هیأت داشته‌باشند." و یکی دیگر از خبرگان با سابقه فعالیت بیش از ۳۰ سال در حوزه ورزش و مسئول در اداره‌کل ورزش و جوانان یکی دیگر از کلان‌شهرهای ایران چنین گفت: "دولت وقتی می‌بیند در پشتوانه‌سازی مالی برای هیأت‌ها و فدراسیون‌ها ضعف دارد، شرایطی را قرار می‌دهد تا تأمین مالی این سازمان‌ها را تسهیل کند و می‌رود سراغ افرادی که متنفذ هستند، در بخش صنعت هستند و عموماً غیرورزشی هستند".

محمدی شهرودی و رحیم‌نیا ملک‌زاده و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «الگوی برای تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی» نشان دادند عوامل همبسته تاب‌آوری سازمانی شامل تلاش‌های نوآورانه، مدیریت دانش‌گرا، مدیریت صحیح مالی و تحکیم سرمایه اجتماعی؛ اقتضائات شامل بسترهای برون‌سازمانی، جو سازمانی، فرهنگی سازمانی، نگرش‌های شغلی و سازمانی و مدیریت صحیح نیروی انسانی؛ و شرایط میانجی شامل مزیت رقابتی و مسئولیت اجتماعی بود. باراسا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی ۳۴ مقاله مختلف درباره تاب‌آوری سازمانی و مشخص نمودن شاخص‌های آن در سازمان‌ها نشان دادند که تاب‌آوری سازمانی به معنای توانایی سیستم در دستیابی به اهداف خود در برابر چالش‌ها است و این مفهوم نه تنها به توانایی سیستم برای مقاومت در برابر شوک‌ها اشاره دارد بلکه به انطباق و تبدیل آن نیز تأکید می‌کند.

«عدم رویکرد خصولتی» دومین مفهوم در مقوله کنش‌های مالی است. با توجه به اقتصاد دولتی به‌عنوان یک چالش مهم در ورزش حرفه‌ای، اتخاذ این راهبرد توسط دولت راهکاری در جهت توسعه ورزش حرفه‌ای توسط بخش خصوصی خواهد بود. مجلس شورای اسلامی در برنامه پنجم و ششم توسعه هزینه‌کرد اعتبارات دولتی در ورزش حرفه‌ای را ممنوع کرد اما دولت در مصوبه‌ای این باشگاه‌ها را به‌عنوان مؤسسات فرهنگی اعلام کرد که طبق قانون برای واگذاری چنین مؤسسه‌ای باید لایحه جداگانه‌ای تهیه شود زیرا بنگاه اقتصادی به حساب نمی‌آیند. دولت با اتخاذ سیاست خصولتی (یعنی ظاهراً خصوصی ولی در نهان دولتی) اعتبارات کلان دولتی را در ورزش حرفه‌ای در باشگاه‌های پرسپولیس، استقلال و سایر تیم‌های بزرگی که مربوط به وزارت صنایع و سایر وزارتخانه‌هاست هزینه می‌کند.

در آخرین حوزه، پیامدهای تاب‌آوری سازمانی با سه مقوله، موفقیت‌های ملی و بین‌المللی (عدم تعلیق و محرومیت، رقابت‌پذیری) کاهش ضررهای مالی (افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های دولت) و مزایای اجتماعی- فرهنگی (ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی، تقویت ارزش‌ها) تعریف شد. حصول این نتایج حاکی از اتخاذ راهبردهای مناسب در قبال موارد منفی عارض شده بر سیستم خواهد بود. اولین پیامد حاصل در مدل، کاهش ضررهای مالی بر کشور مانند افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های دولت است که با توجه به بحران‌های اقتصادی حاکم بر کشور در چند سال اخیر، باید راهکارهای جدی از سوی دولت برای بهبود وضعیت ورزش کشور اندیشیده شود که درنهایت می‌تواند اثرات مستقیمی بر بهبود وضعیت اقتصادی کشور نیز داشته‌باشد در این راهبرد نقی‌پور و همکاران (۲۰۲۴) دیپلماسی اقتصادی مبتنی بر ورزش را به عنوان یک استراتژی مؤثر در جهت افزایش رشد اقتصادی و تحکیم تاب‌آوری اقتصاد کشور با فرض باقی ماندن تحریم‌ها، و نیز بهینه‌سازی منابع قدرت نرم شناسایی کرد که نقش دیپلماسی ورزشی را در تقویت تاب‌آوری اقتصادی، به ویژه در شرایط تحریم، برجسته می‌کند.

