

طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در کنترل بحران‌های ورزشی

کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد

رضا رضانژاد<sup>۱</sup>، میرحسین سیدعامری<sup>۲\*</sup>، اسکندر حسن‌پور<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳

تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۸/۲۱

ص ص: ۱۴۳-۱۱۳

#### چکیده

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران در کنترل بحران‌های ورزشی کشور، با استفاده از رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه آماری در این تحقیق کیفی، ۲۵ نفر افراد آشنای با ادبیات مدیریت بحران، دیپلماسی، مدیریت ورزشی، که به صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی جهت مصاحبه انتخاب شدند، فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها بصورت هم‌زمان و با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری انجام شد. در این راستا ۱۲ مقوله اصلی شامل: ویژگی‌های روانشناختی و بهداشت روان، ارتقاء مقاومت‌پذیری و تاب-آوری خود و کارکنان، قابلیت‌های ذهنی، شفافیت در پاسخگویی و عملکرد، مهارت تصمیم‌گیری اجتماعی و ابتکاری، توانمندی ادراکی، تحلیل‌گر و تدبیر در ارائه بازخورد مناسب در بحران، شایستگی

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

Sprezanejad@yahoo.com

۲. استاد گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

ha\_ameri2003@yahoo.com: (نویسنده مسئول)\*

۳. دکتری مدیریت ورزشی، پژوهشکده تعلیم و تربیت خوزستان، خوزستان، ایران

e.hossinpur@yahoo.com

دانشی و علمی مرتبط با بحران، آمادگی استراتژیک برای بحران، مهارت ارتباطی گسترده و کارگشا، دیپلماسی اثربخش، مدیریت خود و منابع انسانی، مدیریت خطرپذیری و ریسک، به عنوان شایستگی شناسایی شدند. تدوین این الگو فرصتی را برای مدیران بوجود می‌آورد، که مهارت‌هایشان را براساس مهارت مورد نیاز بسنجند، و بر روی کسب مهارت‌هایی متمرکز شوند که برای کنترل بحران در ورزش ضروری می‌باشد. همچنین این مهارت‌ها را در افراد تحت سرپرستی ایجاد و برای مدیریت‌های کلان ورزشی بلاخص در شرایط بحران آماده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** بحران‌های ورزشی، رویکرد گلگیری، شایستگی مدیران ورزشی، کنترل بحران



## Designing and Compiling a Model of Professional Competencies of Managers in Controlling the Country's Sports Crises with Grounded Theory approach

Reza Rezanejad<sup>1</sup>, Mir Hassan Seyed Ameri<sup>2\*</sup>, Eskandar Hosseinpour<sup>3</sup>

### Abstract

The present study was conducted with an exploratory nature and with the aim of identifying the competencies of managers in managing national and international sports crises using the emerging (glazier) approach, grounded theory. The statistical population in this qualitative study was 25 people familiar with the literature of crisis management, diplomacy, and sports management who were purposefully selected for interview using the snowball technique. Data analysis was performed in a simultaneous manner and with open coding, selective coding, and theoretical coding. : Based on the research findings, 12 main categories include: psychological characteristics, personality and mental health, ability to improve resilience and productivity of self and employees, mental abilities, transparency in response and performance, social decision-making skills and Innovative, Perceptual, analytical and tactful ability to provide appropriate feedback in crisis, crisis-related scientific and scientific competence, strategic preparedness for crisis, extensive and effective communication skills, effective diplomacy, self-management and human resources, risk and risk

---

1. PhD student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran  
sprezanejad@yahoo.com

2. Professor, Department of Motor Behavior and Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

Corresponding Author\*: ha\_ameri2003@yahoo.com

3. Ph. D of Sport Management, Khuzestan Education Research Institute, Khuzestan, Iran  
e.hossinpur@yahoo.com



management, to Competency titles were identified. Developing this model provides an opportunity for managers to assess their skills based on the skills required and focus on acquiring the skills necessary to manage crises in sport. Also, create these skills in the people under supervision and prepare them for sports management, especially in crisis situations.

**Keywords:** sports crises, approach Glaser, Competence of sports managers, Crisis control

امروزه اهمیت ورزش به لحاظ اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و غیره باعث شده، ورزش به سرعت در راه پیشرفت و توسعه گام بردارد و رفته رفته، چهره علمی بیشتری به خود بگیرد (غیبی، ۱۳۹۸) و سهم زیادی در تحقق صلح، سلامت، احترام، آموزش اجتماعی و توانمندسازی افراد جامعه دارد (قربانی، ۱۳۹۹). ورزش زمینه را برای یادگیری مهارت‌هایی مانند نظم و انضباط، اعتماد به نفس و رهبری آماده می‌کند و اصول اساسی مانند تحمل، احترام و همکاری را آموزش می‌دهد. ورزش، ارزش تلاش و نحوه مدیریت شکست و پیروزی را تمرین می‌دهد. (شولنکورف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

. با توجه به اینکه ورزش پدیده‌ای اجتماعی است، و هر پدیده اجتماعی می‌تواند به دلایل گوناگون و زنجیره‌ای از خطاها و اشتباهات دچار بحران شده و نظم سازمان و جامعه را به هم ریزد (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹). بحران یک زمان یا وضعیت بی‌ثباتی که پیامدهای غیرمنتظره‌ای برای متوقف کردن افراد، آسیب رساندن به سرمایه و اعتبار سازمان را به دنبال می‌آورد (بنجامین ایجو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). بحران وضعیتی است که اهداف سازمان را تهدید می‌کند و گاهی اوقات زندگی سازمان را به خطر می‌اندازد (بلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). بحران پیشامدی است که بصورت ناگهانی (فروریختن ورزشگاه) و گاهی خزنده و تدریجی (نفوذ و گسترش بد اخلاقی‌ها، رفتارها و هنجارهای نامناسب در محیط‌های ورزشی) از یک سری مسائل بحران خیز شروع و در طول زمان تقویت می‌شوند و تا سطح آستانه ادامه می‌یابند، سپس بروز می‌کنند و موجب سردرگمی افراد شده و واکنش منطقی، ابتکار عمل را از افراد می‌گیرد و رسیدن هدف را در سازمان به مخاطره می‌اندازد. عملکرد مناسب و مطلوب این حوزه‌ها، باعث نظم و امنیت در محیط‌های ورزشی است و عملکرد نامناسب و اختلاف در کار هر یک از این حوزه‌ها باعث بوجود آمدن وضعیتی نامناسب خواهد شد (شاه منصوری، ۱۳۹۵). از این رو سازمان‌ها مجبورند همراه با امکانات سخت افزاری و منابع مالی خود، مدیریت دانایی را برای رویارویی و مواجهه با بحران‌ها، در سازمان خود بکارگیرند. مشکل و مسئله‌ای که در حال حاضر در ورزش کشور وجود دارد و آن را تهدید می‌کند نشان دهنده دیدگاه سنتی یا کم‌توجهی به عوامل بحران‌زا، و عملکردهای سطحی و مقطعی در این خصوص است (خبیری و همکاران، ۱۳۸۹). مشاهده می‌شود که مدیران ورزشی گاهاً شایستگی، برای مدیریت بحران در سازمان‌های ورزشی را ندارند. گواه این ادعا، پژوهش‌های صورت-گرفته در زمینه بحران‌های

1. Schulenkorf
2. Benjamin Ijuo
3. Belli, Mizrak & Saracoglu

رخ داده در ورزش و رویدادهای تاسف باری مانند زد و خورد بین ورزشکاران با تماشاگران، هجوم تماشاگران برای خروج، پرتاب مواد منفجره به داخل زمین و حمله تماشاگران به داخل زمین، حوادث ورزشگاه ساری ۱۳۸۰ و ورزشگاه آزادی ۱۳۸۴ (کشته شدن ۷ نفر و زخمی شدن چند نفر)، مدیریت ضعیف در برگزاری رویدادهای ورزشی، نفوذ و گسترش بداخلاقی‌ها، رفتارها و هنجارهای نامناسب در محیط‌های ورزشی، مهاجرت ورزشکاران و مربیان به خارج، سردرگمی در انتخاب مربیان تیم‌های ملی، سیاسی‌کاری نهادهای بین‌المللی و سلب میزبانی باشگاه‌ها در لیگ قهرمانان آسیا و میزبانی بازی‌های مقدماتی ۲۰۲۲ قطر و محرومیت فوتبال ساحل، عدم رویارویی با ورزشکاران بعضی کشورها که باعث محرومیت ورزشکاران و تعلیق فدراسیون‌ها، بحران کرونا و نبود برنامه مشخص، ناکارآمدی، فساد و دخالت نهادهای غیرتخصصی از قبیل سیاسیون در داخل از سویی و ضعف ارتباط با نهادهای بین‌المللی، نفوذ و جایگاه ضعیف در سازمان‌های ورزشی، تحریم‌ها و فشارهای بین‌المللی از سوی دیگر باعث بحران شدیدی شده است و مواردی که سبب خسارت زیادی به اموال ملی شده و در جایی ثبت نمی‌شود، از این جمله‌اند. بروز بحران در سازمان‌های ورزش دلایل گوناگونی داشته، پاجانت ودویل ۱ عقیده دارند که بحران را نمی‌توان از یک بعد مورد بررسی قرار داد، بلکه در ایجاد بحران عوامل سیاسی، روانی، اجتماعی، اقتصادی، ساختاری و مدیریت تأثیر دارند. دلایل اصلی بحران‌های اجتماعی، بیشتر ناشی از ناکارآمدی مدیران در اداره امور، نگاه یک‌جانبه تصمیم‌گیران، اختلاف سلیقه و مواردی مانند آن می‌باشد (ساوه درودی، و همکاران، ۱۳۹۸). تا زمانی که مدیران سازمان‌ها سازوکارهای تدافعی (انکار، آرمان‌گرایی، حاشا و بلندپروازی) را به کار می‌گیرند، و نسبت به کسب شایستگی و توانایی لازم برای مدیریت بحران بی‌تفاوت باشند، احتمال اینکه سازمان دچار بحران بزرگ شود، به طرز خطرناکی افزایش می‌یابد. سمیع نیا (۱۳۹۲) و شهبازی (۱۳۹۲) عدم کفایت نیروی انسانی را از مهم‌ترین عوامل بحران‌زا در سازمان‌ها بر شمرده‌اند. فراهانی و همکاران (۱۳۹۷) اولین گام، برای پیشگیری از بروز بحران‌ها در حوزه ورزش همگانی را، برگزاری دوره‌های آموزشی با کیفیت بالا و همگام با علوم ورزشی روز دنیا جهت تربیت و آماده‌سازی نیروی انسانی متخصص و با صلاحیت عنوان کردند. توماستیکا و همکاران، (۲۰۱۵) در پژوهش خود مقوله‌هایی مانند: شهود، تجربه بیشتر، توانایی برخورد با مردم، توانایی تصمیم‌گیری، توانایی مدیریت استرس، خلاقیت و ابتکار، و داشتن توانایی عمل، برای مدیریت بحران مطرح کردند.

وونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، با توجه به نتایج پژوهش خود، پیشنهاد می‌کنند مدیریت باید به نقش مهم مدیریت دانش در سازمان و موفقیت سازمانی اعتقاد پیدا کند. ویلیام<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) اهمیت برخورداری از منابع انسانی مطلوب، در جهت پیشگیری و مقابله با بحران‌های سازمانی تاکید کردند. با توجه به نتایج بدست آمده میرصفیان و راسخ (۱۳۹۷) ارتقاء توانایی‌های روانشناختی کارکنان، علاوه بر بهره‌وری بیشتر در بحران‌ها سازمان‌های ورزشی باعث کاهش خسارات سازمانی در ابعاد مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی می‌شود. همچنین مورو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، چانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، مالدونادو و ورا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در مطالعات خود نشان دادند که در راستای فایق آمدن بر بحران‌ها و افزایش ظرفیت آمادگی سازمان به منظور پیش‌بینی بحران‌های آتی و نحوه صحیح اداره بحران‌های فعلی سازمان، استفاده از ظرفیت هوشی تک تک افراد سازمان الزامی است. اتیلگان و کاپلان<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نیز، در یک مطالعه در حیطه مدیریت بحران در ورزش، مهم‌ترین راهکارهای کاهش آسیب‌های بحران راه دارا بودن سازمان‌ها از استراتژی مناسب، برنامه‌ریزی‌های درست و توانمندسازی کارکنان برای برخورد و مدیریت بحران‌های سازمان‌های ورزشی بدست آوردند. امروزه سازمان‌ها با توجه به تحولات و پیشرفت تکنولوژی جهت بقا در محیط‌های غیرمنتظره و نامطمئن، به دنبال مزیت رقابتی هستند و یکی از برتری رقابتی، برخورداری از مدیران شایسته می‌باشد. مدیران در سازمان‌های امروزی از سرمایه‌های کلیدی به شمار می‌روند، می‌توان گفت که رشد و توسعه نیروی انسانی در گرو انتخاب و به کارگیری صحیح آنها در مشاغل و پست‌های مدیریتی و سازمانی است. شایستگی بر روی صفات و ویژگی‌های مهم یک فرد تاکید دارد و این صفات می‌توانند رفتار، انگیزش، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشند که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آنها استفاده می‌کند (تربیکاف و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). همان‌طوری که ذکر گردید، بحران در نگاه اول یک آسیب، مانع و یا تهدید است که یک مدیر کارآمد و اثربخش می‌تواند، مخاطرات بحران را در یافته و سپس در مقابل آنها، با رویکردی کنشی، اقدامات پیشگیرانه انجام دهد، تا اثر آن را به حداقل برساند و تبدیل به فرصتی اثربخش برای شکوفایی سازمان کند، بنابراین مدیر یک نیروی حیاتی در تصمیم‌گیری و پاسخ مناسب در مواجهه با بحران مطرح می‌شود که بر این اساس،

1. Wong
2. William
3. Moro
4. Chung
5. Maldonado
6. Atilgan & Kaplan
7. Traicoff

سازمان‌های پیشرو، تلاش قابل توجهی در افزایش شایستگی‌ها و توانمندی‌های مجموعه خود دارند، در این بین، برخورداری از مدیران ارشد و عملیاتی شایسته به عنوان عامل موفقیت سازمان در برابر بحران‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. مطالعات شایستگی یکی از با اهمیت‌ترین زمینه‌های تحقیقی و مهم‌ترین راه‌های شناخت صلاحیت‌های شغلی مورد نیاز مدیران است (اسدی و همکاران، ۱۳۹۵). محققان حیطه مدیریت ورزشی چندین مطالعه در زمینه تعیین شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های تفریحی، ورزشی و دانشگاهی انجام داده‌اند، با وجود این، در ادبیات پیشینه در زمینه شایستگی‌های مدیران در بحران‌های ورزشی کار چندانی صورت نگرفته است. بنابراین طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی در کنترل بحران‌های ملی و بین‌المللی ورزش کشور به دلایل زیر انجام گرفت: ۱- ماهیت منحصربه‌فرد مدیریت بحران به مجموعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای نیاز دارد. با وجود اهمیت فراوان آن در سازمان‌های ورزشی، مورد غفلت قرار گرفته است. ۲- متأسفانه در بسیاری از موارد روش‌ها و رویکردهای رویارویی با بحران بیشتر اتفاقی، واکنش‌گرا و مقطعی بوده و کارهای صورت گرفته برای مقابله با بحران با واکنش سریع و هماهنگی به موقع همراه نبوده است (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در بحران‌ها، به افزایش توانمندی مدیر در تصمیم‌گیری‌های حساس، ارائه استراتژی مناسب، تبیین خط‌مشی‌های کاری در مواقع بحرانی، توانایی ایفای نقش‌های جدید و قابلیت ارائه طرح‌های ابتکاری خواهد افزود (بجانی و همکاران، ۱۳۹۷). ۳- هر چند امکان دارد، چند شایستگی بین مدیران ورزشی در عرصه‌های گوناگون باهم مشترک باشد، ولی همان‌طور که وضعیت سازمان تغییر می‌کند، شرایط نیز نیازمند شایستگی‌های مختلفی می‌شوند. ۴- عرصه‌های واقعی بحران در سازمان‌های ورزش ناتوانی مدیران را گواهی می‌دهند، از این رو شناسایی شایستگی‌ها و افزایش ظرفیت‌های مدیریت بحران یکی از چالش‌های مدیریت است. ۵- برخی از خبرگان ورزشی معتقدند: «در حال حاضر هیچ ابزاری برای انتخاب افراد شایسته، جهت ارتقا و تصاحب پست‌های مدیریتی، برای مدیریت بحران ندارند». لذا نبود چنین مدلی از مهم‌ترین چالش در حوزه انتخاب مدیران سازمان‌های ورزش کشور و وجودش ضروری است. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف کمک به پاسخ‌گویی این ضرورت، و تدوین مدلی راهنما و منسجم جهت شناسایی دانش و مهارت مورد نیاز مدیران در بحران‌ها، و این فرصتی را برای مدیران بوجود می‌آورد، که مهارت‌هایشان را براساس مهارت مورد نیاز بسنجند، و بر روی کسب مهارت‌هایی متمرکز شوند که سبب توسعه مدیریت و پیشگیری از ایجاد بحران در ورزش می‌گردند. همچنین مدیران سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌های مشابهی را در افراد تحت سرپرستی ایجاد و برای موقعیت‌های بالا آماده نمایند، انجام گرفت.



