Journal of Innovation in Sports Management
Volume 4, Issue 4, Winter 2026
https://jism.srbiau.ac.ir

Presenting the crisis management model in sports complexes of Tehran municipality with emphasis on human resources

Fatemeh Amiri Ghaleh Rashidi — PhD student in sports management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

Sepideh Ghatanian ¯ — Assistant Professor of Physical Education Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

Zohreh Afsharmand — Assistant Professor of Physical Education Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

Motahareh Moslehi — Assistant Professor of Physical Education Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

Abstract

The purpose of this research is to present a crisis management model in sports complexes of Tehran municipality with an emphasis on human resources. The research method is qualitative and with a thematic approach. The statistical population included two parts of human resources (professors, municipal sports managers, managers of sports complexes) and information sources (books, articles, documents, media). Sampling was done in a sufficient number and with a judgment method based on reaching theoretical saturation (20 people). Research tools included systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the tool was evaluated and confirmed based on the legal and scientific validity of the sample, expert opinion and agreement between the correctors. In order to analyze the findings, a multi-stage conceptual coding method with a systemic analysis approach was used. Based on the conceptual framework, there are three core codes to develop a crisis management model in sports complexes of Tehran municipality with an emphasis on human resources. The core code before the crisis, which has the categories of human resource empowerment, coordination and planning. The core code during the crisis, which has management, psychological and communication categories, and the core code after the crisis, which includes evaluation, correction, and feedback.

Key words: crisis, sports complexes, human resources, municipality.

Original Research Article

Received: 2025-02-26

Accepted: 2025-06-21

¯ Corresponding Author: E-mail: sepidehghatnin@gmail.com

How to Cite: Amiri Ghaleh Rashidi F., Ghatanian S., Afsharmand Z., Moslehi M. Presenting the crisis management model in sports complexes of Tehran municipality with emphasis on human resources, Journal of Innovation in Sports Management, 2026; 4(4):129-139.

نوآوری در مدیریت ورزشی
دوره ٤، شماره ٤، زمستان ۱۴۰۴
https://jism.srbiau.ac.ir

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۳۱

ارائهٔ مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی

فاطمه امیری قلعه رشیدی | دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
سپیده قطنیان [–] | استادیار گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
زهره افشارمند | استادیار گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
مطهره مصلحی | استادیار گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش، ارائه مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی می‌باشد. روش پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد تماتیک می‌باشد. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (اساتید، مدیران ورزش شهرداری، مدیران مجموعه‌های ورزشی) و منابع اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد، رسانه‌ها) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۲۰ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج سه کد محوری به‌منظور تدوین مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی وجود دارد. کد محوری قبل از وقوع بحران، دارای مقوله‌های توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی می‌باشد. کد محوری حین وقوع بحران که دارای مقوله‌های مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی می‌باشد و کد محوری بعد از وقوع بحران که شامل ارزیابی و اصلاح و بازخورد می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: بحران، مجموعه‌های ورزشی، منابع انسانی، شهرداری.

[–] **نویسنده مسئول**: E-mail: sepidehghatnin@gmail.com

امیری قلعه رشیدی فاطمه، قطنیان سپیده، افشارمند زهره، مصلحی مطهره، ارائهٔ مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، زمستان ١٤٠٤، ٤(٤): ١٢٩-١٣٩.

مقدمه

امروزه مدیریت بحران به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های بشری در جهت کاهش تلفات جانی و مالی مشخص‌شده است (فاس[1] و همکاران، ۲۰۲۲، ۱۶۲). مدیریت بحران یک رویکرد مبتنی بر فرآیند و استراتژی سازمان برای شناسایی و پاسخ به یک تهدید، یک رویداد پیش‌بینی‌نشده، یا هرگونه اختلال منفی با پتانسیل آسیب رساندن به افراد، اموال یا فرآیندهای تجاری است (ساروج و پال[2]، ۲۰۲۰، ۳). به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن رویدادهای جهانی، بسیاری از سازمان‌های مدرن سعی می‌کنند بحران‌های بالقوه را قبل از وقوع شناسایی کنند تا طرح‌هایی برای مقابله با آن ترسیم کنند. تا در صورت بروز بحران، سازمان بتواند مسیر خود را به شدت تغییر دهد تا در حالت بقا باقی بماند (اوستائف[3] و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۱۷). امروزه برخی رخدادهای بشری نیز از جمله شیوع ویروس کرونا سبب گردیده است تا مدیریت بحران بیش از پیش مهم تلقی شود. به‌صورت کلی می‌توان انتظار داشت که بحران COVID-19 که در اوایل سال ۲۰۲۰ آغاز شد به یک نمونه کتاب درسی مدیریت بحران تبدیل شود (بوین و رهینارد[4]، ۲۰۲۲، ۳).

