

## شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه: ورزشگاه صد هزار نفری آزادی)

علی اصغر دورودیان<sup>۱</sup>

معصومه شهبازی<sup>۲</sup>

موسی اکبری<sup>۳</sup>



10.22034/SSYS.2022.1556.2080

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۶/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۸/۲۶

فرآیند پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و سالم سازی بعد از وقوع بحران را «مدیریت بحران» گویند. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی (مورد مطالعه: ورزشگاه صد هزار نفری آزادی) بود. این تحقیق به شیوه آمیخته با استفاده از روش مقایسه‌های زوجی انجام شد. جامعه آماری در دو بخش کیفی و کمی بود. مدیران و صاحبانظران و کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت بحران اماکن ورزشی در بخش کیفی (روش دلفی) ۲۰ نفر و در بخش کمی نیز مدیران و مسئولان ورزشی مجموعه آزادی و اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت ورزشی به تعداد ۳۰ نفر بودند که به شیوه هدفمند انتخاب شدند. ابزار تحقیق، روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها بود. در این تحقیق شناسایی عوامل با روش دلفی انجام گرفت و سپس با استفاده از روش AHP عوامل

۱- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Doroudian1980@gmail.com

۲- استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه):  
ورزشگاه صد هزار نفری آزادی

شناسایی شده اولویت بندی شدند. نتایج نشان داد که عوامل موثر در مدیریت بحران شامل تغییر و بازنگری در قوانین موجود (۴ مشخصه)، تامین منابع مالی مورد نیاز (۳ مشخصه)، بهره گیری از نیروی متخصص (۴ مشخصه)، برگزاری دوره‌های آموزشی و آموزش دادن (۳ مشخصه)، بهره‌گیری از تجهیزات و تاسیسات استاندارد (۵ مشخصه) و وجود منابع ایمنی و بهداشتی (۵ مشخصه) بودند. اولویت بندی کلی نشان داد تغییر و بازنگری در قوانین موجود در رتبه اول قرار دارد. بدین ترتیب، پیشنهاد می‌گردد بهره مندی از نیروهای متخصص و آموزش مستمر آنها در الویت مدیران اماکن ورزشی قرارگیرد.

واژگان کلیدی: مدیریت بحران، روش دلفی و تحلیل سلسه مراتبی.

## مقدمه

مدیریت بحران، یکی از موضوعات مهمی است که در طول سال‌های اخیر با تاکید بیشتری مورد توجه کارورزان حوزه عمل و اندیشه قرار گرفته است. بحران‌ها بخشی از فضای کار هستند و حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان را تهدید می‌کند ناممکن است (جاکوز، ۲۰۱۰). عملیات مدیریت بحران، سازمان را قادر می‌سازد تا پاره‌ای از بحران‌ها را از میان بردارد، برخی دیگر را به گونه‌ای مؤثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های واقع شده را در اختیار بگیرد. فراهم کردن امنیت و جلوگیری از به وقوع پیوستن بحران در اماکن ورزشی و برقراری نظم و انضباط در ورزشگاه‌ها هنگام برگزاری مسابقات، یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران ورزشی در شرایط کنونی است. نکته حائز اهمیت این است که هر چه رویدادها و مسابقات ورزشی از نظر گستردگی برگزاری و اهمیت در سطح بالاتری قرار داشته باشند، امکان بروز مشکلات و بحران بیشتر می‌گردد. به عبارت دیگر، بحران به صورت بخش جدایی ناپذیر و طبیعی رویدادها و فعالیت‌های مختلف جوامع درآمده است. بحران‌ها دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه جهانی تلقی نمی‌شوند، بلکه در تاروپود جوامع مدرن رخنه کرده‌اند. نباید فراموش کرد که بیشتر بحران‌های بزرگ که بسیاری از رویدادها و یا حتی حیات سازمان‌ها را با خطرات جدی رو به رو نموده است، به طور اتفاقی و تصادفی رخ نداده‌اند، بلکه بحران‌هایی بوده‌اند که مدیران و افراد هیئت مدیره‌شان در روی دادن آن بحران‌ها به طور سهو دخالت داشته‌اند. (کلایس، ۲۰۱۷، ۲) رشد فوق‌العاده ورزش‌های تجاری و برگزاری مسابقات ورزشی در قالب لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال، والیبال، گلف، دو و میدانی، بسکتبال، بوکس و دیگر رشته‌های ورزشی میلیون‌ها تماشاچی را به ورزشگاه‌ها می‌کشاند. مردم، ورزش، تیم‌های ورزشی و قهرمانان را دوست دارند و از آنان حمایت و پشتیبانی می‌کنند. رسانه‌ها با تبلیغات وسیع برای جذب تماشاگر و کسب درآمد از طریق ورزش اقدام می‌کنند (اصغری اعلایی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران و مسئولان اماکن ورزشی، ایجاد مکانی امن برای کاربران این اماکن می‌باشد. توجه به نکات ایمنی در ساخت اماکن ورزشی، به کارگیری تجهیزات ورزشی مناسب، نگهداری مناسب اماکن ورزشی، داشتن جدول زمان بندی برای تعمیر اماکن ورزشی و استفاده از مدیران متخصص برای اداره این اماکن می‌تواند از بروز بسیاری از آسیب‌ها و حوادث در این اماکن جلوگیری نماید. بنا برآنچه مطرح شد در طرح مسئله تحقیق با سه مفهوم اساسی سروکار داریم که عبارت‌اند از: اماکن ورزشی، مدیریت ایمنی و یا بحران و عوامل بحران‌زا. اماکن ورزشی به مکان‌ها یا فضاهایی اطلاق می‌شود که بستر اجرای فعالیت‌های ورزشی هستند و کیفیت آنها بر اجرای تمرین‌ها و برگزاری مسابقات ورزشی تأثیر مستقیم دارد. اگر زاویه بالا به سطح زمین نگریسته شود، سه دسته کلی از اماکن ورزشی بر روی زمین به چشم می‌خورد که هر دسته دارای ویژگی‌هایی است که آن را از سایرین جدا می‌کند: الف) اماکن ورزشی طبیعی مثل کوه‌ها، سرزمین‌های برف‌گیر، دریاچه‌ها و دریاها؛ ب) اماکن ورزشی روباز احداثی مانند زمین فوتبال، پیست دومیدانی و استخرهای روباز؛ پ) اماکن ورزشی سرپوشیده مثل سالن‌های ورزشی، استخرهای سرپوشیده، زورخانه‌ها و (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰). بحران، حادثه‌ای است که به