## روش شناسی پژوهش

این تحقیق با ماهیت اکتشافی<sup>۱</sup> و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با شاخص‌های شایستگی‌های مدیران در بحران‌های ورزشی ملی و بین‌المللی انجام شد. در این تحقیق به منظور تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد<sup>۲</sup> استفاده شد. از بین رهیافت‌های مختلف نظریه‌سازی داده‌بنیاد، از رهیافت ظاهرشونده (گلیزری) استفاده شد. این رهیافت با وجود شباهت‌هایی که با رویکرد استراوس-و کوربین<sup>۳</sup> دارد، در برخی موارد اختلافات اساسی با رهیافت نظام‌مند دارد. از ویژگی‌های اساسی رویکرد گلیزری این است که توجه و تمرکز پژوهش به نگرانی مشارکت‌کنندگان بیشتر از خود پژوهشگر است (گلیزرو استراوس، ۲۰۱۷). مراحل و فرآیندهای تجزیه و تحلیل داده‌ها در رهیافت ظاهرشونده از طریق کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی (گام اول و دوم را کدگذاری واقعی می‌نامند)؛ کدگذاری نظری انجام می‌گیرد (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳). در کدگذاری باز داده‌ها حاصل از مصاحبه تکه تکه شده و سپس از لحاظ مفهومی طبقه‌بندی می‌شوند، و مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها شکل می‌گیرد (جونز و آلونی، ۲۰۱۱). لذا کدهای زیادتری بدون توجه به ارتباط بین آن‌ها پیدا خواهد شد، در این مرحله از کدگذاری، اقدام به جمع‌آوری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که اثرات مقوله محوری، ظاهر شود. کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مرتبط با متغیر، محوری هستند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۸)، به عبارتی زمانی که مقوله محوری، نمایان شد، کدگذاری انتخابی شروع شده و مصاحبه‌ها در راستای متغیر محوری کدگذاری می‌شوند. درگام بعدی یادداشت‌ها طبقه‌بندی می‌شوند که این کار کلید فرموله کردن نظریه جهت ارائه به دیگران است. بعد از مرتب شدن یادداشت‌ها، شروع به یافتن ارتباط بین آنها می‌نماییم. این فرآیند کدگذاری نظری خوانده می‌شود که اشاره به تلفیق میان مفاهیم، توسط الگوی ارتباطی دارد. یکپارچه سازی کدها از طریق دسته‌بندی آن‌ها انجام شده و سپس به وسیله کدگذاری انتخابی رابطه بین کدها تشریح می‌شود، کدهای نظری مفاهیم خرد شده را به هم بافته و نحوه ارتباط ممکن میان مقوله‌ها را، مفهوم سازی می‌کنند. این فرضیه‌ها در یک نظریه باهم عمل کرده، دغدغه و دل‌نگرانی اصلی شرکت‌کنندگان را شرح می‌دهند. در نهایت زمانی که مقوله‌های مختلف، مرتبط به هم‌دیگر و متغیر محوری شدند، محصول

1. Exploratory research
2. Grounded Theory
3. Strauss and Corbin
4. Jones & Alony

نهایی نظریه داده بنیاد شکل گرفته و شبیه نظریه می شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). جامعه آماری در این تحقیق کیفی، شامل اعضای هیأت علمی رشته مدیریت ورزشی، کارشناسان تحلیل بحران‌های ورزشی، مدیران شاغل در مدیریت بحران استانداری‌ها، کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ملی و کلیه افراد دارای تجربه در حوزه سازمان‌های ورزشی و افراد دارای کتاب و مقاله علمی-پژوهشی تألیف شده هستند نمونه‌های تحقیق به صورت هدفمند و مبتنی بر رویکرد نظری انتخاب شدند، در این تکنیک یک گروه اولیه جهت مصاحبه، فهرستی از کلیه افرادی که فعالیت‌های پژوهشی و علمی و اجرایی در موضوع پژوهش و یا موضوعات نزدیک به آن را داشتند، با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی تهیه و سپس فهرست مذکور با نظر اساتید راهنما و مشاور تأیید گردید. و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی شدند و پس از مصاحبه‌های عمیق از ۲۵ نفر که به صورت حضوری و بعضی‌ها از طریق نرم افزارهای ارتباطی بصورت آنلاین انجام گرفت و از مصاحبه ۲۰ به بعد کد جدیدی یافت نشد، اما برای حصول اطمینان ۵ مصاحبه دیگر نیز انجام شد تا پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. علاوه بر مصاحبه که روش اصلی گردآوری اطلاعات می‌باشد، اطلاعاتی چندگانه از، اسناد، گزارش‌ها، منابع دیداری و شنیداری نیز جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه اعتبار و صحت داده‌ها و یافته‌ها در پژوهش‌های کیفی نیز اهمیت زیادی دارد (گالگو، ۲۰۲۰)، بدین منظور پایایی همه با توافق دو کدگذار انجام گردید بدین معنی که ۳ مصاحبه توسط محقق و فرد آشنا به کار کدگذاری مقایسه گردید و پس از مقایسه دو کدگذار، نتایج، حاکی از توافق بین دو کدگذار بیش از ۷۰ درصد در هر مرحله بود و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر (خواستار ۱۳۸۸) محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول شماره یک ارائه شد. روایی کار هم با توجه به شرایط تحقیق کیفی که عبارتند از تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل توسط اساتید مورد ارزیابی قرار گرفت. علاوه بر این تمامی مراحل کد گذاری، مفهومی سازی و استخراج مقولات با نظارت یک نفر از متخصصان آشنا به نظریه داده بنیاد انجام شد.

۱۰۰\* ۲\*تعدادتوافق  
درصد پایایی

تعداد کل کدها

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	درصد پایایی
N3	۶۲	۲۱	۸	٪ ۶۷
N7	۵۴	۱۹	۶	٪ ۷۰
N16	۵۴	۲۰	۹	٪ ۷۴
جمع کل	۱۷۰	۶۰	۲۳	٪ ۷۰

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در تحقیق در جدول یک ارائه شده است. همان‌طوری که مشاهده می‌شود، بیشتر افراد حاضر در پژوهش دارای سوابق اجرایی و تحصیلی مرتبط با موضوع تحقیق بودند. بنابراین از متناسب بودن نمونه‌های پژوهش اطمینان لازم را می‌توان حاصل کرد.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها (مصاحبه شونده‌ها)

ردیف	تحصیلات و رشته	تعداد	جنسیت	سوابق اجرایی و دانشگاهی
۱	دکترای مدیریت و برنامه ریزی ورزشی	۱	مرد	رئیس اداره ورزش و جوانان استان - رئیس انجمن شنا و نجات غریق وزارت علوم
۲	دکترای مدیریت ورزشی	۱	مرد	معاون ارتباطات، آموزش و امور فرهنگی - سردبیر نشریه علمی
۳	دکترای مدیریت ورزشی	۱	زن	هیئت علمی دانشگاه
۴	دکترای علوم سیاسی	۱	مرد	هیئت علمی دانشگاه
۵	دکترای مدیریت رسانه	۱	مرد	هیئت علمی دانشگاه
۶	دکترای مدیریت تحول	۱	مرد	مدیرکل بحران استان
۷	دانشجوی دکترای مدیریت بحران	۱	مرد	رئیس گروه مدیریت بحران و پدافند غیرعامل
۸	دکترای GIS و کارشناسی ارشد	۲	مرد	کارشناس امور بحران استانداری
۹	دکترای مدیریت تحول	۱	مرد	مدیرکل بحران استان و دارای کتاب و مقاله در حوزه بحران

۱۰	معاون بازسازی و بازتوانی مدیریت بحران کشور	مرد	۱	
۱۱	مربی لیگ برتر و تحلیل‌گر بحران‌های ورزشی	مرد	۲	کارشناسی ارشد تربیت بدنی
۱۲	رئیس گروه برنامه‌ریزی درس تربیت‌بدنی آموزش و پرورش	مرد	۱	دکترای مدیریت ورزشی
۱۳	نماینده مجلس عضو فدراسیون ورزش-سرمری تیم فوتبال	مرد	۱	دانشجوی دکترای مدیریت
۱۴	دبیر فدراسیون - مدیرعامل باشگاه - مدیر کل تربیت-بدنی	مرد	۱	
۱۵	دبیر فدراسیون-متخصص حوزه سلامت و تربیت بدنی	زن	۱	دکترای مدیریت اجرایی
۱۶	رئیس کمیته ملی المپیک	مرد	۱	دکترای مدیریت دولتی
۱۷	رئیس اداره ورزش جوانان - مدرس دانشگاه	مرد	۱	دکترای مدیریت ورزشی
۱۸	رئیس اداره ورزش استان	مرد	۱	کارشناسی ارشد تربیت بدنی
۱۹	مدیریت تربیت بدنی دانشگاه - عضو هیئت تحریریه نشریه علمی	زن	۱	دکترای مدیریت ورزشی
۲۰	مدیریت تربیت بدنی دانشگاه	مرد	۱	کارشناسی ارشد تربیت بدنی
۲۱	معاونت اداره ورزش و جوانان استان - داور بین‌المللی والیبال	مرد-زن	۲	کارشناسی ارشد تربیت بدنی
۲۲	روزنامه نگار و تحلیل‌گر بحران‌های ورزشی-کشتی گیر	مرد	۱	کارشناسی تربیت بدنی

در پژوهش حاضر بر اساس آنچه در بخش روش‌شناسی پژوهش ذکر شد کدگذاری داده‌ها در روش داده بنیاد با رویکرد گلپزری در سه گام صورت گرفت: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری. بنابراین سه مرحله یاد شده فوق همراه با یک مثال تشریح شده و نتایج آن ارائه شده است. لازم به‌ذکر است که سایر مقوله‌های این پژوهش نیز از طریق همین سه گام استخراج شده‌اند. در کدگذاری باز داده‌ها حاصل از مصاحبه تکه تکه شده لذا کدهای زیادتری بدون توجه به ارتباط بین آن‌ها پیدا خواهد شد و سپس از لحاظ مفهومی طبقه‌بندی می‌شوند، و مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها شکل می‌گیرد (کراسول، ۲۰۱۲). در این مرحله، پس از اتمام اولین مصاحبه، پژوهشگر به پیاده‌سازی مصاحبه ضبط شده و خواندن بخش‌های مختلف مصاحبه، سطر به سطر پاراگراف‌ها را بررسی و تحلیل کرده، سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از