مؤلفه دوم پیامدی، موفقیت‌های ملی و بین‌المللی است که با توجه به علل و زمینه‌های ارائه‌شده در مدل، عدم تعلیق و محرومیت و افزایش توان رقابت‌پذیری ایران در عرصه‌های بین‌المللی را به همراه دارد. مؤلفه سوم پیامدی، مزایای اجتماعی فرهنگی در جامعه ایران است که شامل افزایش سطح سلامت و نشاط اجتماعی، بهبود هنجاری‌های



رفتاری و تقویت ارزش‌ها می‌شود. چنانچه در پژوهش‌های پیشین نیز نقش ورزش در مدیریت و کنترل تنش‌ها و آشوب‌های قومی قبیله‌ای (زرگر، ۲۰۱۵؛ کوپر، ۲۰۱۳)، نقش پیروزی‌های ورزشی در ارتقای پرستیژ و منزلت بین‌المللی کشورها (اسماعیلی، ۲۰۱۹)، کسب کرسی‌های ورزشی در سازمان‌ها و مجامع بین‌المللی به‌عنوان نتیجه توسعه مناسب (شاه‌رضایی و شیرزادی، ۲۰۱۵)، افزایش نشاط جامعه و تقویت غرور ملی، ایجاد شهرت جهانی از طریق موفقیت‌های ورزشی (رستم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴) تأیید شده است. همچنین یافته‌های پژوهش نظری و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد جو مردانه و ساختار جنسیتی کاملاً بر عرصه ورزش مسلط و حاکم است. این سیطره از تشویق و تأیید ویژگی‌های مردانه نظیر خشونت، رقابت‌طلبی مغرط، و تمرکز بر بدن تنومند مردانه در ورزش قابل مشاهده است و این موضوع می‌تواند به عنوان یک عامل فرهنگی عمیق بر پویایی و توسعه سازمان‌های ورزشی تأثیر بگذارد.

محمدی شهرودی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان پیامدهای روانشناختی و غیرروانشناختی تاب‌آوری سازمانی، ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها را با رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد شناسایی نمودند 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. همچنین نتایج پژوهش طریقی و رضوی (۲۰۲۵) نیز با پژوهش حاضر همخوانی دارد؛ در این پژوهش ریسک‌های پیش روی زنجیره تأمین پایدار صنعت باشگاه‌داری فوتبال ایران عواملی از قبیل ریسک‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، بازار، سیاست‌ها و قوانین، زیرساخت‌ها و فناوری، محیط زیستی و فرآیندهای تأمین عملیات شناسایی شدند که می‌توانند مخاطرات قابل توجهی در فرآیند تولید محصول نهایی باشگاه‌ها، یعنی رویداد ورزشی، ایجاد نمایند. این دسته‌بندی ریسک‌ها به عنوان چالش‌های اصلی هستند که بر تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

با شناخت زمینه‌های تهدیدکننده و ایجادکننده تاب‌آوری در سازمان‌ها می‌توان در جهت درک وضعیت موجود عوامل بحران‌زای سازمانی و توسعه فهم و درک تاب‌آوری در سازمان‌ها دست یافت. در این پژوهش تلاش شد زمینه‌های تهدیدکننده و ایجادکننده تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی شوند و با استفاده از روش‌های علمی مدل مفهومی تاب‌آوری برای سازمان‌های ورزشی ایران ارائه شود.