مدیریت بحران شامل برخورد با بحران‌ها به‌گونه‌ای است که آسیب را به حداقل می‌رساند و سازمان آسیب‌دیده را قادر می‌سازد تا به‌سرعت بهبود یابد (جوردانا[5] و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۷۵، بوئکی[6]، ۲۰۱۸، ۴۵۰). برخورد صحیح با یک بحران می‌تواند به ویژه برای روابط عمومی مهم باشد. بحران‌ها به شکل‌های مختلفی بروز می‌کنند. پیشگیری، کاهش، آمادگی، واکنش و بهبودی پنج مرحله مدیریت بحران می‌باشد که به‌صورت جدی مورد توجه قرار گرفت. اصطلاح بحران تعاریف و تفاسیر متنوعی دارد. به‌طور معمول، به‌عنوان یک اختلال فوق‌العاده در عملیات استاندارد شناخته می‌شود که ایمنی، شهرت و موفقیت یک سازمان یا فرد را تهدید می‌کند (لیو و چریستنسن[7]، ۲۰۲۲، ۲۸۳). در برخی موارد از بحران‌ها، این فرصت برای یک شرکت یا شخص وجود دارد که قبل از ایجاد آسیب جدی، شرایط را تحت کنترل درآورد. بااین‌حال، اغلب اوقات مشکل قبل از اینکه مهار شود از کنترل خارج می‌شود (کومبس و لائوفر[8]، ۲۰۱۸، ۲۰۰). روشی که از طریق آن مشکل برای مقابله با آن آماده می‌شود یا به آن رسیدگی می‌شود که به‌عنوان مدیریت بحران نیز شناخته می‌شود، می‌تواند تعیین کند که این رویداد تا چه حد برای یک سازمان مخرب است (رائوت[9] و همکاران، ۲۰۲۲، ۶۴۸). اگرچه بحران‌ها در هر صنعتی رخ می‌دهند، اما هیچ یک نسبت به ورزش سهم نامتناسبی از توجه رسانه‌ها را دریافت نمی‌کنند (آتیلگان و کاپلان[10]، ۲۰۲۲، ۵۰). رشد اینترنت و رسانه‌های اجتماعی کار تیم‌های مدیریت بحران را بیش از هر زمان دیگری در حوزه ورزش دشوار می‌کند (ساتو[11]، ۲۰۱۵، ۱۰۵).

محیط فضاهای ورزشی به‌عنوان یک اجتماع پویا مشخص می‌باشد که این فضاها همیشه در حالت نوسان است. در کنار این نوسان ها و پویایی‌های فضاهای ورزشی؛ میزان عدم قطعیت فراوانی در محیط‌های ورزشی و به‌خصوص اماکن ورزشی وجود دارد (اورر و کلیسون[12]، ۲۰۲۰، ۲). عدم قطعیت موجود در فضاهای ورزشی سبب گردیده است تا مدیریت بحران به‌عنوان یکی از ضروریات این فضاها مشخص گردد. از آنجا که اماکن ورزشی برای مشکلات غیرقابل‌پیش‌بینی ناشی از محیط بیرونی و ضعف‌های مدیریتی، اقتصادی و مالی برنامه جدی را تدارک ندیده‌اند و تلاش‌های اصولی برای کاهش این مشکلات نداشته‌اند؛ لذا مدیریت بحران به‌عنوان یکی از ضروریات اماکن ورزشی مشخص می‌باشد که می‌بایستی به‌صورت جدی دنبال گردد (آمانو[13]، ۲۰۱۲، ۱۹). یکی از مسائل مهم در خصوص پیاده‌سازی مدیریت بحران؛ بهره‌گیری از منابع انسانی می‌باشد. منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین منابع در جوامع می‌باشد که نقش مهمی در

[1] Fasth
[2] Saroj & Pal
[3] Ostaev
[4] Boin & Rhinard
[5] Ostaev
[6] Boeke
[7] Liu & Christensen
[8] Coombs & Laufer
[9] Raut
[10] Atligan & Kaplan
[11] Sato
[12] Orr & Kellison
[13] Amano