**های ورزشی کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد**

مفاهیم) مشخص شدند. کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مرتبط با متغیر، محوری هستند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۸). بعد از مصاحبه چهارم به بعد که مقوله محوری، نمایان شد، کدگذاری انتخابی شروع و مصاحبه‌ها در راستای متغیر محوری کدگذاری شدند کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه یافت که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شدند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود بعد از اشباع، مرتب‌سازی صورت می‌گیرد. در این مرحله، یادداشت‌های نظری مرتب می‌شوند. این مرتب‌سازی یک طرح کلی نظری یا چارچوب مفهومی برای شکل‌بندی نظریه داده‌بنیاد عرضه می‌کند. منظور از مرتب‌سازی، مرتب‌کردن براساس تاریخ نگارش نیست. هدف، تهیه چارچوبی مفهومی برای نظریه است و باید در سطحی مفهومی به مرتب‌کردن یادداشت‌ها پرداخت، به گونه‌ای که ارتباط بین مقوله اصلی و سایر مقوله‌ها نمایان شود. غنی بودن، چند علتی بودن و چندمتغیره بودن نظریه، در مرتب‌سازی حاصل می‌شود. گلنیزر توصیه می‌کند که مرتب‌سازی با مقوله اصلی شروع شود و سپس سایر طبقه‌ها و ویژگی‌هایی که به مقوله اصلی مرتبط‌اند، مرتب شوند. بر همین اساس، یادداشت‌ها مرتب گردید.

کدگذاری نظری از دیگر اقداماتی که در رویکرد ظاهرشونده باید آنها را مورد توجه قرار داد، عبارتند از: یادداشت نگاری، نگارش نظریه. یادداشت‌ها، نظریه‌پردازی ایده‌ها در مورد کدها و روابط بین آنها هستند، زیرا در موقع کدگذاری به ذهن تحلیل‌گر خطور می‌کنند و از زمان مفهوم‌سازی یک مطالعه، یادداشت‌ها می‌توانند به روشن شدن تفکر در مورد موضوع تحقیق کمک کنند با کدگذاری مصاحبه‌های اجرا شده همراه با یادداشت‌های پژوهشگر، انبوهی از کدها تولید، که با بررسی مشابهت‌ها و دسته‌بندی آنها، ۱۲ مقوله اصلی و ۷۳ مفهوم و ۲۴۰ کد شناسایی شد. بررسی کلیات مصاحبه‌های پیاده شده و همچنین تحلیل جزء به جزء بخش‌های مختلف آن، مهم‌ترین چالش و نگرانی مشارکت‌کنندگان، بحران‌ها و مشکلات موجود در بخش‌های مختلف ورزش و نبود شایستگی‌های لازم در مدیران، برای مدیریت بحران در سازمان ورزشی بوده است. از این رو، در ادامه با توجه به نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان و مقوله محوری پژوهش مصاحبه‌ها بیشتر، به سوی غنی شدن این مقوله هدایت شد. چند مورد از نقل و قول‌های شرکت‌کنندگان در مرتبط با موضوع پژوهش به شرح زیر است: «عدم تقلب کاری و داشتن صداقت در رفتار و گفتار با دیگران مانع بروز بحران‌های ورزشی می‌گردد» (ن ۳). «بسیاری از بحران‌ها در وضع فعلی در سازمان‌های ورزشی بیشتر به خاطر این است که مدیران جرات تصمیم‌گیری در شرایط بحران را ندارند» (ن ۱). «مدیر ورزشی باید به حقوق ورزشی و سازمان‌های حقوقی دنیا آشنا باشد تا در

مواقع ضروری بتواند اقدانات لازم را انجام دهد» (ن ۱۱). «دانش و تجربه مدیریتی ورزشی لازمه مدیریت بحران‌ها است، افراد فاقد شرایط نباید به واسطهٔ یک سری رابطه‌ها به پست‌های مدیریت سازمان‌های ورزشی راه پیدا کنند» (ن ۹). «در حل بحران مدیران باید با راه‌حل منطقی و عاقلانه با بحران برخورد کنند، نه با راه‌حل هیجانی» (ن ۱۳). «ورزش ایران معمولاً از دیپلماسی و به خاطر ضعفی که در مدیریت روابط بین‌الملل وجود دارد، آسیب دیده است بنابراین باید به دیپلماسی ورزشی و روابط بین‌الملل در ورزش توجه جدی شود» (ن ۱۶). «الزامات اساسی شایستگی مدیران در بحران‌ها قدرت پیش‌بینی، آینده‌پژوهی و آینده‌نگری می‌باشد» (ن ۷). «استفاده از نتایج تحقیقات و استقبال از پژوهش‌ها» (ن ۶). در ادامه به شرح جزئیات هر یک از مقوله‌ها و مدل مفهومی بدست آمده از فرایند نظریهٔ داده بنیاد می‌پردازیم

### جدول ۳- جزئیات مقوله‌های پژوهش

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	فراوانی تکرار
۱	ویژگی‌های روانشناختی و بهداشت روان	برخورداری از سلامت جسمانی و روانی (نداشتن اضطراب، افسردگی و...)	۹
		مسئولیت‌پذیری، تعهد حرفه‌ای و اجتماعی	۷
		ثبات عاطفی	۳
		عدم اختلالات شخصیتی (شخصیت‌سواسی، اسکیزوئید و ...)	۴
۲	توانایی بهبود مقاومت‌پذیری و تاب‌آوری خود و کارکنان در بحران	عزت نفس	۲
		شجاعت و جسارت داشتن	۴
		انعطاف‌پذیری (ارتقای توانایی خود برای روبارویی با شرایط بحرانی)	۳
		فرهنگ یادگیری و مستندسازی از تجربیات (تجربه‌اندوزی از بحران‌های قبلی مشابه)	۴
		داشتن آستانه تحمل بالا و حفظ آرامش به هنگام بحران	۷
		انتقادپذیر بودن و تحمل شنیدن نظرات مخالف	۳
		کنترل و کاهش تنش و پرهیز از تضاد و اصطکاک	۵
		فرهنگ خطا‌پذیری (گزارش موارد خطای خود به	۵



های ورزشی کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد

سازمان

۱۴	داشتن هوش هیجانی (کنترل احساسات و پایداری هیجانات در مواقع بحرانی)	
۸	هوشمندی در مدیریت کسب و کارهای ورزشی	۳
۴	داشتن توانایی ذهنی در حل مسائل	
۳	داشتن هوش فرهنگی	
۴	داشتن رویکردهای اقتضایی، ابتکاری و هوشمندانه	
۵	توانایی تمرکز بر روند امورات	
۷	شفاف سازی در بیان برنامه‌ها، سیاستها، انتظارات و نقش‌ها	
۴	شفافیت در گفتار و در انجام امور	۴
۴	شفاف سازی قوانین	
۹	شفاف سازی بودجه و بیانیه‌های مالی و قراردادهای	
۴	سیاستگذاری شفاف، علنی و قابل پیش‌بینی جهت پیشگیری از بحران	
۵	شفافیت در پاسخ‌گویی به ابهامات و عملکرد (تفکر روشنگری)	
۶	تصمیم‌گیری هوشمندانه و دور از مداخلات ذی‌نفعان	
۴	سرعت عمل در تصمیم‌گیری	مهارت تصمیم‌گیری اجتماعی و هوشمندانه در بحران
۵	قاطعیت و جسارت در تصمیم‌گیری	
۲	تصمیم‌گیری به صورت تعاملی و ارزش محور	
۳	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری	۵
۹	قدرت پیش‌بینی و ممیزی بحران	
۶	داشتن خلاقیت، نوآوری و ابتکار عمل	
۵	مهارت حل مساله	
۳	بصیرت و درک لازم از محیط و تجارب سازمانی	
۶	توانایی چندجانبه‌نگری (نگرش سیستماتیک)	
۱۲	برخورداری از دانش علوم ورزشی، مدیریت ورزشی و مدیریت بحران	شایستگی دانشی و علمی مرتبط با بحران (مدیریت بحران علمی و دانش‌گرا)
۲	آشنایی با قوانین و حقوق در حوزه‌های مرتبط با	

ورزش برای مدیریت بحران	
۳	آشنایی با تکنولوژی نوین ورزشی
۲	استفاده از نتایج دستاوردهای علمی و پژوهشی و تجربیات علمی
۸	شناخت و آگاهی عمیق نسبت به امور ملی و بین المللی ورزشی
۱۲	دانش و بصیرت سیاسی و تحلیل مسائل اقتصادی
۴	انجام برنامه ریزی اقتضایی و مقطعی در بحران
۵	توانایی مهارتی و تجربه مثبت مدیریت ورزشی
۳	تدوین برنامه براساس بررسی های محیطی و داخلی
۸	انتخاب چشم اندازها و استراتژی واکنشی واقع بینانه و منعطف در بحران
۷	بینش استراتژیک (آینده نگری)
۱۲	تدوین برنامه برای احتمالات
۱۱	قابلیت ارزیابی، نظارت و کنترل
۷	برخورداری از مهارت های مدیریت زمان موثر
۱۳	توان سازماندهی حرفه ای منابع انسانی و محیط کار
۱۰	مدیریت اطلاعات و اخبار در شرایط بحرانی
۴	مهارت کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	آشنایی با زبان خارجی بالاخص زبان انگلیسی
۸	دانش رسانه ای و توانایی سخنوری و سخنگویی (در برابر رسانه ها و...)
۹	مدیریت ارتباطات فضای مجازی، حواشی ها و شایعات در بحران ها
۴	متقاعدسازی
۵	توانایی گفتمان و سخنگویی موثر و تسلط به فنون مذاکره
۷	قدرت نفوذ و لابی گری در کمیسیون ها و مجامع ورزشی
۴	تعامل با تجارب برتر مدیریتی سازمان ورزشی
۷	آمادگی استراتژیک برای بحران
۸	مهارت ارتباطی گسترده و کارگشا
۹	نفوذ بین المللی و دیپلماسی اثربخش