محدودیت‌ها

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر دسترسی سخت به اساتید و خبرگان آگاه بود.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

□ با توجه به اهمیت مقوله علل سیاسی و انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس موقعیت‌های سیاسی و میزان بالای بار عامل کسب‌شده توسط گویه‌های مرتبط با موضوع جانشین‌پروری در مؤلفه‌های شرایط علی و علل فرهنگی لازم است سیستم‌های



جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی اجرا شود و بر این اساس مشاغل کلیدی و شایستگی‌های مورد نیاز، شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز کارکنان و چگونگی انطباق آنها با توانایی‌های مورد نیاز سازمان تعریف و شناسایی شود.

□ با توجه به قانون ممنوعیت بکارگیری بازنشستگان مصوب سال ۱۳۹۵ و با توجه به بارعاملی بسیار پائین گویه مرتبط «عدم بکارگیری بازنشستگان در سازمان‌های ورزشی» تدوین و ابلاغ دستورالعمل نحوه بکارگیری بازنشستگان در سازمان‌های ورزشی تدوین و ابلاغ شود.

□ تعیین نقش و شفاف‌سازی حوزه عملکردی هر یک از ذینفعان (سازمان‌های ورزشی، ارگان‌های دولتی و عمومی) در اجرای برنامه‌های تدوین شده بر اساس سند بالادستی ابلاغ شده از طرف وزارت ورزش

□ با توجه به بار عاملی گویه‌های مرتبط با ارزیابی و تعریف شاخص‌های ارزیابی، با توجه به یکپارچگی و پوشش تمام ابعاد سازمان و ارائه بازخوردهای بهبود عملکردی توسط متخصصین مدیریتی، ارزیابی سازمان‌های ورزشی بر اساس مدل ملی تعالی سازمانی صورت پذیرد.

□ سنجش میزان تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی (فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و ...) و برنامه‌ریزی در جهت بهبود تاب‌آوری سازمان‌ها؛

□ سیاستگذاران باید به مسئله تاب‌آوری با ایجاد سازوکارهای درست مکانیسم‌های سنجش از طریق معرفی تاب‌آوری به‌عنوان یک فعالیت رسمی، به‌طور منظم تلاش کنند و تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یکی از اهداف استراتژیک سازمان‌های ورزشی لحاظ شود.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

در این پژوهش کلیه اصول اخلاقی رعایت شده است. مشارکت‌کنندگان با آگاهی کامل و رضایت قبلی در پژوهش حضور داشتند و حفظ محرمانگی اطلاعات شخصی و هویتی آن‌ها رعایت شده است. همچنین این پژوهش مطابق با استانداردهای اخلاق پژوهشی و اصول علمی معتبر انجام شده است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

از هوش مصنوعی در این مقاله استفاده نشده است.

منابع مالی

این پژوهش بدون دریافت حمایت مالی از هیچ نهاد، سازمان یا مؤسسه‌ای انجام شده و کلیه هزینه‌های آن توسط نویسنده اول تأمین شده است.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان سهم مساوی در انجام پژوهش حاضر دارند.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تضاد منافع در رابطه با این پژوهش وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

از کلیه خبرگان که در فرآیند مصاحبه بخش کیفی و تکمیل پرسشنامه بخش کمی این پژوهش همکاری داشتند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

References

- Abdollahnezhad, A. (2018). The effect of organizational resilience on talent management of Administration of Islamic Culture and Guidance of West Azerbaijan Province. [Master thesis, Islamic Azad university], Urmia: Iran. [In Persian]