1. Jakoz
2. Claeys

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه: ورزشگاه صد هزار نفری آزادی)

طور طبیعی یا توسط بشر به صورت ناگهانی و یا فراینده به وجود آمده و سختی و مشقتی را به جامعه انسانی تحمیل نماید؛ به طوری که جهت برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اساسی و فوق العاده باشد. مدیریت بحران، علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران ها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آنها بتوان از بروز بحران ها پیشگیری و یا در صورت بروز آن در جهت کاهش آثار آن آمادگی لازم، امدادرسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود (حسینی، ۱۳۸۷). یکی از راه های جلوگیری از بحران، ایمنی و امنیت است. ایمنی و امنیت عبارت است از: میزان درجه دور بودن از خطر که در تعریف علمی ایمنی آمده است. درواقع شرایطی است که دارای پتانسیل رساندن آسیب به کارکنان، تجهیزات و ساختمان ها و از بین بردن مواد با کاهش کارایی در اجرای یک وظیفه از پیش تعیین شده می باشد. مدیریت، مسئول ایمنی و امنیت کارکنان و افراد حاضر در مکان است. همان گونه که یک مدیر برای بهره وری و سودآوری مسئولیت سنگین دارد، در مورد ایمنی و امنیت نیز چنین وضعیتی صادق است. تولید از دست رفته ممکن است از طریق بهبود مدیریت مجدداً به دست آید، اما هیچ راهی برای جبران تلفات انسانی که در نتیجه بروز حوادث حاصل می شود، وجود ندارد. تجارت گسترده بازیکنان توسط شبکه های تجارت بین المللی و نفوذ شرکت های بزرگ چندملیتی، بسیاری از بازی ها و مسابقات جهانی را تحت نفوذ خود درآورده است. در بسیاری از موارد حمایت های مالی، خرید و فروش بازیکنان، پخش تلویزیونی و ماهواره ای بازی ها توسط مؤسسات تجاری و حتی نهادهای دولتی رایج شده است. بسیاری از مسابقات به صورت زنده از شبکه های تلویزیونی و ماهواره ای پخش می شوند و مردم شاهد صحنه های بسیار زیبا، جذاب و خیره کننده قهرمانان هستند. در کنار این همه زیبایی و شور و نشاط، متأسفانه صحنه های زشت و ناهنجار مشاهده می شود. موارد متعددی از پرتاب یا انفجار مواد منفجره مثل بمب های دست ساز در میدان های ورزشی در حین برگزاری مسابقات ورزشی اتفاق افتاده است. زد و خورد بین هواداران باشگاه ها و دعواهای خیابانی که امنیت جانی و سرمایه های مجموعه های ورزشی را به خطر می اندازد و زیبایی های ورزش را تحت تأثیر قرار می دهد (نادریان جهرمی و همکاران، ۱۳۹۲).

فراهانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل عوامل بحران در ورزش همگانی» اظهار می دارند که ۹ عامل بحران را در حیطه ورزش همگانی ایران براساس اولویت عبارت اند از: ضعف برنامه ریزی، نگرش نامناسب جامعه، ضعف نیروی انسانی، ضعف هماهنگی، مشکلات زیرساختی، مسائل مالی، مشکلات ساختاری و قانونی، ضعف نظام ارتباطی و عملکرد ضعیف رسانه ها. کازوهیکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «مدیریت بحران برای تجهیزات ورزش همگانی» که با روش مصاحبه با افراد نخبه انجام شد، اظهار می دارد که شیوه همگانی مدیریت ژاپنی و به کار گماردن افراد متخصص در جهت ارزیابی اولیه همه ابعاد بحران در دستور کار قرار می گیرد و در نهایت برای کاستن از دامنه بحران، در کوتاه ترین زمان ممکن این موارد رفع می شود تا بر روحیه جمعی نیز تاثیر منفی نگذارد (کازوهیکو، ۲۰۱۲). رید و ریچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «مدیریت ورزشی؛ نگرش های حوادث مدیریتی، عقاید و محدودیت های

1. Kazuhiko
2. Reid & Ritchie

ادراک شده» اظهار می دارد که شیوه برخورد مدیران در برخورد با حوادث و بحران‌های ورزشی تا حد زیادی متأثر از باورها و شیوه‌های عقیدتی است که آنها در برخورد با مسائل درک کرده اند و برآن اساس رفتار می‌کنند- البته اندازه بحران نیز در این معادله بی تاثیر نیست(رید و ریچی، ۲۰۱۱).