های ورزشی کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد

بزرگ جهانی در بحران‌ها	
۴	استفاده از ظرفیت‌های دیپلماسی جهت پیشگیری و کنترل بحران
۶	تدوین و اجرای برنامه جامع و علمی در جهت گسترش و ارتقای دیپلماسی
۵	تخصص گرایی و استفاده از نیروهای مجرب
۴	مشارکت پذیر و مخاطب محور - جلوگیری از تاثیرگذاری افراد و گروه های خاص
۸	ممانعت از حاشیه‌نشینی افراد با صلاحیت
۱۳	استفاده کارا و اثربخش از منابع
۳	مشارکت پذیر و مخاطب محور
۴	آموزش و توسعه قابلیت و توانایی کارکنان و داوطلبان برای شرایط بحرانی
۱۱	توجه به ایمنی و سلامت و رفاه کارکنان
۶	عدالت رفتاری
۵	ارزیابی آینده ریسک و بررسی و پایش آن
۶	درک روشن و علمی از مفهوم ریسک
۹	توانمندی در تحلیل خطرپذیری و کار پرمخاطره

۱۰ مدیریت خود و منابع انسانی در بحران‌ها

۱۱ مدیریت خطر و ریسک

با توجه به اینکه نظریه داده بنیاد در این پژوهش با رویکرد گلیزری انجام شده، برای نشان دادن نتیجه فرایند، اجباری جهت استفاده از مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد وجود ندارد (حسین پور وهمکاران، ۱۳۹۸). پژوهشگر با توجه به توانایی و خلاقیت خود، فرآیند مدل مفهومی بدست آمده از داده‌ها را شکل می‌دهد و میان مقوله‌ای شکل گرفته از داده‌ها ارتباط برقرار می‌کند. در این پژوهش مقوله‌ها و مفاهیم متفاوتی بر اساس یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها تولید گردید. با استفاده از یادداشت‌ها و کدگذاری نظری ارتباط بین کدها تبیین گردید. سرانجام جهت درک بهتر از مقوله‌های اصلی مربوط با شایستگی مدیران در مدیریت بحران ورزشی، بر اساس کدها، مفاهیم و مقوله‌ها به دست آمده از داده‌ها، بصورت الگوی بصری در قالب شکل یک نشان داده می‌شود.



شکل ۱- مدل شایستگی مورد نیاز مدیران ورزشی در مدیریت بحران در مرحله کدگذاری نظری

### بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، طراحی و تدوین مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در کنترل بحران‌های ورزشی با روش کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، انجام گرفت، که در این راستا ۱۲ مقوله اصلی شامل: ویژگی‌های روانشناختی و بهداشت روان، بهبود مقاومت پذیری و تاب آوری خود و کارکنان در بحران، قابلیت‌های ذهنی (تفکر خلاق و انتقادی، هوش)، شفافیت در پاسخگویی و عملکرد در بحران، مهارت تصمیم‌گیری اجتماعی و هوشمندانه در بحران، توانمندی ادراکی، تحلیل‌گر و تدبیر در ارائه بازخورد مناسب، شایستگی دانشی و علمی مرتبط با بحران (مدیریت بحران علمی و دانش‌گرا)، آمادگی استراتژیک برای بحران، مهارت ارتباطی گسترده و کارگشا، نفوذ بین‌المللی و دیپلماسی اثربخش، مدیریت خود و منابع انسانی در بحران‌ها، مدیریت خطر و ریسک، شناسایی شدند، که هر یک از این مقوله‌ها، مفاهیم دیگری را نیز شامل می‌شوند.

ویژگی‌های روانشناختی و بهداشت روان: به عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات سازمان یافته در افراد است که بر روی هم نحوه مدیریت امور را از فردی به فرد دیگر متفاوت می‌کند. افراد با ویژگی روانشناختی و

های ورزشی کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد

شخصیتی مختلف، استراتژی‌های متفاوتی برای رویارویی با شرایط فشارزایی مانند مدیریت بحران بکار می‌گیرند و نحوه تفکر افراد را در مورد واکنش‌ها نشان می‌دهد. (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۹). برخورداری و ارتقاء توانایی‌های روانشناختی مدیران می‌تواند علاوه بر گسترش بیشتر عملکردهای شغلی و حرفه‌ای آنان بر بازدهی بیشتر آنها در زمان وقوع بحران‌های سازمانی اثرگذار بوده که نتیجه آن می‌تواند به بهره‌وری بیشتر سازمان‌های ورزشی و کاهش خسارات سازمانی در منابع مالی، انسانی و سخت‌افزاری شود. نتایج یافت شده، با پژوهش‌های پرنیل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، میرصفیان و راسخ (۱۳۹۷)، (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۹) تا حدودی هم‌خوانی دارد. البته بخشی از این ویژگی مانند حفظ خونسردی و توانایی کنترل اضطراب و استرس، حفظ سلامتی روانی خود در موقعیت‌های استرس‌زا، که از الزامات ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران در بحران‌ها می‌باشد، ناهمسو می‌باشد. این هم به دلیل متفاوت بودن شرایط بحرانی با وضعیت عادی و همچنین فشارهای عصبی و استرس بالای محیط‌های ورزشی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود در هنگام جذب و گزینش مدیران در کنار توجه به سایر ویژگی‌های مشترک بین مدیران، ویژگی‌های روانشناختی و شخصیت آنان نیز با تست‌های روانشناسی سنجیده شود و دوره‌های مجزا برای بهبود توان وظیفه‌شناسی، گشودگی و سازگاری مدیران در بحران برگزار شود، تا مدیران منتخب به بهترین شکل فعالیت حرفه‌ای را پیگیری کنند و رفتار متناسب با موقعیت را درک نموده و به درستی رفتار و تصمیم‌گیری کنند.

توانایی مقاومت پذیری خود و کارکنان در مدیریت بحران: به طور کلی مقاومت پذیری و تاب‌آوری، توانایی افراد برای بازیابی خویش هنگام بروز مشکلات و سختی‌ها، مدارا با سطح بالایی از تغییرات مداوم مغل، برگشت به حالت اولیه، فائق آمدن بر سختی‌ها، تغییر مسیر و وارد شدن به مسیر جدید تعریف می‌شود. مدیران با استفاده از دانش کسب شده از خطاها، درس گرفتن از تجربیات گذشته، انتقال سریع و موثر و نتیجه‌بخش آموخته‌ها، ابزاری برای عبور موفقیت از بحران‌ها داشته و تاب‌آوری خود و کارکنان را ارتقاء دهند. باتورسکی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) با بررسی چشم اندازه‌های یادگیری سازمانی در مدیریت بحران نشان داد که موفقیت مدیریت بحران و ارتقای مقاومت به توانایی یادگیری از بحران‌های قبلی بستگی دارد و باعث بهبود مقاومت افراد می‌شود. نتایج تحقیقات عاید<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) شیوه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی و کارکنان می‌گذارند. بالطبع ارزیابی تاب‌آوری نیز از جمله

1. Parnell
2. Batorski
3. Ayed

اقداماتی است که قبل از وقوع بحران باید انجام شود تا توانایی مدیران و کارکنان برای جذب، تعدیل و پاسخ به بحران شناخته شده و برای آن برنامه ریزی کرد. از این رو لازم است تا نه تنها نهادهای اجتماعی و آموزشی و مذهبی جامعه، بلکه سازمان های ورزشی نیز به تقویت و آموزش این مؤلفه مهم یعنی تاب آوری همت گمارند، چرا که در شرایط بحرانی و دشوار همچون واکنشی مؤثر و قوی فرد و سازمان را در برابر آسیب های ناشی از بحران از هر نوع که باشد مصون می سازد و به قوی تر شدن و محکم تر شدن بنیان بقا فرد و سازمان کمک می کند.