جهت توسعه و بهبود عملکرد تمامی حوزه ها دارد (وانگ[1] و همکاران، ۲۰۰۹، ۲۳). در حوزه مدیریت بحران نیز منابع انسانی یکی از نقش‌های مهم و اساسی را دارا می‌باشند و به نوعی تمامی فرایندهای مربوط به مدیریت بحران به عهده منابع انسانی می‌باشد. نقش منابع انسانی در مدیریت بحران افزایش آمادگی در بین افراد و در نتیجه اطمینان از برنامه‌ریزی مؤثر بلایا است (میرزاپور و همکاران، ۲۰۱۹، ۴۵). با گنجاندن جنبه انسانی در مدیریت بحران، مشخص‌شده است که جوامع در زمان وقوع بحران‌ها در موقعیت بهتری برای مقابله با بحران‌ها هستند (مریم[2] و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۸۹). کارکرد منابع انسانی مسئولیت اصلی مدیریت نیازهای افراد در زمان مدیریت بحران را بر عهده خواهد داشت و باید شامل طرح های اضطراری به‌عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت بحران باشد (هاتچینز[3] و همکاران، ۲۰۲۰، ۴۷۳). شیوع بحران‌ها در جوامع در دوران معاصر به‌طور قابل‌توجهی افزایش‌یافته است، زیرا انواع مختلف تهدیدات ظاهر می‌شوند. این امر مستلزم افزایش آگاهی از چنین تهدیداتی و گنجاندن اقدامات کاهش‌دهنده برای رسیدگی به بحران‌ها در هنگام وقوع است. بر این اساس، مدیریت بحران را می‌توان نقش ضروری منابع انسانی در نظر گرفت و باید در اولویت قرار گیرد (آسامنه[4]، ۲۰۱۸، ۳۲).

منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی و آموزش نقش مؤثری در مدیریت بحران ایفا می‌کند تا اطمینان حاصل شود که افراد می‌توانند در زمان‌های آشفته حرکت کنند. به‌عنوان حافظ رفاه افراد، منابع انسانی نقش مهمی در حصول اطمینان از اینکه سرمایه انسانی در جامعه محافظت می‌شود و نیروهای مدنظر می‌توانند به ارائه ارزش برای جامعه فراتر از بحران ادامه دهند، ایفا می‌کند (چائودهاری[5] و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲۷۹). نیروی انسانی بهترین موقعیت را دارد تا آموزش‌های آمادگی در برابر بلایا و مدیریت بحران را به افراد جامعه ارائه دهد تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها در موقعیتی هستند که می‌توانند هنگام وقوع بحران‌ها را مدیریت کنند (الهازامه و الزوبی[6]، ۲۰۲۰، ۲۳۹). در مطالعات مختلفی به اهمیت نیروی انسانی در جهت مدیریت بحران پرداخته شده است. نیزامیدو و وزاس[7] (۲۰۲۰) مشخص نمودند که نیروی انسانی می‌تواند زمینه جدی در جهت بهبود عملکرد مدیریت بحران را فراهم نماید. مانولی[8] و همکاران (۲۰۱۱) نیز اشاره داشتند که توجه به نیروی انسانی و تقویت ظرفیت‌های آنان می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کارایی مدیریت بحران گردد. رایت[9] و همکاران (۲۰۲۲) اشاره داشتند که در محیط‌های ورزشی جهت بهبود عملکرد مدیریت بحران می‌بایستی از ظرفیت‌های انسانی استفاده مناسبی را برد. این در حالی است که آتیلگان و کاپلان (۲۰۲۲) اشاره داشتند که جهت عملکرد مطلوب مدیریت بحران در محیط‌های ورزشی نیاز است تا نیروی انسانی از آموزش‌های لازم برخوردار شود. سومیکی[10] و همکاران (۲۰۱۹) نیز اشاره داشتند که نیروهای انسانی آموزش‌های مناسبی جهت بهبود مدیریت بحران را ندیده‌اند و این مسئله سبب بروز مشکلاتی در جهت عملکرد مناسب و مطلوب مدیریت بحران شده است.