ورزشگاه آزادی معروف به «ورزشگاه یک صدهزار نفری»، ورزشگاه ملی و بزرگترین ورزشگاه ایران است. این ورزشگاه برای میزبانی بازی‌های آسیایی ۱۹۷۴ که در تهران برگزار گردید، ساخته شد. این ورزشگاه در واقع بخشی از مجموعه ورزشی آزادی است که بازی‌های خانگی تیم ملی فوتبال ایران و همچنین دو تیم بزرگ پایتخت‌نشین - استقلال و پرسپولیس- در این ورزشگاه برگزار می‌شود. طبق گزارشی که در مهرماه سال ۱۳۹۲ در بلیچر رپورت منتشر شد، ورزشگاه آزادی در میان ۲۰ ورزشگاه برتر جهان جای گرفت. همچنین این ورزشگاه برای مدت زیادی در رسانه‌های مطرح جهان از جمله گاردین به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین ورزشگاه‌های جهان مطرح بود. ورزشگاه آزادی تهران از نظر استانداردها و ضوابط کنفدراسیون فوتبال آسیا، دارای نمره A- است. زمان تخلیه برای ورزشگاه ۱۱ دقیقه محاسبه شده است. تونل‌ها و راهروهای ورزشگاه به گونه‌ای پیش‌بینی شده‌اند که وسایل نقلیه مانند آتش‌نشانی، تیزکاری و همچنین کانتینرهای مخصوص تلویزیون می‌توانند در هنگام لزوم تا نزدیک جایگاه بیایند. گنجایش این ورزشگاه ۷۸۱۱۶ صندلی است. تا پیش از نصب صندلی در ورزشگاه، گنجایش این ورزشگاه ۱۰۰ هزار نفر بود، اما پس از نصب صندلی و اعلام تعداد دقیق صندلی‌ها، گنجایش اسمی ورزشگاه به ۷۸۱۱۶ نفر کاهش یافت. طرح ورزشگاه براساس دید کامل برای همه تماشاچیان در نظر گرفته شده است؛ به طوری که بیشترین دید تماشاچی از مرکز زمین در شمال و جنوب ۱۳۶ متر و در شرق و غرب ۱۲۶ متر است.(ویکی پدیا فارسی، ۱۰ آذر ۱۳۹۹)

مشاهدات نشان می دهد در ایران و در جریان مسابقات مختلف، شاهد درگیری مکرر تماشاچیان با یکدیگر و نیروهای امنیتی، ضرب و شتم و مجروحیت تماشاچیان و بازیکنان، پرتاب اشیای خطرناک به داخل زمین بازی، بر زبان آوردن الفاظ رکیک از طرف تماشاچیان و بازیکنان و مریبان، حمله به وسایل و تجهیزات ورزشگاه‌ها مانند صندلی‌ها و به طور کلی خشونت هم در بین تماشاچیان و هم بازیکنان افزایش یافته است. این موارد بسیار نگران کننده و گاهی بحرانی است. ازاین رو، در همه مسابقات و برای اجرای همه برنامه‌های ورزشی اقداماتی ضروری به منظور اطمینان از امنیت در استادیوم‌ها و محوطه ورزشگاه‌ها در برابر حوادث احتمالی باید انجام گیرد. در بسیاری از کشورها موضوع برقراری امنیت و جلوگیری از شرایط بحرانی در مسابقات در اولویت قرار گرفته است. در سال‌های اخیر و با همه گیر شدن ورزش حرفه ای و روی آوردن تماشاچیان به این ورزش‌ها که همراه با پوشش رسانه‌ای است، انواع بحران‌ها نیز گریبان اماکن ورزشی را گرفته است مانند شلوغی و ازدحام در این مکان‌ها که گاهی با انواع درگیری‌ها بین تیم‌های رقیب همراه است. مدیریت کردن بحران‌ها در اماکن ورزشی یکی از مسائل اساسی است که می‌تواند باعث پایین آوردن مسایل خطرآفرین در این مکان‌ها شود و در نهایت بر زیبایی‌های ورزشی می افزاید و حاشیه بر متن نمی چربد. نتایج این تحقیق می تواند برای مجموعه‌های ورزشی اثر بخش باشد و میزان رضایت مندی عوامل مختلف همچون تماشاچیان و ورزشکاران را به همراه داشته باشد. از سوی دیگر، نتایج این تحقیق می تواند در پایین آوردن میزان صدمات و مخاطرات برای افراد حاضر در این مجموعه‌ها مورد استفاده مدیران و مسولان قرار بگیرد. پایین

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه): ورزشگاه صد هزار نفری آزادی)

آمدن میزان تلفات و صدمات در این مجموعه ها می تواند در پوشش های خبری و رسانه ای و افکار عمومی مردم و جامعه تاثیر گذار باشد. بروز بحران در میادین ورزشی دلایل خاص خود را دارد و مدیریت آن نیز مدیریت ویژه ای را طلب می کند. بحران هایی که در زمینه ورزش به وجود می آید، اغلب دلایل گوناگونی دارد. لذا سوال اصلی این تحقیق، این است: عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی- که در این تحقیق، ورزشگاه صد هزار نفری آزادی انتخاب شده است- کدام اند و چگونه می توان آنها را اولویت بندی کرد؟

### روش شناسایی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ نوع تحقیق توصیفی- پیمایشی می باشد. این تحقیق به شیوه کیفی و کمی با استفاده از روش مقایسه های زوجی انجام شد؛ بدین معنا که افراد صاحب نظر و متخصص در این زمینه به سوالات منتخب و عوامل انتخاب شده وزن دادند. جامعه آماری این تحقیق در دو بخش کیفی، مدیران و صاحب نظران و کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت بحران اماکن ورزشی و در بخش کمی مدیران و مسئولان ورزشی مجموعه آزادی و اساتید دانشگاه بودند. از روش دلفی در جمع آوری نظرات پیرامون موضوعات خاص و یافتن توافق جمعی درباره موضوعات مورد اختلاف استفاده شد. روش دلفی علاوه بر اینکه یک روش آینده پژوهی است، یکی از پرکاربردترین روش های تحقیق کیفی نیز محسوب می شود. در این روش هیئت پنل هایی از متخصصان تشکیل می شود. مبنای این روش، جمع آوری نظرات و رسیدن به اجماع گروهی بین شرکت کنندگان در پنل است. از آنجا که مشارکت کنندگان در موضوع مورد بحث، افرادی مطلع و خبره هستند، ایده هایی که در این روش جمع آوری می شوند بسیار سودمند خواهند بود. نتیجه اینکه روش دلفی به خصوص در موضوعاتی که پژوهش اندکی بر روی آنها انجام شده یا مبهم و بحث برانگیزند، راهگشا خواهد بود. در روش دلفی، ۵ نفر از اساتید صاحب نظر و ۱۵ کارشناس خبره در این زمینه طی سه دور نظر دادند و سپس برای روش AHP<sup>1</sup> تعداد ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری، پرسشنامه ای را تکمیل کردند. شیوه نمونه گیری، انتخابی هدفمند بود و تعداد سوالات پرسشنامه ۲۷ گویه بود که در قالب ۶ عامل اصلی دسته بندی شدند. در این تحقیق شناسایی عوامل با روش دلفی انجام و سپس با استفاده از روش AHP و به کارگیری نرم افزار Expert Choice 11 عوامل شناسایی شده اولویت بندی شدند.