- Accra Jaja, S., & Amah, E. (2014). Mentoring and Organizational Resilience. A Study of Manufacturing Companies in Rivers State. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(10), 1-9. [<https://doi.org/10.9790/487X-161010109>]
- Akbarzadeh, D., Akbarzadeh, H., & Panahali, A. (2014). The Relationship between Organizational Commitment, Resilience and mental health with job burnout of firefighting organization staff. *Rescue Research Journal*, 6(3), 57-70. [[Link](#)]
- Alidoostghahfarokhi, E., Sajadi, S.N., Mahmoodi, A., & Saatchian, V. (2014). Investigating the Priorities and Strategies for Developing the Judo Championship of Iran. *Sport Management Journal*, 6(2), 231-246. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2014.50464>] [In Persian]
- Amiri, N. (2014). The Relationship between Resilience and Organizational Commitment with Job Performance of Shiraz Municipality Staff. *Educational, Research and Information Journal of Modern Urban Management*, 2(7), 7-31. [In Persian]
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organisational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. [<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>]
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business: A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135. [<https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>]
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). what is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy Managment*, 7(6), 491-503. [<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>]
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. [<https://doi.org/10.1108/09574090410700275>]
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage Publications, Inc. [<https://doi.org/10.4135/9781452230153>]
- De Florio, V. (2017). Systems, resilience, and organization: Analogies and points of contact with hierarchy theory. *Procedia Computer Science*, 109, 935-942. [<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.05.430>]
- Farahani, A., Keshavarz, L., & Marvi Isfahani, N. (2018). Analysis of crisis factors in sport for all. *New Approaches to Sport Management*, 6(21), 51-67. [[Link](#)] [In Persian]
- Godwin, I., & Umoh, E.A. (2013). Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations. *Developing Country Studies*, 3(9), 104-120. [[Link](#)]
- Hashemi, M., Haghighat Monfared, J., & Sarabadani, A. (2022). The Model to Evaluate Organizational Resilience in Knowledge-Based Companies in the Plastics Industry. *Strategic Management Researches*, 28(85), 155-178. [[Link](#)]
- Hayward Mathew L.A., Forster William R., Sarasvathy, Saras D., & Fredrickson Barbara L. (2009). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>]
- Hillmann J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Mangement Reviews*, 23(1), 7-44. [<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>]
- Ilmola Sheppard, L. (2016). *Organizational Resilience – How Do You Know If Your Organization Is Resilient or Not?* In: IRGC (2016). Resource Guide on Resilience. pp. 1-6 Laussane, Switzerland: EPFL International Risk Governance Center. [[Link](#)]
- Karimi, Z. (2016). *Description of Iran's Sports Performance at the Olympics Based on Time Series Model*. 8th Conference of the International Society for the social Sciences of sport. Iran, Isfahan. [In Persian]



- Lando, A.S. (2014). The critical role of crisis communication plan in corporations' crises preparedness and management. *Global Media Journal*, 7(1), 5-19. [Link]
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255. [https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001]
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). Human Resource Management In The Knowledge Economy: New challenges, new roles, new capabilities. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. [https://doi.org/10.1111/ijmr.12076]
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial management-chicago then atlanta. Industrial Management*, 40(6), 8-13. [Link]
- McCarthy, I.P., Collard, M., & Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40 [https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005]
- McManus, S., Seville, E., Vargo J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazard Review*, 9(2), 81-90. [https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)]
- McManus, S.T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. [PhD thesis, Civil Engineering, University of Canterbury], New Zealand. [Link]
- Meer, T., & Verhoeven, P. (2013). Public framing organizational crisis situations. *Public Relations Review*, 39(3), 229-231. [https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.001]
- Mendonca, D., & Wallace, W. (2015). Factors underlying organizational resilience: The case of electric power restoration in New York City after 11 September 2001. *Reliability Engineering & System Safety*, 141(3), 83-91. [https://doi.org/10.1016/j.res.2015.03.017]
- Mzsumi, H., Gharayan Zandi, H., Kiakajoori, D., & Emadi, S.R. (2015). Identifying and prioritizing strategic management obstacles in the Ministry of Sports and Youth and sports federations using the entropy-fuzzy decision-making method. *Sports Management and Movement Behavior*, 12(23), 295-317. [Link] [In Persian]
- Naghipour Givi, B., Khosravipoor, Z., & Kalashi, M. (2025). Designing a Model of Economic Diplomacy in Iranian sports. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 212-236. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23448.2752]
- Nasrolahi, N. (2017). *The Relationship between Organizational Resilience and Organizational Health with Staff Deviant Behaviors in Administration of Education of Sari city*. [Master thesis, Sari Branch, Islamic Azad University], Sari: Iran. [In Persian]
- Nazari, S., Ramezaninejad, R., Goharrostami, H.R., & Rahmati, M.M. (2025). Analyzing the dominant approaches women's sports with an emphasis on gender analysis. *Journal of Sport Management and Development*, 14(1), 71-94. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23886.2775]
- Nofallah, H. (2015). *The Relationship between Organizational Resilience and Job Desire of School Principals and Teachers*. [Master thesis, Sari Branch, Islamic Azad University], Sari: Iran. [In Persian]
- Olu-Daniels, S.O., & Nwibere, B.M. (2014). Trust and Organizational Resilience in the Nigerian Oil and Gas Industry. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 292. [https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n2p291]
- Ostadi Iraj, M., & Soleiman Pooromran, M. (2017). The relationship between the organizational resilience and the competitiveness and sustainable competitive (The case study: Cement Company of Bojnord). *Journal of Management Future Research*, 28(108). [Link] [In Persian]



- Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249. [<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>]
- Rezaie, M., Saraei, M., & Bastaminia, A. (2016). Explaining and Analyzing the Concept of Resiliency and its Indicators and Framework in Natural Disasters. *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 6(1). [In Persian]
- Rostamzadeh, P., Sadeghi, H., Assari, A., & Yavari, K. (2013). The effect of government investment in the sports sector on economic growth in Iran, *Quarterly Journal of Economic Research (Sustainable Growth and Development)*, 14(4), 177-210. [[Link](#)] [In Persian]
- Saminia, M., Peymanizadeh, H., & Javadipoor, M. (2012). Strategic pathology of sport for all in Iran and providing development solutions based on SWOT. *Sport Management Studies*, 20, 221-238. [[Link](#)] [In Persian]
- Seyed Bagheri, S.M., Norouzi Seyed Hoseini, R., Saffari, M., & Sharifian, E. (2025). Knowing the Factors Affecting the Expansion of the Underground Economy in the Sports Industry (Iranian Football Study). *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 52-82. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23244.2741>]
- Sharifzadeh, H., Mirmohamadtabar, A., & Adlipoor, S. (2018). Investigating the Factors Affecting Social Vitality in Iran a meta-analysis of existing research. *Culture Strategy*, 10(40), 159-180. [[Link](#)] [In Persian]
- Shirzadi, R., Razavi, S.M.H., Amirnejad, S., & Mohammadi, N. (2024). Providing a Conceptual Analysis Framework for Sustainability of Championship Sports. *Journal of Sport Management and Development*, 13(1), 168-188. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.13907.2096>]
- Velu, S.R., Al Mamun, A., Kanesan, T., Hayat, N., & Gopinathan, S. (2019). Effect of Information System Artifacts on Organizational Resilience: A Study among Malaysian SMEs. *Sustainability*, 11(11), 3177. [<https://doi.org/10.3390/su11113177>]
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(17), 12-23. [<https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>]
- Tarighi, R., & Razavi, S.M.H. (2025). Designing the Model of Sustainable Supply Chain Risk Management for Irans Football Club Ownership Industry. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 95-116. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23470.2754>]
- Valinejad, B., Ganjouei, F., & Esmaeili, M. (2021). Identifying the Indexes and Components of Organizational Resilience in Private Sport Clubs. *Public Policy in Administration*, 11(40), 15-27.
- 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. [<https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>]
- Zeb-Obipi, I., Obiekwe, O., & Ateke, M.D. (2019). Industrial Relations Environment and Organizational Resilience: Implications on Nigerian Managers. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 5(1), 22-35. [[Link](#)]