اگرچه رشد و گسترش مجموعه‌های ورزشی و احداث مکان هایی در این خصوص همواره در دستور کار بشر قرارگرفته است اما نیاز است تا با ایجاد برنامه‌ریزی مناسب؛ شرایطی جهت بهبود مدیریت بحران در فضاها ایجاد گردد. بدون شک عدم توجه به مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی؛ می‌تواند چالش‌هایی را متوجه مدیران این مجموعه‌ها داشته باشد. به‌صورتی که عدم توجه به مدیریت بحران در فضاهای ورزشی همواره منجر به بروز آسیب‌های مالی و جانی در ورزش شده است. نبود مدل‌های بومی در جهت مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی می‌تواند از منظر علمی منجر به شکل‌گیری ابهاماتی در این خصوص گردد و روند توسعه مدیریت بحران را دچار چالش‌های اساسی نماید. همچنین نبود مدل‌های بومی در خصوص مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی می‌تواند از منظر عملی

[1] Wang
[2] Maryam
[3] Hutchins
[4] Athamneh
[5] Chaudhari
[6] Alhazaimeh & Alzoubi
[7] Nizamidou & Vouzas
[8] Manole
[9] Raut
[10] Thumiki

باعث گردد تا دغدغه کافی در خصوص شکل‌گیری این مدیریت فراهم نگردد. با توجه به کارکردهای منابع انسانی در مدیریت بحران مطلوب؛ انجام تحقیق حاضر می‌تواند ضمن رفع خلا تحقیقاتی در این خصوص؛ باعث گردد تا راهکارهای اجرایی در جهت مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران فراهم گردد. با این توجه تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی سعی در پاسخ به این سؤال دارد مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی به چه صورت می‌باشد؟

روش‌شناسی

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند با رویکرد تماتیک (گلیزر و همکاران، ۲۰۱۱) بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انسانی شامل اساتید دانشگاه‌ها، مدیران ورزش شهرداری و مدیران مجموعه‌های ورزشی بود. لیستی از جامعه آماری تهیه شد و به ترتیب لیست، با آن‌ها هماهنگی لازم برای انجام مصاحبه‌صورت گرفت. مصاحبه‌ها به‌صورت آنلاین و حضوری بود. در شانزدهمین مصاحبه کد جدیدی احصا نگردید اما پژوهش تا مصاحبه بیستم نیز ادامه یافت. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به‌صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد.

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به‌صورت زیر می‌باشد. استخراج مؤلفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی‌شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها بر اساس چارچوب تحلیلی طراحی‌شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل‌شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. مدت زمان انجام مصاحبه ها از ۳۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. معیار اتمام مصاحبه‌ها، رسیدن به اشباع نظری بود. همچنین تعداد سؤالات مصاحبه، ۴ سؤال باز پاسخ بود. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکرشده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

	گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه	
منابع انسانی	اساتید تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها که در زمینه پژوهش حاضر، پژوهش‌هایی انجام داده باشند (حداقل دو پژوهش)	قضاوتی (نظری)	۷ نفر	۲۰ نفر
	مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران	قضاوتی (نظری)	۴ نفر	
	مدیران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران (سابقه بیش از ۲ سال مدیریت)	قضاوتی (نظری)	۶ نفر	
	مدیران و کارشناسان اداره مدیریت بحران و پدافند غیرعامل شهرداری تهران	قضاوتی (نظری)	۳ نفر	
منابع اطلاعاتی	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب و..)	هدفمند	۱۴ نسخه	۳۷ نسخه
	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	هدفمند	۶ نسخه	
	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	هدفمند	۱۷ نسخه	

جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
نمونه موردمطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی
روایی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان
	میزان توافق بین کدگذاران و مصححان: تعداد کل کدها: ۸۳، تعداد کل توافقات: ۳۱، تعداد کل عدم توافقات: ۱۱ پایایی بین دو کدگذار: ۷۵٪ بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی درصد پایایی = $\frac{\text{تعداد توافقات}*2}{\text{تعداد کل کداه}}$ * ۱۰۰٪	

در نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به‌صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی موردنیاز است؛ نمونه‌گیری انجام گردد. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردهای مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگوئی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و درصورتی‌که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه درروند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز درروند تکمیل تئوری مورداستفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامهٔ کار مطالب تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۲۰ مصاحبه در طی دورهٔ شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن دادهٔ جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی‌شده به‌صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. مراحل تحلیل مضمون

گام اول؛ آشنا شدن با داده ها :

در این مرحله، داده‌های اولیه پژوهش از طریق مطالعه مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده در مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی مطالعه و شناخت اولیه با داده‌ها حاصل گردید. در ادامه با انجام مصاحبه‌هابا ذینفعان، شناخت جامع تری از دید این افراد حاصل گردید.

گام دوم؛ ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری:

در این مرحله، بعد از انجام مصاحبه و ثبت و ضبط آن، کدهای اولیه(مضامین اولیه) استخراج گردید.