قابلیت های ذهنی: قابلیت ذهنی میزان توانایی یک مدیر در درک چالش ها و همچنین درک تنوع و تفاوت های فرهنگی، تفاوت دیدگاه های موجود در سازمان و افراد شاغل در آن، می باشد. از نظر کروگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) ارزیابی توانمندی های ذهنی بالاخص هوش و خلاقیت از جمله مهم ترین ابزارهای مورد استفاده در انتصاب و ارتقاء مدیران بحران می باشد. نتایج پژوهش بیانگر ضرورت و اهمیت نقش هوش نرم و قابلیت های ذهنی در سطوح مدیریتی و رهبری سازمان به منظور عملکرد بهتر مدیران، کارکنان و در نهایت سازمان در بحران ها است. نتایج پژوهش با تحقیقات مورو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، چانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، مالدونادو و ورا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) رضانی و همکاران (۱۳۹۴) هم سو می باشد. علت این هم خوانی به نظر می رسد قابلیت ذهنی همراه با هوش هیجانی ابزاری نوین و شایسته که می تواند جهت کاهش بسیاری از آسیب ها و مشکلات ناشی از بحران های معمول در محیط های ورزشی و غیر ورزشی در دستان مدیران باشد. فلذا انتخاب مدیران با توانایی ذهنی و هوش بالا، افزایش آموزش ها و بالا بردن ضریب هوش هیجانی از طریق بهره گیری از مشاوران عملکرد ذهنی می توان مطمئن شد که مدیران در لحظات حساس و بحرانی توانایی کنترل هیجانات خود و در نتیجه مدیریت مناسب بحران را خواهد داشت. امروزه در اکثر کشورها بهره هیجانی علاوه بر روانشناسان و روان پزشکان توجه مدیران سازمان های ورزشی را نیز به خود جلب کرده است.

شفافیت در پاسخگویی و عملکرد: هدف اصلی از شفافیت و پاسخگو، افزایش آگاهی ها و اطلاعات ذینفعان از تصمیمات، برنامه ها، سیاست ها، انتظارات و نقش ها می باشد، بدین معنی که ذینفعان سازمان های ورزشی می بایست از سیاست ها و اقدامات سازمان آگاهی داشته باشند. وقتی تصمیم گیری ها،

1. kruger

2. Moro

3. Chung

4. Maldonado

سیاست‌گذاری‌ها شفاف، علنی، قابل پیش‌بینی و روشن نباشد کسانی که پشت پرده، در گفتگوها و تصمیم‌گیری‌ها، در میان رهبران و مدیران ارشد نقش دارند. بستری برای ورود عناصر ناسالم و زمینه را برای بحران فراهم می‌کنند، از سوی دیگر پاسخگویی یک امر حیاتی برای مدیریت خوب است. در حالت کلی هر سازمانی باید در قبال همه کسانی که به واسطه عملکرد خود در سازمان از آن تاثیر می‌پذیرند، پاسخگو باشد. یافته‌ها با تحقیقات چاپلت و مکنیج<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، مهربابی و همکاران (۱۳۹۷) که شفافیت و پاسخگویی همراه قانون‌گرایی مهم‌ترین عامل بهبود رفتار مدیران برای مدیریت خوب در سازمان‌ها می‌دانند، همخوانی دارد. شفافیت در عملکرد و پاسخگویی عنصر مهم مشروعیت بخشی به مدیریت و مشوق همکاری و مشارکت مردم و گروه‌ها با سازمان در مدیریت بحران‌ها و یکی از موفق‌ترین، کم‌هزینه‌ترین، سریع‌ترین و ساده‌ترین ابزار مبارزه با مشکلات گوناگون مانند «کاهش هزینه‌های غیرضروری»، «کاهش فساد سیستمی و غیرسیستمی»، «ارتقاء مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مسئولین»، «افزایش کیفیت تصمیم‌گیری مسئولین»، «مشارکت بخشی به حضور مردم در عرصه‌های مختلف نظارتی، تصمیم‌سازی و فعالیتی» می‌باشد.

مهارت تصمیم‌گیری اجتماعی هوشمندانه در بحران‌ها: ضرورت، اهمیت و بسامد برخی از عناصر مدیریت به نحوی است که هیچ چیز نمی‌تواند مجوزی برای حذف آنها باشد. اهمیت و نقش تصمیم‌گیری در موفقیت هر سازمان بالاخص در مواقع بحران‌ها بی‌بدیل است. تصمیم‌گیری در بحران باید هوشمندانه و دور از مداخلات ذی‌نفعان، با سرعت عمل، انعطاف‌پذیری، همراه با قاطعیت و جسارت و به صورت تعاملی و ارزش‌محور صورت گیرد. نتایج این پژوهش با تحقیقات عزیززی و همکاران (۱۳۹۹)، که نتیجه‌گرایی، بازخور چندگانه، سرعت عمل و نگرش سیستماتیک را، چهار ویژگی اصلی تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی، مهم می‌دانند هم‌خوانی دارد. ولی با تحقیقات بال و همکاران (۲۰۰۸)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت را مهارت تصمیم‌گیری عنوان کردند، ناهمسو می‌باشد. در این تحقیقات به سرعت عمل، قاطعیت و جسارت و انعطاف‌پذیری که لازمه تصمیم‌گیری در بحران است اشاره نشده است. فرآیند تصمیم‌گیری تحت شرایط بحرانی با تصمیم‌گیری در شرایط عادی کاملاً متفاوت است. در شرایط عادی، تصمیم‌گیرنده راهکارهای متفاوت را در نظر گرفته، نقاط قوت و ضعف هر یک را به دقت بررسی کرده و سپس تصمیم می‌گیرد. این درحالی است که در شرایط اضطرار و بحران به علت محدودیت زمانی مدیر مجبور است در همان اولین گام راه حل

هوشمندانه و مناسبی را برای کاهش اثرات بحران انتخاب کند هرچند ممکن است این تصمیم کلی و راضی کننده باشد ولی لزوماً بهترین تصمیم ممکن نیست.

توانایی تشخیص، تحلیل بحران و تدبیر در ارائه بازخورد مناسب: یکی دیگر از شایستگی مورد نیاز مدیران در بحران‌ها، است، این مهارت به معنای داشتن ذهن فلسفی در سه بعد تعمق، جامعیت و انعطاف پذیری است. مدیران با درک پیچیدگی‌ها و مشکلات کلی سازمان تشخیص و پیش‌بینی نشانه‌ها و خطرات بحران، می‌توانند پیش از وقوع بحران از بروز آن پیشگیری کنند. با تشخیص به موقع آن و تجهیز و بسیج منابع و امکانات می‌توان خسارت‌ها و صدمات ناشی از آن را مهار کرده و به حداقل رساند، و از تأثیرگذاری بحران بر سایر بخش‌های سازمان اجتناب نمود. مدیران واجد این مهارت قادرند به دریافت اطلاعات و تحلیل مسایل سازمان پرداخته و با توجه به اهداف سازمان بصورت خلاقانه به تهیه طرح‌ها و ارائه راه‌حل‌ها بپردازند.

آمادگی استراتژیک برای بحران: شناخت وظایف مدیریت، توانایی در پیش‌بینی آینده‌های احتمالی و طراحی برنامه‌های متناسب با وضعیت احتمالی، ایجاد ارتباط و هماهنگی بین بخش‌ها، تمرکز، اختیارات، وحدت فرماندهی از ضرورت‌های آمادگی استراتژیک برای بحران می‌باشد (دانایی فرد، ۱۳۹۵). اعمال مدیریت در حالت بحرانی ایجاب می‌کند که تدابیر لازم و برنامه برای احتمالات در ابعاد مختلف برای کنترل و مدیریت بحران در وضعیت‌های متفاوت اندیشیده شده، نقش و وظیفه هر افراد و سازمان و حتی مشتریان از قبل به طور دقیق شفاف و اعلام شود. بررسی و شناخت آینده، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی برای بقا در محیط به نامطمئن و با تغییرات گسترده می‌باشد. جامی و همکاران (۱۳۹۷) بزرگترین هنر آینده اندیشی و آینده پژوهی را ایجاد آمادگی برای رویارویی با آینده و شرایط بحران دانستند. نتایج این پژوهش با یافته‌های اتیلگان و کاپلان<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) که تفکر استراتژیک را، یکی شاخص تأثیرگذار، که به واسطه آن مدیران با نگاه همه جانبه به بحران‌ها و فرآیندهای مدیریتی، دیدگاه متفاوت‌تری از سازمان و محیط متغیر آن بدست می‌آورند، در یک راستا قرار دارد. در واقع ترسیم راه و روش آینده سازمان از طریق برنامه‌ریزی، آینده نگری منجر به شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری بحران می‌شود و شرایط عملکرد به موقع را در مقابله با بحران فراهم می‌کند در حالت کلی، سازمان را برای کنترل بحران آماده کرده و مدیریت بحران اثربخش‌تری دارند.