### یافته های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به شناسایی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی (مطالعه موردی: ورزشگاه صد هزار نفری ورزشی آزادی) از طریق بررسی اسناد و مطالعه منابع پرداخته شد. در مرحله دوم با روش دلفی به غربال گری عوامل شناسایی شده اقدام و در نهایت موارد شناسایی شده اولویت بندی گردید. در جدول ۱ عوامل موثر بر مدیریت بحران بر پایه روش دلفی و نظرسنجی از صاحب نظران و متخصصان آمده است:

جدول ۱: طبقه بندی عوامل سانشنایی شده موثر در مدیریت بحران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کداولیه)
	تغییر و بازنگری در قوانین موجود	تصویب قوانین در زمینه آشنایی با مباحث مدیریت بحران در ورزش
		اتخاذ سیاست های حمایتی در جهت مدیریت بحران
		بازنگری آیین نامه های موجود با توجه به شرایط موجود
		ملزم کردن مسئولان به برگزاری دوره های آموزشی جهت آشنایی با مدیریت بحران کارکنان
تامین منابع مالی مورد نیاز		اطلاع رسانی در مورد اجزای مدیریت بحران
		تعیین بودجه مالی از طریق وزارت ورزش و جوانان برای بحث مدیریت بحران در ورزشگاه آزادی
		تخصیص دادن قسمتی از درآمدهای حاصله به مدیریت بحران
عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی	بهره گیری از نیروی متخصص	ملزم کردن حامیان مالی به اختصاص دادن قسمتی از هزینه حمایت مالی به مدیریت بحران ورزشگاه آزادی
		استخدام نیروهای متخصص در بحث اماکن ورزشی
		بهره گیری از کارکنان توانمند در بحث آشنایی به اماکن ورزشی
		استفاده از مدیران متخصص و تحصیل کرده از در بحث تاسیسات و اماکن ورزشی
بهره گیری از آموزش های دوره		عدم به کارگیری نیروهای سفارشی برای استخدام از سوی مدیران
		عدم استفاده از نیروهای پیمانی کوتاه مدت
		برگزاری دوره های توانمندسازی برای مدیران و کارکنان
		آموزش های تخصصی به مدیران و کارکنان بخش عملیاتی در بحث مدیریت بحران
بهره گیری از تجهیزات و تاسیسات استاندارد		تهیه و پخش برنامه های آموزشی برای هواداران فوتبال در برنامه های ورزشی
		تهیه بروشورهای آموزشی و پخش آن در بین تماشاگران هنگام برگزاری مسابقات
		وجود سیستم های گرمایشی و سرمایشی استاندارد
وجود منابع ایمنی و بهداشتی		بهره گیری از سیستم های نور پردازی مدرن و استاندارد
		استفاده از منابع آب رسانی و سیستم های فاضلابی پیشرفته
		بهره گیری از سیستم های ارتباطی مدرن بین مسئولان، کارکنان و تماشاچیان
		استفاده از تجهیزات ورزشی استاندارد
		داشتن ورودی و خروجی های استاندارد و مطمئن
		داشتن وسایل امداد و نجات در ورزشگاه
		وجود امکانات رفاهی برای تماشاچیان (بوفه، صندلی...)
		وجود سالن و راهروهای با مساحت مناسب
		وجود سرویس های بهداشتی مناسب برای تماشاچیان

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه): ورزشگاه صد هزار نفری آزادی

در مرحله دلفی، محقق اقدام به غربالگری کدهای اولیه نمود و بر اساس فراوانی های به دست آمده سه مورد اطلاع رسانی در مورد اجزای مدیریت بحران، عدم استفاده از نیروهای پیمانی کوتاه مدت و تهیه بروشورهای آموزشی و پخش آن در بین تماشاگران هنگام برگزاری مسابقات به دلیل کسب امتیاز کمتر، از ادامه تحلیل حذف شدند. در بخش کمی ۳۰ نفر به پرسشنامه ها جهت الویت بندی پاسخ دادند که از این تعداد ۲۳ نفر مرد بودند. تحصیلات ۱۹ نفر از آزمودنی ها، کارشناسی ارشد بود و بیشترین فراوانی در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال با تعداد ۱۶ نفر بود. از این تعداد، ۵ نفر از اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت ورزشی و مدیریت بحران، ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان مجموعه ورزشی آزادی و ۱۰ نفر از کارشناسان و مدیران خبره حوزه مدیریت بحران در وزارت ورزش و جوانان بودند.

نتایج مقایسات زوجی جهت اولویت بندی گویه های مربوط به هر عامل که با استفاده از روش AHP صورت گرفت، نشان داد که از میان ۲۴ گویه مورد بررسی، ۶ گویه شامل تصویب قوانین در زمینه آشنایی با مباحث مدیریت بحران در ورزش، تعیین بودجه مالی از طریق وزارت ورزش و جوانان برای مدیریت بحران در ورزشگاه آزادی، بهره گیری از کارکنان توانمند در بحث آشنایی با اماکن ورزشی، آموزش های تخصصی به مدیران و کارکنان بخش عملیاتی در بحث مدیریت بحران، استفاده از تجهیزات ورزشی استاندارد و وجود امکانات رفاهی برای تماشاچیان (بوفه، سندلی و...) در هر عامل بالاترین اولویت را دارا بوده اند.