گام سوم؛ جست وجو و شناخت مضامین :

در این مرحله، لیستی از مضامین اولیه تهیه گردید و مضامین با تکرار (فراوانی) بیشتر مشخص گردید و از نظر نگارشی، اصلاحاتی در مضامین صورت گرفت.

گام چهارم؛ ترسیم شبکه مضامین :

در این مرحله مضامین پایه در گام سوم، با یکدیگر تلفیق گردیدند و مضامین سازمان دهنده را تشکیل دادند.

گام پنجم؛ تحلیل شبکه مضامین :

در این مرحله، شبکه مضامین شکل می گیرد. به نحوی که مضامین سازمان دهنده با یکدیگر تلفیق می شوند و مضامین فراگیر را شکل می دهند. بنابراین شکله مضامین تشکیل می شود.

گام ششم؛ تدوین گزارش:

نهایتا بعد از تشکیل شبکه مضامین، این شبکه تفسیر و گزارش می گردد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۳ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۳۶ مضمون پایه بود. نتایج در جدول ۳ گزارش‌شده است.

جدول ۳. تحلیل تم سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی‌شده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
پیش از وقوع بحران	توانمندسازی منابع انسانی	۱. آموزش به مدیران مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران‌های مختلف اقتصادی، طبیعی، اجتماعی و ...	۵
		۲. برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندت برای مدیران مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران‌ها	۶
		۳. برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی مرتبط با مدیریت بحران	۷
		۴. بهبود توانمندی‌های روان‌شناختی مدیران مجموعه‌های ورزشی برای آمادگی مقابله با بحران	۵
	هماهنگی	۵. هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمانی برای آماده‌سازی منابع انسانی موردنیاز در بحران‌ها	۶
		۶. تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان ورزش شهرداری تهران	۳
		۷. تفکیک وظایف اعضای تیم مدیریت بحران در سازمان ورزش شهرداری	۶
	برنامه‌ریزی	۸. برنامه‌ریزی در جهت انجام مانور با حضور تمامی منابع انسانی درگیر در بحران	۹
		۹. برنامه‌ریزی تأمین امکانات و تجهیزات موردنیاز منابع انسانی	۸
		۱۰. تدوین برنامه کوتاه‌مدت و بلندمدت مدیریت بحران با تأکید بر منابع انسانی	۶
		۱۱. به‌کارگیری منابع انسانی متخصص در تیم مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران	۳
		۱۲. به‌کارگیری منابع انسانی با تجربه در تیم مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران	۶
		۱۳. تدوین برنامه جامع مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی با تأکید بر منابع انسانی	۵
		۱۴. تهیه چک‌لیست آمادگی مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران	۹
		۱۵. تهیه فرم ارزیابی آمادگی مدیران مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران	۸
		۱۶. تعیین مدیران و منابع انسانی جایگزین پیش از وقوع بحران	۷
		۱۷. مشخص نمودن تعداد منابع انسانی موردنیاز در زمان بحران و برنامه‌ریزی در جهت جذب و به‌کارگیری این منابع	۵
		۱۸. شبکه‌سازی بین متولیان مجموعه‌های ورزشی به‌منظور آمادگی در زمان وقوع بحران	۶
		۱۹. انتخاب کانال ارتباطی مناسب برای منابع انسانی در زمان وقوع بحران	۵
حین وقوع بحران	مدیریتی	۲۰. هماهنگی با مدیران سایر ارگان‌های مرتبط با بحران شکل‌گرفته در مجموعه‌های ورزشی (نیروی انتظامی، اورژانس، آتش‌نشانی و ...)	۴
		۲۱. اطلاع‌رسانی به موقع از سوی مدیران مسول	۵
		۲۲. ارزیابی لحظه‌ای و روزانه اقدامات انجام‌گرفته از سوی منابع انسانی درگیر در بحران (مدیران مجموعه‌های ورزشی)	۶
		۲۳. اتخاذ تدابیر مناسب از سوی مدیران به‌منظور کاهش هزینه‌ها	۶
		۲۴. تشکیل جلسات اضطراری با حضور منابع انسانی متولی و درگیر	۶