مهارت ارتباطی کارگشا و دیپلماسی اثربخش: یکی دیگر از مقوله‌های مورد نیاز مدیران در بحران‌ها، تقویت مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش به ویژه در روابط بین‌الملل استخراج شد. داشتن مهارت‌های

1. Atilgan & Kaplan

ارتباطی و گفتمان مطلوب، بالاخص در مدیریت بحران به نوعی از ملزومات اصلی انتخاب آنان است. مهارت ارتباطی درکنار تقویت توانایی و تسلط به فنون مذاکره، مسلط به زبان انگلیسی، قدرت نفوذ و لابی‌گری در کمیسیون‌ها و مجامع ورزشی و توانمندی دیپلماسی در مدیران از الزامات می باشد، تا بتواند دیپلماسی ورزشی کشور را با هماهنگی دستگاه وزارت خارجه به ابزاری قدرتمند و تأثیرگذار تبدیل کند. و با راهبرد و برنامه مدون دیپلماسی ورزشی ایران را توسعه دهد. این قسمت از پژوهش با نتایج مانولی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) که یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت بحران در باشگاه‌های فوتبال را استفاده از روشهای نوین ارتباطی، در زمان وقوع بحران، عنوان کرده، همچنین با تحقیقات شریعتی فیض‌آبادی و ناظمی (۱۳۹۶)، (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹)، هماهنگ می‌باشد مسلماً اجرای توانمند دیپلماسی ورزشی در این نهاد، خود نیازمند الزاماتی است که شاید مهم‌ترین آن کسب مهارت‌های جدید توسط دیپلمات‌ها (دیپلمات‌های ورزشی و دیپلمات‌های سیاسی) باشد. تحرک دیپلماسی ورزشی می‌تواند زمینه لازم برای کنترل تهدیدات نوظهور و بهانه‌های سیاسی نهادها، بازیگران و کارگزاران بین‌المللی در لباس دیپلماسی ورزشی را فراهم سازد. قواعد ورزشی عموماً ماهیت عام و فراگیر دارد. چنین قواعدی می‌تواند زیرساخت‌های لازم برای ترمیم روابط بازیگران، تنش‌زدایی و بهره‌گیری از سازوکارهای عمومی در جهت مقابله با تهدیدات از طریق سازوکارهای نرم‌افزاری و مسالمت‌آمیز را فراهم آورد. بنابراین تقویت و توانمندسازی دیپلماسی ورزشی می‌تواند در جذب افکار عمومی کشورهای دیگر و ارائه تصویری مثبت از کشور به آنها بسیار مؤثر باشد. چنین عملکردی بهترین ابزار در مقابل ترفندهای تبلیغاتی کشورهای رقیب خواهد بود. مدیریت علمی و دانشی مرتبط با بحران: درگذشته مدیریت اثربخش و موفق در فضای پیشگیری و مقابله با موقعیت‌های بحرانی به صورت سنتی منوط به توانایی و استعداد مدیران در صحنه عمل بود اما امروزه در عصر انفجار اطلاعات و با وجود ناپایداری‌ها و تهدیدهای متنوع و روزافزون، تخصصی شدن فعالیت‌ها، خطر از دست رفتن متخصصان و سرمایه‌های فکری، اتخاذ تصمیم مناسب و اعمال مدیریت اثربخش توسط مدیران سازمانی مستلزم تجهیز به ابزار مدیریت دانش در مدیریت بحران است، مدیریت دانش و علمی‌گرا با داشتن دانش کافی از جمله، آشنایی با قوانین و حقوق در حوزه‌های مرتبط با ورزش، شناخت و آگاهی عمیق نسبت به امور بین‌المللی ورزشی، دانش و بصیرت سیاسی و تحلیل مسائل اقتصادی و غیره می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت بحران داشته باشد. یکی از عواملی که سبب توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی می‌شود، نگاه مدیریت سازمان به مقوله مدیریت دانش

است. همچنین عدم استفاده از مدیران علمی در سطوح مختلف مدیریت ورزش کشور و به روز نبودن دانش فنی در بسیاری از رشته‌های ورزشی، موجب شده است که ورزش در اکثر حیطه‌ها با پتانسیل علمی کشور ارتباط مناسبی نداشته باشد (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹) و به دنبال آن ناکارآمدی دوره‌های مربیگری و گزینش ناکارآمد بازیکنان و مربیان تیم‌های ملی در رده‌های سنی مختلف و عدم آموزش درست و به موقع می‌تواند منجر به بروز بحران در سازمان های ورزش کشور گردد. در این زمینه توصیه می‌شود که در وهله اول عزل و نصب مدیران ورزش کشور بر اساس اصول مدیریت علمی و توجه به اصل شایسته سالاری صورت پذیرد.

مدیریت خطرپذیری و ریسک: مدیریت ریسک رویکردی نوین در راستای ارتقاء اثربخشی سازمان‌ها بوده که با توجه به ماهیت نامطمئن محیط سازمان، افزایش پیچیدگی ریسک‌ها، و لزوم صرف بهینه منابع از اهمیت انکارناپذیری برخوردار است. به علت اینکه در بحران افراد در محیط تازه‌ای قرار گرفته‌اند و اطلاعات زیادی در دست ندارند نیازمند خطرپذیری هوشمندانه می‌باشند، تا عدم قطعیت و هر احتمالی را در سازمان اداره کنند، اصولاً تجزیه تحلیل درست و ارزیابی ریسک در شرایط نامطمئن ورزشی یک روش پر مهارت بوده و بایستی توسط مدیران مجرب و تیم کاملی از کارشناسان که نسبت به سازمان خود شناخت کامل دارند صورت پذیرد تا بهترین روش را با توجه به منابع مالی، محدودیت زمان و محدودیت نیروی انسانی کارآزموده، انتخاب نمایند و با ارائه راهکارهای درست و جدید برای ماندگاری سازمان تلاش کنند.

مدیریت خود و منابع انسانی در شرایط بحرانی: مدیران با توجه به تخصص‌گرایی افراد و استفاده از نیروهای مجرب، آموزش و توسعه قابلیت‌ها و توانایی کارکنان و داوطلبان برای شرایط بحرانی، توجه به ایمنی و سلامت و رفاه کارکنان، عدالت رفتاری، توانمندسازی خود و منابع انسانی از لحاظ روانشناختی جهت درک و برخورد با شرایط بحرانی، تا از بروز بحران پیشگیری کرده یا در زمان وقوع بحران در کاهش آسیب‌های سازمانی موثر باشد و اگر همسو با رهبری نرم سازمانی، که یک رویکرد وحدت‌گرا، مشارکتی و رفتاری است که با مهارت‌های نرم، سخت و رهبری سازمانی ترکیب می‌شود، و با ابزارهای مانند: کنترل و کاهش تنش و پرهیز از تضاد و اصطکاک، توانایی رهبری کار تیمی در شرایط بحرانی، کاریزما و توانمندی در اثرگذاری بر رفتار مجموعه، موجب استفاده موفقیت‌آمیز از نیروی کار در بحران ها می‌شود. و نتایج این بخش با یافته‌های ویلیامز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، دلات<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، و همچنین با

1. Wilson  
2. Delat



یافته‌های شاه منصورى و مظفرى (۱۳۹۵)، میرصفیان و راسخ (۱۳۹۷)، فراهانى (۱۳۹۹) هماهنگ می‌باشد. به نظر می‌رسد کم‌توجهی و عدم حفظ و نگهداری مطلوب نیروهای شایسته موجود منجر به شکل‌گیری بحران‌هایی مانند بی‌انگیزگی افراد متخصص، مهاجرت مریبان و ملی پوشان نخبه کشور و عضویت آنان در تیم‌های ملی سایر کشورها می‌گردد. بنابراین اگر مدیران شایسته و مجهز به دانش علمی و عملی روز دنیا از طریق سیستم جامع علمی، جذب شوند، می‌توان امیدوار بود که این مدیران نیز، با تدوین نظام جامع علمی جذب و آموزش نیروی انسانی شایسته و با صلاحیت که به عنوان مهم‌ترین سرمایه و نیروی محرکه سازمانی می‌باشد زمینه شناسایی، پیشگیری و مقابله با بحران‌ها را فراهم نمایند.

این پژوهش با هدف طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران برای مدیریت بحران‌های ورزش کشور انجام شده است نظر به اینکه تفکیک مدیران بحران با مدیران معمولی به صورت عادی امکان پذیر نیست لذا در انتخاب مدیران با شایستگی مدیریت بحران جهت پست‌های سازمانی، پیشنهاد می‌شود در هنگام جذب و گزینش مدیران در کنار توجه به سایر ویژگی‌های مشترک بین مدیران، ویژگی‌های روانشناختی و شخصیت آنان نیز با تست‌های روانشناسی سنجیده شود. نظر به اینکه یکی از کاربردهای الگوهای شایستگی مدیران، توانمندسازی منابع انسانی در راستای بهره‌وری بیشتر در بحران‌ها است، لذا در دوره‌های تحصیلی دانشگاهی بالاخص در گرایش مدیریت ورزشی واحدهای درسی مانند مدیریت بحران در سازمان‌های ورزشی لحاظ شوند و همچنین برگزاری کارگاه‌هایی مرتبط با موضوع‌ها و مقوله‌های شایستگی کشف شده پیشنهاد می‌شود. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگروه‌های تخصصی مشترک و انتقال تجربیات موفق مدیران و کارکنان واحدهای عملیاتی در حوزه‌های ملی و بین‌المللی در برابر خطاها و تجربیات تلخ که برخی سازمان‌های ورزشی به تجربیات گذشته و نتایج پژوهش‌ها اهمیت نمی‌دهند، ثبت و ضبط گردیده و به مدیران جدید انتقال یابد. استفاده از پژوهشگران و مدیران با تجربه و افراد خبره داخلی و خارجی از پیشنهادات کاربردی پژوهش است که می‌تواند به تاب‌آوری افراد و کسب و کارهای ورزشی و کاهش آثار بحران موجود در سازمان کمک نماید. با توجه به اینکه یکی از راه‌های سریع که به مدیران کمک می‌کند بهترین و درست‌ترین تصمیم برای کنترل بحران بگیرند ایجاد بانک‌های اطلاعاتی بر مبنای ویژگی‌ها و توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیران است، لذا توصیه می‌شود نسبت به طراحی و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی مرتبط با بحران در سازمان‌های بزرگ ورزشی اقدام شود. و همچنین برای مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود، که مهارت-

هایشان را براساس مهارت مورد نیاز بسنجند، و بر روی کسب مهارت‌هایی متمرکز شوند که برای مدیریت بحران در ورزش ضروری می‌باشد.

در این پژوهش از بین رهیافت‌های مختلف نظریه داده‌بنیاد، از رهیافت ظاهرشونده (گلیزری) استفاده، و تلاش شد تا بر دایره معلومات مدیران ورزشی و مجریان امور درباره ابعاد و زوایای شایستگی مدیران در مدیریت بحران‌های ورزشی بیفزاید. از آنجایی که شناسایی ظرفیت‌ها و شایستگی مدیران در کنترل بحران و بالاخص در عرصه‌های مدیریت ورزشی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. از سویی دیگر در پژوهش‌های کیفی، امکان تفسیرهای متفاوتی از پدیده مورد بررسی وجود دارد و تفسیر انجام شده در این پژوهش، تنها یک مورد از تفاسیر ممکن و مورد قبول در مورد پدیده مورد مطالعه است و همچنین هر پژوهش نظری دارای عیب و ایراداتی می‌باشد و نیاز به ارزیابی و نقد مجدد دارد، بنابراین توصیه می‌شود پژوهش‌های کیفی دیگری از هریک از مقوله‌های مستخرج از این پژوهش را با سایر روش‌ها از جمله روش‌های نظام‌مند استراوسی و رویکرد ساختارگرا چامرز و همچنین پژوهش‌های کمی مبتنی بر نتایج این پژوهش، اجرا شود و یافته‌های بدست آمده با نتایج پژوهش حاضر مقایسه، و آن را از ابعاد مختلف نقد و پالایش کنند.

## منابع

- اسدی، ن؛ سجادی، ن؛ گودرزی، م؛ و مرادی، آ. (۱۳۹۵) تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی. مدیریت ورزشی، ۷(۲)، 159-174.
- بجانی، ا؛ شهلائی، ج؛ کشکر، س و غفوری، ف. (۱۳۹۷). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمانهای ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۲۶۳-۲۷۵.
- جامی، م. (۱۳۹۷). تحول دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران: بررسی دستاوردهای چهار دهه گذشته و چالش‌های پیش رو. فصلنامه سیاست خارجی، ۳۲(۴)، ۹۱-۱۵۸.
- حسین پور، ا، باقری، ق، علی دوست قهفرخی، ا؛ امیری، م؛ و جلالی فراهانی، م. (۱۳۹۸). ارائه الگوی استقرار ایمنی در محیط‌های ورزشی (با کاربرد نظریه داده بنیاد). پژوهش در ورزش تربیتی، ۷(۱۶).
- خبیری، م؛ سجادی، ن؛ دوستی، م؛ و محمدیان، ع. (۱۳۸۹). نظرسنجی از مدیران استادیوم‌ها در زمینه مدیریت خطرهای احتمالی استادیوم‌های فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۲(۶)، ۶۷-۱۴۹.

دانایی فرد، ح؛ الوانی، م؛ و آذر، عادل. (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، صفار.

دانایی فرد، ح، فیضی، ا، احمدی، ه. (۱۳۹۵). پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۶(۶۲)، ۱-۲۲.

رضائی، ج، رضوی محمودآبادی، م، حسینی، ح. (۱۳۹۴). ارتباط بین هوش هیجانی و استراتژی مدیریت بحران (مطالعه موردی اداره کل ورزش و جوانان استان یزد). مطالعات مدیریت ورزشی، ۶(۲۷)، ۱۸۵-۱۹۸

ساغروانی، س؛ مرتضوی، س؛ لگزبان، م؛ و رحیم‌نیا؛ ف. (۱۳۹۳). «تحمیل» نظریه به داده‌ها و یا «ظهور» نظریه از داده‌ها: نظریه پردازی در علوم انسانی و اجتماعی، با روش‌شناسی نظریه داده بنیاد. پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، ۴(۱)، ۱۵۱-۱۷۰.

ساره درودی، م؛ پوریانی، ج؛ چشمه‌نور، م. (۱۳۹۸). "سواد رسانه‌ای و مدیریت بحران". چاپ اول. تهران: انتشارات پشتیبان، ص ۷۲.

سلیمی، م؛ علوی، ف؛ و سلیمانی، و. (۱۳۹۷). ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۳۵-۴۹.

سمیع‌نیا، م؛ پیمانی زاد، ح؛ و جوادی پور، م. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه براساس مدل SWOT. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۰(۵)، ص ۲۳۸-۲۲۱. شاه منصور، ع؛ و مظفری، ا. (۱۳۸۵). عوامل بروز بحرانهای ورزشی و روش پیشگیری از آنها در زمینه‌های نرم افزار و سخت افزار، جان افزار و رسانه‌ها. پژوهش در علوم ورزشی، ۴(۱۲)، ۷۸-۱۰۶.

شعبانی، ع، غفوری، ف؛ و هنری، ح. (۱۳۹۲). مطالعه سیاست‌ها و راهبردهای ورزش همگانی نظام جامع توسعه ورزش کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۷(۶)، ص ۳۰-۱۵.

عزیزی، م؛ آذر، ع؛ و دهقان نیری، م. (۱۳۹۹). کاربرد استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۴(۳)، ۲۷-۴۹.

غیبی، ی. (۱۳۹۸). بررسی ضرورت‌های نهادینه سازی قانون ورزش در کشور از دیدگاه مربیان ورزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده رازی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

فراهانی، ا؛ کشاورز، ل؛ و مروی اصفهانی، ن. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل عوامل بحران در ورزش‌های همگانی. رویکردهای جدید در مدیریت ورزشی، ۶(۲۱)، ۶۷-۵۱.

فراهانی، ا؛ کشاورز، ل؛ رضایی صوفی، م؛ مروی اصفهانی، ن. (۱۳۹۹). «تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش برای رویارویی و مدیریت بحران‌های ورزش قهرمانی ایران». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲، ص ۵۲-۳۹.

قربانی، م؛ صفری جعفرلو، ح؛ و اسماعیلی، م. (۱۳۹۹). توسعه پایدار از طریق ورزش: موانع و راهبردها. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۰)، ۸۳-۱۰۲.

مهرابی، ق؛ سجادی، ن، و جلالی فراهانی، م. (۱۳۹۷). تعیین شاخص های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیونهای ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۴)، ۱۹-۳۰.

میرصفیان، ح؛ و راسب، ن. (۱۳۹۷). تدوین الگوی اثر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر مدیریت بحران با توجه به نقش مدیریت تغییر در ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۵۱-۶۷.

Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: teorija ir praktika*, 20(1), 179-186.

Artinian, B. M., Giske, T., & Cone, P. H. (Eds.). (2009). *Glaserian grounded theory in nursing research: Trusting emergence*. Springer Publishing Company.

Atilgan, D. & Kaplan, T. (2020). CRISIS MANAGEMENT IN SPORT. *The Journal of International Civilization Studies* 3(1)pp:72-79

Atilgan, D., & Kaplan, T. (2018). Crisis management in sport. *The Journal of International Civilization Studies*, 3(1), 72-97

Ball, J., Simpson, S., & Ardovino, P. (2008). Leadership competencies of university recreational directors in Wisconsin. *Recreational Sports Journal*, 23, 3-10. *Journal*.9(5).

Batorski, J. (2021). Crisis Management: The Perspectives of Organizational Learning. Paper presented at the Eurasian Business Perspectives. In *Proceedings of the 29th Eurasia Business and Economics Society Conference*. Portugal: Lisbon.23.

Belli, E., Mizrak, O., & Saracoglu, Y. (2020). Crisis Management in Sports Organizations: The Case of Covid-19. *Journal of Physical Education*, 7(1), 55-65.

Benjamin Ijuo, E, Nyam Nathaniel, A (2018). Crisis Management in Sport and Sport Development in Nigeria ,*Human Journals*.9(5).

Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies, (1). IDHEAP.

Chung, W. (2014). BizPro: Extracting and categorizing business intelligence factors from textual news articles. *International Journal of Information Management*, 34(2),pp: 272-284.

Creswell, J. (2012). *Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*.

Delatte, J. M. (2003). How should sports organizations handle a crisis? a focus on collegiate institutions. Master's thesis, Louisiana State University, Agricultural and Mechanical College.

Gallego, V., Nishiura, H., Sah, R., & Rodriguez-Morales, A. J. (2020). The COVID outbreak and Medicine and implications for the Tokyo 2020 Summer Olympic Games. *Travell*. 34(2020), 10164

Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory* Book Chapter published in *The Discovery of Grounded Theory* on pages to 18 .Routledge, New York. <https://www.scirp.org>

Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies—an example from the Australian film industry.



Maldonado, T., & Vera, D. (2014). Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation. *Organizational Dynamics*, 4(43), 257-265.

Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 9(3), 340-363.

Moro, S., Cortez, P., & Rita, P. (2015). Business intelligence in banking: A literature analysis from 2002 to 2013 using text mining and latent Dirichlet allocation. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1314-1324.

Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 1-7.

Schulenkorf, N. (2017). Managing sport-for-development: Reflections and outlook. *Sport management review*, 20(3), -251. 243

Tomastika, M., Strohmndl, J., & Cech, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969

Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, Dized Ahrendts,j,j.V. (2019). Developing Standard. *Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce* .

Van der Meer, T. G., & Verhoeven, P. (2013). Public framing organizational crisis situations: social media versus news media. *Public Relations Review*, 39(3), 229-231.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.



Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*.