سوال اصلی پژوهش: آیا عوامل موثر مدیریت بحران در اماکن ورزشی به لحاظ اولویت بندی دارای تفاوت هستند؟

جدول ۲: ماتریس تصمیم گیری غیرنرمال عوامل موثر مدیریت بحران در اماکن ورزشی

عوامل موثر مدیریت بحران در اماکن ورزشی	۱	۲	۳	۴	۵	
تغییر و بازنگری در قوانین موجود	۱	۱/۱۵	۱/۲۶	۱/۶۸	۱/۰۴	۱/۲۹
شاخص های تامین منابع مالی مورد نیاز		۱	۱/۱	۱/۲۳	۱/۱۵	۱/۴۴
بهره گیری از نیروی متخصص			۱	۱/۵۲	۱/۱۳	۱/۲۷
برگزاری دوره های آموزشی و آموزش دادن				۱	۱/۱۴	۱/۳۵
بهره گیری از تجهیزات و تاسیسات استاندارد					۱	۱/۳۶
وجود منابع ایمنی و بهداشتی						۱

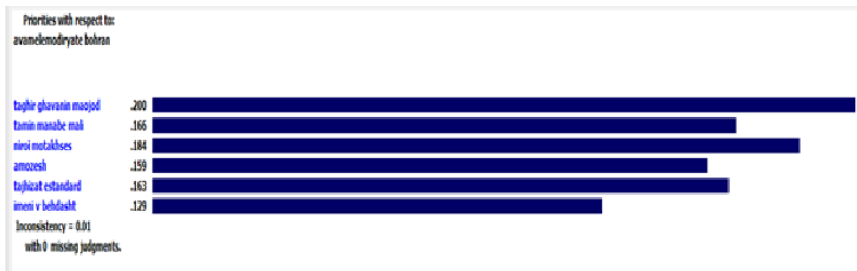


پس از تشکیل ماتریس بالا، باید داده‌های موجود نرمالیزه شوند که روش محاسبه آن‌ها به این صورت می‌باشد: ابتدا هریک از داده‌های ستون‌های مقایسات زوجی بر جمع هر یک از ستون‌ها تقسیم و سپس با محاسبه میانگین سطرها، اولویت‌های مربوط به عوامل اصلی به شرح جدول زیر هستند:

جدول ۳: ماتریس نرمال شده و مقادیر اولویت نسبی معیار عوامل موثر مدیریت بحران در اماکن ورزشی

رتبه‌ها	وزن نسبی	مقدار استاندارد	معیار
۱	۰/۲۰۰	۱/۰۰	تغییر و بازنگری در قوانین موجود
۳	۰/۱۶۶	۰/۸۳۳	شاخص‌های تامین منابع مالی مورد نیاز
۲	۰/۱۸۴	۰/۹۱۹	بهره گیری از نیروی متخصص
۵	۰/۱۵۹	۰/۷۹۵	برگزاری دوره های آموزشی و آموزش دادن
۴	۰/۱۶۳	۰/۸۱۹	بهره گیری از تجهیزات و تاسیسات استاندارد
۶	۰/۱۲۹	۰/۶۴۵	وجود منابع ایمنی و بهداشتی
نرخ ناسازگاری قضاوت=۰/۰۰۱			

۲۶۵



### نمودار ۱: اولویت بندی شاخص‌ها

نمودار ۱، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و وزن شاخص‌های عوامل موثر بر مدیریت بحران را نشان می‌دهد. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب‌نظران، عامل اول (تغییر و بازنگری در قوانین موجود) با وزن ۰/۲۰۰ در رتبه اول و عامل ششم (وجود منابع ایمنی و بهداشتی) با وزن ۰/۱۲۹ در آخرین رتبه قرار دارد. همچنین نرخ سازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار، ۰/۰۱ به دست آمد که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی (مطالعه موردی: ورزشگاه صد هزار نفری ورزشی آزادی) بود که به شیوه کیفی و کمی با استفاده از روش مقایسه‌های زوجی انجام شد. اولین عامل شناسایی شده، تغییر و بازنگری در قوانین با پنج گویه بود که بعد از غربالگری در روش دلفی و با نظر اساتید، یکی از آنها حذف

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه): ورزشگاه صد هزار نفری آزادی

گردید و در نهایت به عامل تغییر یافت. سپس عوامل نیز با نظر خبرگان با نرم افزار AHP رتبه بندی شدند. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب نظران، سوال اول (تصویب قوانین در زمینه آشنایی با مباحث مدیریت بحران در ورزش) با وزن ۰/۳۰۲ در رتبه اول و سوال دوم (اتخاذ سیاست های حمایتی در جهت مدیریت بحران) با وزن ۰/۱۸۴ در آخرین رتبه قرار گرفت. واژه «مدیریت بحران» از سال ۱۹۸۲ و پس از مواجه شدن شرکت جانسون و جانسون با بحران عظیمی که حیات آن را به مخاطره انداخت، مورد توجه قرار گرفت. اقداماتی که این شرکت جهت مقابله با بحران به کار گرفت، سرآغازی برای انجام تحقیقاتی در زمینه مدیریت بحران بود. رویدادهای مهم دهه های اخیر جهان از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، جغرافیایی و انسانی نشان می دهد که جوامع بشری پیوسته دستخوش حوادث طبیعی یا تمایلات مخرب انسان ها که باعث بروز بحران های گوناگون می شود، بوده است. روزی نیست که اخبار مربوط به بحران های کوچک و بزرگی که در گوشه و کنار دنیا رخ می دهد، در وسایل ارتباط جمعی منعکس نشود. در سراسر جهان، تعداد و شدت حوادث و فجایع غیر مترقبه به شدت در حال افزایش است. یکی از مواردی که می توان پیرامون آن بحث کرد و باید مورد ارزیابی قرار گیرد، قوانین موجود می باشد که با توجه به وضعیت روز جامعه و شرایط حال باید بررسی شود و با نظر کارشناسان و افراد صاحب نظر بازنگری گردد. این امر در ورزش به مراتب مهمتر است، چرا که ورزش هر ساله دچار تحولاتی می شود و در معرض شرایط جدید قرار دارد. ورزشگاه آزادی نیز به عنوان مهمترین مکان ورزشی کشور همواره در کانون توجه قرار دارد و مهمترین مسابقاتی کشور در این ورزشگاه برگزار می شود. از این رو، همیشه افراد زیادی به عنوان تماشاگر به آن مراجعه می کنند و باید با توجه به شرایط روز، قوانین نیز تغییر یابند تا از مشکلات پیش نیامده پیشگیری شود.

از دیگر عامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی شناسایی شده، تامین منابع مالی مورد نیاز بود که از سه عامل تشکیل شده است و این سه عامل نیز مورد تایید خبرگان قرار گرفت و هیچ عاملی از آن حذف نشد. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب نظران سوال اول (تعیین بودجه مالی از طریق وزارت ورزش و جوانان برای بحث مدیریت بحران در ورزشگاه آزادی) با وزن ۰/۴۲۰ در رتبه اول و سوال دوم (تخصیص دادن قسمتی از درآمدهای حاصله به مدیریت بحران ورزشگاه آزادی) با وزن ۰/۲۶۲ در آخرین رتبه قرار دارد. این نتایج با بخشی از نتایج اصغری علایی و همکاران (۱۳۹۶)، هوانگ (۲۰۱۷) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) و آیجو و همکاران (۲۰۱۸) همسوست. مدیریت بحران یکی از موضوعات مهمی است که در طول سال های اخیر با تاکید بیشتری مورد توجه کارورزان حوزه عمل و اندیشه قرار گرفته است. بحران ها بخشی از فضای کار هستند و حذف تمامی بحران هایی که سازمان را تهدید می کند ناممکن است (جاکوز، ۲۰۱۰). یکی از اصلی ترین و مهم ترین وظیفه مدیران بحران در زمان بروز حوادث و بحران های غیر منتظره و ناگهانی، اخذ تصمیمات کار ساز، منطقی، موثر و فوری بر اساس آمار و اطلاعات موجود به منظور کاهش حداکثری میزان خسارات وارده و کنترل و مدیریت روند بحران است. مدیران باید همیشه و در همه حال آمادگی رویارویی با بحران های دیگر در حین مدیریت کردن

بحران اولیه را داشته باشند و تدابیر لازم برای کنترل ابعاد ماجرا را به کار گیرند. غافلگیر شدن در روند مدیریت یک بحران به واسطه وقوع بحران دوم که احتمال وقوع آن نیز به نسبت زیاد است می تواند یک عامل بسیار مخرب به شمار رود. از این رو، برای پیشگیری از بحران باید منابع مالی لازم تامین گردد و سازمان های مربوطه برای تامین منابع مالی مورد نیاز اقدامات لازم را انجام دهند. سازمان هایی مانند وزارت ورزش و جوانان باید هر ساله برای بحث مدیریت بحران بودجه خاصی اختصاص دهند. بودجه اختصاص داده شده نیز باید با بررسی های کارشناسی در زمینه های مختلف هزینه گردد.

سومین عامل شناسایی شده، بهره گیری از نیروی متخصص بود که ابتدا شامل ۵ عامل بود که با غربالگری طبق نظر خبرگان، یکی از عوامل حذف گردید و در نهایت ۴ عامل باقی مانده اولویت بندی شد. نتایج حاصله از اولویت بندی نشان داد سوال اول (بهره گیری از کارکنان توانمند در بحث آشنایی به اماکن ورزشی) با وزن ۰/۲۸۱ در رتبه اول و سوال دوم (استفاده از مدیران متخصص و تحصیل کرده در بحث تاسیسات و اماکن ورزشی) با وزن ۰/۲۲۶ در آخرین رتبه قرار دارد. این یافته ها با بخشی از نتایج کازوهیکو (۲۰۱۲)، لاگیری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۷) و برن استین<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) مطابقت دارد. نتایج این تحقیقات بر روی نیروی انسانی و به کارگیری افراد متخصص در پیشگیری از بحران های ورزشی تاکید داشتند. دنیای امروز دنیای سازمان هاست و نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی، متولی آن محسوب می شود. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می آورد. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان ها و در پی آن توسعه یک جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است؛ انسان هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می توانند موجبات رشد و بهره وری سازمان ها را فراهم آورد. به عبارت دیگر، باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست. همه منابع سازمان باید در جهت دسترسی به هدف اصلی به کار آیند. حصول کارایی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق منابع انسانی حاصل می شود. بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی باید به توسعه منابع انسانی که زیر بنای اساسی بهره وری هستند اندیشید. آن چه مسلم است، سازمان ها نیاز به انعطاف پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا دارند. به منظور انجام این مهم، بهره وری از جمله ساز و کارها و مؤلفه هایی است که زمان بردار و کهنه شونده نیست، بلکه دائما باید مورد توجه و نظر سازمان باشد- در بهره وری مزیت رقابتی حاصل می شود. از این رو، داشتن منابع انسانی قوی می تواند تاثیر مثبتی بر مدیریت بحران در ورزشگاه ها باشد. مسئولان بهتر است در این مورد از افراد تحصیل کرده با بحث علوم ورزشی استفاده نمایند، چون که با آشنایی و تجربه ای که دارند می توانند در موقعیت های مهم و بحرانی تصمیمات درستی اتخاذ کنند و همچنین قبل از وقوع حادثه اقدامات لازم را انجام دهند تا مشکلی پیش نیاید.

عامل چهارم موثر در مدیریت بحران، برگزاری دوره های آموزشی و آموزش دادن برای افراد درگیر در ورزشگاه آزادی بود. این عامل از سه مشخصه تشکیل شده بود که با نظر خبرگان ۳

1. La Gree
2. Bernstein

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه: ورزشگاه صد هزار نفری آزادی)

مشخصه مورد تایید قرار گرفت. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب نظران، سوال اول (برگزاری دوره‌های توانمندسازی برای مدیران و کارکنان) با وزن ۰/۴۵۳ در رتبه اول و سوال دوم (استفاده از مدیران متخصص و تحصیل کرده در بحث تاسیسات و اماکن ورزشی) با وزن ۰/۲۵۹ در آخرین رتبه قرار دارد. همچنین نرخ سازگاری ماتریس ترکیبی بر اساس خروجی نرم افزار ۰/۰۰ به دست آمد که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ می‌باشد، ناسازگاری چندانی وجود ندارد. میسر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود بیان نمودند که بین یادگیری از نقص‌ها و ضعف‌ها و آمادگی بحران ارتباط وجود دارد. در واقع، یادگیری از نقص‌ها و ضعف‌ها یک آمادگی مهم برای بحران‌های حال و آینده است و توجه به نقایص و ضعف‌های موجود در هر زمینه‌ای می‌تواند آمادگی مدیران را برای رویارویی با بحران‌ها افزایش دهد. در همین راستا آیجو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) طی مطالعه خود با عنوان «مدیریت بحران در ورزش نیجریه»، پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌های ورزشی باید تحقیقاتی را برای تعیین نگرش و دیدگاه عموم افراد نسبت به بحران در محیط‌های ورزشی انجام دهند، چراکه با داشتن این دانش، سازمان‌ها بهتر می‌توانند در مقابل بحران‌ها عکس العمل نشان دهند. همچنین معتقدند که باید یک آموزش مستمر برای ورزشکاران و مسئولان برگزاری رویدادهای ورزشی برای رعایت نظم و قانون و احترام به بازی جوانمردانه تدارک دید تا از بروز بحران در مسابقات و رویدادهای ورزشی پیشگیری کرد. لذا این بخش از یافته‌های تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت مسئله آموزش و تربیت نیروی انسانی با نتایج تحقیق آیجو و همکاران همسوست.

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌های و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان‌ها به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند. برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. گسترش و ارتقای کیفیت و افزایش متناسب برنامه‌های آموزشی کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و اجتماعی و کار مولد در جهان امروز یک ضرورت است و اگر این آموزش‌ها با کیفیتی بالا گسترش یابد، منطق و علم جایگزین سنت و تجربیات غلط گردد و در نهایت به عنوان یک ارزش مطرح شود، مقدمات افزایش بهره‌وری نیز فراهم خواهد شد. باید به این نکته توجه داشت که آموزش نیروی انسانی یک امر کوتاه مدت نیست، بلکه یک هدف بلندمدت، همیشگی و تدریجی است که شامل فراهم آوردن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌باشد. بی تردید یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد و

1. Meer
2. Ijuo et al.

می‌تواند در بهبود و افزایش آن نقش مهمی داشته باشد، آموزش است. در ورزشگاه آزادی نیز باید از نیروهای استفاده شود که دارای تخصص های لازم باشند. برای این افراد حتما باید دوره های آموزشی برگزار شود تا آموزش های لازم را ببیند که در مواقع اتفاقات بتواند تصمیمات لازم را بگیرند.

عامل دیگری که بر مدیریت بحران اثر گذار است، بهره گیری از تجهیزات و تأسیسات استاندارد می باشد که شامل ۵ مشخصه می باشد که همگی مورد تایید خبرگان قرار گرفتند. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب نظران، سوال پنجم (استفاده از تجهیزات ورزشی استاندارد) با وزن ۰/۲۳۷ در رتبه اول و سوال چهارم (بهره گیری از سیستم های ارتباطی مدرن بین مسئولان، کارکنان و تماشاچیان) با وزن ۰/۱۵۷ در آخرین رتبه قرار دارد. این بخش از یافته های پژوهش با تحقیقات مهرابیان و همکاران (۱۳۹۵)، اصغری علایی و همکاران (۱۳۹۶)، پریکوپ (۲۰۱۲) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) همسو بود. یکی از مهم ترین وظایف مدیران و مسئولان اماکن ورزشی ایجاد مکانی امن برای کاربران این اماکن می باشد. توجه به نکات ایمنی در ساخت اماکن ورزشی، به کارگیری تجهیزات ورزشی مناسب، نگهداری مناسب اماکن ورزشی، داشتن جدول زمان بندی برای تعمیر اماکن ورزشی و استفاده از مدیران متخصص برای اداره این اماکن می تواند از بروز بسیاری از آسیب ها و حوادث در این اماکن جلوگیری نماید. بدین ترتیب، در طرح این مسئله تحقیق با سه مفهوم اساسی سروکار داریم: اماکن ورزشی، مدیریت ایمنی و یا بحران و عوامل بحران زا و اماکن ورزشی. اماکن ورزشی به مکان ها یا فضاهایی اطلاق می شود که بستر اجرای فعالیت های ورزشی هستند و کیفیت آنها بر اجرای تمرینات و برگزاری مسابقات ورزشی تأثیر مستقیم دارد. بی شک، بهره گیری از امکانات و تجهیزات استاندارد در این زمینه می تواند موثر باشد و از بروز مشکلات جلوگیری کند. فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند نبود قوانین حمایتی از حامیان مالی در حوزه ورزش قهرمانی منجر به عدم تمایل بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در بخش ورزش قهرمانی کشور شده است و به دنبال آن فقدان بودجه کافی، به ناچار وابستگی به منابع دولتی را بیش از پیش افزایش می دهد. همچنین تحریم های اقتصادی و نوسانات غیرمنتظره ارزش پول ملی و کاهش ارزش آن در مقایسه با ارزهای خارجی مزید بر علت شده و تمام برنامه ریزی های مالی و بودجه بندی های انجام شده را با بحران روبه رو می نماید. با عنایت به اینکه ساخت و نگهداری تجهیزات و اماکن ورزشی استاندارد، ارتباط مستقیم با مسائل مالی دارد، لذا می توان گفت این یافته با بخشی از تحقیقات فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) همسوست.

آخرین عاملی که بر مدیریت بحران ورزشگاه صد هزار نفری آزادی اثرگذار بود، وجود منابع ایمنی و بهداشتی بود که از ۵ مشخصه تشکیل شد که مورد تایید خبرگان قرار گرفت و اولویت بندی شدند. بر این اساس و بنا بر نظر صاحب نظران، سوال سوم (وجود امکانات رفاهی برای تماشاچیان مانند بوفه، صندلی و ...) با وزن ۰/۲۱۹ در رتبه اول و سوال های دوم و پنجم با وزن ۰/۱۸۵ در آخرین رتبه قرار دارند. یکی از راه های جلوگیری از بحران، ایمنی و امنیت است. ایمنی و امنیت عبارت از میزان درجه دور بودن از خطر است؛ در واقع شرایطی است که دارای پتانسیل رساندن آسیب به کارکنان، تجهیزات و ساختمان ها، از بین بردن مواد با کاهش کارایی در اجرای یک وظیفه از پیش تعیین شده می باشد. مدیریت، مسئول ایمنی و امنیت کارکنان و افراد

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه):  
ورزشگاه صد هزار نفری آزادی)

حاضر در مکان است. همان گونه که یک مدیر برای بهره وری و سودآوری مسئولیت سنگین دارد، در مورد ایمنی و امنیت نیز چنین وضعیتی صادق است. تولید از دست رفته ممکن است از طریق بهبود مدیریت مجدداً به دست آید، اما هیچ راهی برای جبران تلفات انسانی که در نتیجه بروز حوادث حاصل می شود، وجود ندارد.

همچنین عامل های موثر در مدیریت بحران اولویت بندی شدند که بر این اساس و بنا بر نظر صاحب نظران، عامل اول (تغییر و بازنگری در قوانین موجود) با وزن ۰/۲۰۰ در رتبه اول و عامل ششم (وجود منابع ایمنی و بهداشتی) با وزن ۰/۱۲۹ در آخرین رتبه قرار دارند.

نتیجه اینکه در سال های اخیر و با همه گیر شدن ورزش حرفه ای و روی آوردن تماشاچیان به این ورزش ها که همراه با پوشش رسانه ای است، انواع بحران ها نیز گریبان گیر اماکن ورزشی شده است مانند شلوغی و ازدحام در این مکان ها که گاهی با انواع درگیری ها بین تیم های رقیب همراه است. مدیریت کردن بحران ها در اماکن ورزشی یکی از مسائل اساسی است که می تواند باعث پایین آوردن مشکلات خطرآفرین در این مکان ها شود و در نهایت بر زیبایی های ورزش بیفزاید.

با توجه به نتایج پیشنهاد می شود که مسئولان و افراد تصمیم گیرنده با بررسی همه جانبه و مطالعه دقیق قوانین، به بازنگری امور در جهت بهبود قوانین و مدیریت بهتر بحران در اماکن ورزشی و تفریحی بپردازند. همچنین پیشنهاد می شود در پژوهشی میزان آگاهی تماشاگران ورزشی از مدیریت بحران در مکان های ورزشی ارزیابی شود.

## منابع

- اصغری علایی و همکاران. (۱۳۹۶). «بررسی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی استان مازندران». اولین همایش بین المللی پژوهش های نوین در علوم ورزشی و تربیت بدنی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری.
- حسینی، مازیار. (۱۳۸۷). مدیریت بحران. تهران: نشر شهر
- سلیمانی مقدم، رضا؛ ناظمی، مهدی؛ دربانی، حسین و عیوضی، ایرج. (۱۳۹۰). «بررسی وضعیت ایمنی سالن های ورزشی آموزش و پرورش استان کرمانشاه از دیدگاه مدیران». فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی. شماره ۵، سال ۲، صص ۱۱۱-۱۲۷.
- فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان و مروی اصفهانی، ناهید. (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل بحران در ورزش همگانی». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۶ (۲۱)، صص ۵۱-۶۷.
- فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان؛ مروی اصفهانی، ناهید و رضایی صوفی، مرتضی. (۱۳۹۹). «تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش برای رویارویی و مدیریت بحران های ورزش قهرمانی کشور». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۷. شماره ۲۶، صص ۳۹-۵۲.
- مهربان، سمیه؛ حسن نژاد، مجتبی و برزگری نژاد، عباس. (۱۳۹۵). «رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی بر اساس مدل». اولین همایش ملی مطالعات کاربردی در علوم ورزشی. تنکابن، موسسه آموزش عالی شفق تنکابن.
- نادریان جهرمی و همکاران. (۱۳۹۲). «شناسایی شاخص ها و استانداردهای ایمنی سالن ها و اماکن ورزشی و رتبه بندی آنها». نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۳، صص ۲۱-۳۶.
- ویکی پدیا. (۱۳۹۹). عبارت «ورزشگاه آزادی»، ورزشگاه-آزادی. <https://fa.wikipedia.org/wiki/>
- Bernstein, B. (2012). "Crisis Management and Sports in the Age of Social Media: A Case Study Analysis of the Tiger Woods Scandal". *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 3(2)pp-24-39. Retrieved from <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=833>
- Claeys, A.S. (2017). "Better safe than sorry: Why organizations in crisis should never hesitate to steal thunder". *Business Horizons*, 41(3), P: 293-300.
- Hwang, Geumchan. (2017). "An Examination of Crisis Response in Professional Athlete Scandals: A Sport Fan's Perspective". *International Journal of Crisis Communication*, 1(2), 64-71.
- Jaques, T. (2010). "Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention". *Disaster Prevention and Management*, 19 (4).pp 68-85.

● شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی با رویکرد دلفی (مورد مطالعه): ورزشگاه صد هزار نفری آزادی

- Kazuhiko, A. (2012). “**Crisis management for public sports facilities**”. The 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Aalborg, Denmark 18 - 21 September 2012.
- LaGree, D., Wilbur, D. and Cameron, G.T. (2019). “**A strategic approach to sports crisis management: Assessing the NFL concussion crisis from marketing and public relations perspectives**”. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 20 No. 3, pp. 407-429. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2018-0045>
- Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H., Vliegthart, R. (2017). “**Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure**”. Public Relations Review, 12(3), P: 231-246.
- Pricop, o. c. (2012). “**Critical aspects in the strategic management theory**”. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 58, 98-107.
- Reid, Sacha, Ritchie, Brent. (2011). “**Risk Management: Event Managers' Attitudes, Beliefs and Perceived Constraints**”. Event Management, Volume 15, Number 4, pp. 329-341(13).