		۲۵. ارائه فراخوان برای جذب نیروهای انسانی موردنیاز به‌صورت داوطلب و یا استخدام	۵
	روان شناختی	۲۶. حفظ خونسردی و آرامش در زمان وقوع بحران از سوی منابع انسانی درگیر در بحران	۸
		۲۷. ایجاد انگیزه به مدیران مجموعه‌های ورزشی به‌منظور انجام وظایف و ترک نکردن پست	۷
	ارتباطی	۲۸. برقراری ارتباط دوسویه بین مدیران مجموعه‌های ورزشی و مدیران ارشد سازمان ورزش شهرداری در زمان وقوع بحران	۵
		۲۹. برقراری ارتباط مناسب با رسانه‌ها برای شرح وقایع رخ داده	۶
پس از وقوع بحران	ارزیابی	۳۰. ارزیابی عملکرد منابع انسانی درگیر در بحران	۵
		۳۱. جمع‌آوری نظرات ذی‌نفعان مجموعه‌های ورزشی در مورد بحران شکل‌گرفته	۳
		۳۲. بررسی نقاط ضعف و قوت منابع انسانی (مدیران و پرسنل) مجموعه‌های ورزشی در خصوص بحران پیش‌آمده	۶
	اصلاح و بازخورد	۳۳. تدوین برنامه برای رفع چالش‌های مدیریت بحران با تأکید بر منابع انسانی	۹
		۳۴. به‌روز رسانی چک‌لیست اقدامات موردنیاز برای آماده‌سازی بحران‌ها در حوزه منابع انسانی	۸
		۳۵. تعدیل و یا به‌کارگیری نیروی انسانی موردنیاز در سازمان ورزش شهرداری به‌منظور مدیریت بحران	۵
		۳۶. تشویق منابع انسانی با عملکرد عالی در کنترل بحران پیش‌آمده در مجموعه‌های ورزشی	۶

بر اساس جدول ۳، سه کد محوری به‌منظور تدوین مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی وجود دارد. کد محوری قبل از وقوع بحران که دارای مقوله‌های توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی می‌باشد. کد محوری حین وقوع بحران که دارای مقوله‌های مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی می‌باشد و کد محوری بعد از وقوع بحران که شامل ارزیابی و اصلاح و بازخورد می‌باشد.

کدگذاری گزینشی (انتخابی):

نتایج کدگذاری گزینشی نشان داد که عوامل قبل از وقوع بحران به‌عنوان پیش‌نیاز در عوامل حین وقوع بحران و عوامل مدیریت بحران پس از وقوع بحران، آخرین گام در این چرخه مدیریت بحران می‌باشد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از فرایند کدگذاری و تطبیق با مبانی و پیشینه پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت بحران یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های بشری در جهت کاهش تلفات جانی و مالی در حوادث طبیعی و غیرطبیعی می‌باشد. به‌صورتی که مدیریت بحران به‌عنوان یکی از اهداف مهم در سطح بین المللی مشخص می‌باشد که به‌صورت جدی دنبال گردیده است. مدیریت بحران در فضاهای ورزشی به‌عنوان یکی از مسائل مهم مشخص می‌باشد که همواره مورد تأکید محققان قرارگرفته است.

ضرورت بهبود مدیریت بحران در جهت کاهش معضلات و مشکلات موجود در فضاهای ورزشی سبب گردیده است تا تلاش‌هایی در این خصوص انجام گردد. اگرچه پیشرفت‌هایی در این خصوص وجود داشته است اما عدم بهره‌گیری از منابع انسانی یکی از ضعف‌های عمده این حوزه می‌باشد. این در حالی است که بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی و ایجاد بستری در جهت توسعه سرمایه انسانی مطلوب در مسیر توسعه مدیریت بحران به‌عنوان یک ضرورت مورد تأکید قرارگرفته است. این مسئله سبب گردیده است تا تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی طراحی و اجرا گردد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدل تحقیق شامل ۳ کد محوری، ۸ مقوله و ۳۶ کد باز بود. به‌صورتی که در سه مرحله قبل از وقوع بحران، حین وقوع بحران و پس از وقوع بحران کدهایی در این خصوص شناسایی گردید. به‌صورتی که فاز قبل از بروز بحران نیاز است تا به جنبه‌هایی شامل توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی توجه جدی گردد. همچنین در فاز حین بحران نیز به جنبه‌هایی شامل مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی توجه جدی گردد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مشخص گردید که در فاز پس از بحران نیز به جنبه‌های ارزیابی و اصلاح و بازخورد توجه جدی گردد. به عبارتی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی نیاز است تا ضمن توجه به این سه فاز؛ فعالیت‌های مدنظر هر فاز نیز به‌صورت جدی دنبال گردد. در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره‌شده است. نیزامیدو و وزاس (۲۰۲۰) مشخص نمودند که در جهت بهبود مدیریت بحران می‌بایستی به سه فاز قبل، حین و پس از بحران توجه جدی گردد. مانولی و همکاران (۲۰۱۱) نیز مشخص نمودند که مدیریت بحران شامل فرایندی می‌باشد که از قبل و تا بعد از بحران ادامه خواهد داشت. آسامنه (۲۰۱۸) نیز اشاره داشت که اگرچه فرایند مدیریت بحران همواره وجود داشته است اما نیاز است تا با توجه به حوزه‌های تخصصی؛ جنبه‌های هریک از گام‌های مدیریت بحران مشخص و نهایی گردد. با این توجه می‌توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق نیزامیدو و وزاس (۲۰۲۰)، مانولی و همکاران (۲۰۱۱) و آسامنه (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. به نظر می‌رسد جایگاه سه گام قبل، حین و پس از بحران در ایجاد مدیریت مناسب بحران در فضاهای ورزشی سبب گردیده است تا نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات نیزامیدو و وزاس (۲۰۲۰)، مانولی و همکاران (۲۰۱۱) و آسامنه (۲۰۱۸) همسو گردد.

همه بحران‌ها طول عمر دارند. الگوهایی از زمان شروع، بدتر شدن، بالا رفتن و بازگشت به حالت عادی وجود دارد. کارشناسان مدیریت بحران در مورد چگونگی طبقه‌بندی دقیق این مراحل مختلف بحران بحث کرده‌اند. مانولی و همکاران (۲۰۱۱) نیز اشاره داشتند که توجه به نیروی انسانی و تقویت ظرفیت‌های آنان می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کارایی مدیریت بحران گردد. رایت و همکاران (۲۰۲۲) اشاره داشتند که در محیط‌های ورزشی جهت بهبود عملکرد مدیریت بحران می‌بایستی از ظرفیت‌های انسانی استفاده مناسبی را برد. فینک (۱۹۸۶) یک مدل چهار مرحله ای پذیرفته‌شده را ایجاد کرد که می‌تواند برای همه موقعیت‌ها اعمال شود. مرحله بحران پیشرو مرحله اولیه هر بحرانی است که علائم هشداردهنده ممکن است آشکار باشد. اگر یک بحران در این مرحله علامت‌گذاری شود، مدیران فضاهای ورزشی می‌تواند راحت‌تر بحران را مدیریت نماید. جایگاه و اهمیت حوزه ورزش سبب گردیده است تا میزان خسارت در خصوص مدیریت بحران بستگی به این دارد که تیم مدیریت بحران چقدر می‌تواند سریع و مناسب واکنش نشان دهد. بهره‌گیری از منابع انسانی در حوزه ورزش می‌تواند نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در مرحله قبل از بحران در فضاهای ورزشی داشته باشد. یک نیروی متخصص در حوزه ورزش می‌تواند فاز قبل از بحران را به‌صورت مناسب و جدی پیاده‌سازی نماید. از طرفی سرمایه انسانی می‌تواند در حین و پس از بروز بحران؛ به واسطه برخورداری از تخصص لازم شرایطی جهت بهبود مدیریت بحران در فضاهای ورزشی را فراهم نماید.

در حوزه مدیریت بحران نیز منابع انسانی یکی از نقش‌های مهم و اساسی را دارا می‌باشند و به نوعی تمامی فرایندهای مربوط به مدیریت بحران به عهده منابع انسانی می‌باشد. نقش منابع انسانی در مدیریت بحران افزایش آمادگی در بین افراد و در نتیجه اطمینان از برنامه‌ریزی مؤثر بلایا است. با گنجاندن جنبه انسانی در مدیریت بحران،

مشخص‌شده است که جوامع در زمان وقوع بحران‌ها در موقعیت بهتری برای مقابله با بحران‌ها هستند. کارکرد منابع انسانی مسئولیت اصلی مدیریت نیازهای افراد در زمان مدیریت بحران را بر عهده خواهد داشت و باید شامل طرح‌های اضطراری به‌عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت بحران باشد. یک عنصر حیاتی برای پیمایش موفقیت‌آمیز هر بحرانی، توسعه یک برنامه مدیریت بحران سازمان‌یافته می‌باشد. با توجه به فضاهای تخصصی ورزش؛ جهت بهبود مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی مشخص گردید که در فاز پیش از بحران به هایی شامل توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی، در فاز حین بحران به جنبه‌هایی شامل مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی و در فاز پس از بحران به جنبه‌هایی شامل ارزیابی و اصلاح و بازخورد توجه گردد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا در سازمان شهرداری تهران؛ استانداردهایی در خصوص مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران طراحی و اجرایی گردد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ایجاد کارگروه‌هایی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران؛ شرایطی جهت بررسی، رصد و ارزیابی این مجموعه‌ها در خصوص احتمال بروز بحران‌ها انجام گردد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ایجاد دوره‌های آموزشی در خصوص مدیریت بحران و ارتقا توانمندی‌های نیروهای انسانی شهرداری تهران؛ شرایطی جهت بهبود مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران را فراهم نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در خصوص تعیین ظرفیت‌ها و معضلات نیروهای انسانی در شهرداری تهران در حوزه مدیریت بحران؛ شرایطی جهت اشراف از وضعیت و شرایط نیروی انسانی در خصوص مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران را فراهم نمود.

Reference

0 Alhazaimeh, A. S., & Alzoubi, M. O. (2020). The impact of human resources management practices as an entry point in crisis management. *Journal of Asian Scientific Research*, *10*(4), 238-254.

0 Amano, K. (2012). Crisis management for public sports facilities. EASM Confrancem, 18-21.

0 Athamneh, S. (2018). HR planning for crisis management. In *Human resource planning for the 21st century*. IntechOpen.

0 ATILGAN, D., & KAPLAN, T. (2022). Investigation of the Relationship among Crisis Management, Decision-Making and Self-Confidence Based on Sport Managers in Turkey. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *7*(1), 49-67.

0 Boeke, S. (2018). National cyber crisis management: Different European approaches. *Governance*, *31*(3), 449-464.

0 Boin, A., & Rhinard, M. (2022). Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. *Journal of European Public Policy*, 1-21.

0 Chaudhari, C., Nakhate, V., & Rautrao, R. R. (2020). Role of HR trends in corona-crisis management and organizational sustainability readiness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2278-2286.

0 Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management–current research and future directions. *Journal of International Management*, *24*(3), 199-203.

0 Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small-and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *30*(2), 161-170.

0 Hutchins, H. M. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(3), 299-309.

0 Jurdana, D. S., Frleta, D. S., & Agbaba, R. (2020). Crisis management in tourism–literature review. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 473-482.

0 Liu, Y., & Christensen, T. (2022). The long-term development of crisis management in China—Continuity, institutional punctuations and reforms. *Review of Policy Research*. 39 (3), 282-302.

0 Manole, C., Alpopi, C., & Colesca, S. E. (2011). The strategic role of human resources development in the management of organizational crisis. *Economia. Seria Management*, *14*(1), 207-221.

0 Maryam, S. T., Atamimi, R., Sumartono, E., Orbaningsih, D., & Riinawati, R. (2020). Global financial crisis management by human resource management. *Journal of Critical Reviews*, *7*(1), 287-290.

0 Mirzapour, M., Toutian, S. S., Mehrara, A., & Khorrampour, S. (2019). The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, *4*(1), 43-50.

0 Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2020). The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises. *The TQM Journal*, *32*(6), 1077-1098.

0 Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport facilities as sites of environmental and social resilience. *Managing Sport and Leisure*, 1-6.

0 Ostaev, G. Y., Kondratyev, D. V., Kravchenko, N. A., & Nekrasova, E. V. (2020). Crisis identification and development of crisis management algorithm in the agricultural sector. *Amazonia Investiga*, *9*(29), 316-326.

0 Raut, P. K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K. P. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. *Materials Today: Proceedings*, *61*, 647-652.

0 Saroj, A., & Pal, S. (2020). Use of social media in crisis management: A survey. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *48*, 1-11.

0 Sato, S. (2015). Negative information in sport: Minimizing crisis damage. In *Sports management and sports humanities* (pp. 103-111). Springer, Tokyo.

0 Thumiki, V. R. R., Jovancai-Staiić, A., & Al, B. R. S. S. (2019). Resultant effect of crisis-driven HR strategies applied during current economic crisis in Oman: An HR manager's perspective. *The European Journal of Applied Economics*, *16*(1), 77-98.

0 Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human resource development review*, *8*(1), 22-53.

0 Wright, R. K., Kobayashi, K., & Fletcher, T. (2022). COVID-19 and Sport Stadia: Managing Large Sport Facilities during a Crisis Like No Other. In *Routledge Handbook of Sport and COVID-19* (pp. 173-185). Routledge.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی