



Research Paper

Presenting the Crisis Management Model in Sports Complexes of Tehran Municipality with Emphasis on Human Resources

Fatemeh Amiri Ghaleh Rashidi¹, Sepideh Ghatanian², Zohreh Afsharmand³, Motahareh Moslehi⁴

1. PhD student in sports management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.
2. Assistant Professor of Physical Education Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.
3. Assistant Professor of Physical Education Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.
4. Assistant Professor of Physical Education Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

Received: 2 July 2023

Accepted: 2 January 2024

Abstract

Objective: The purpose of this research is to present a model of crisis management in sports complexes of Tehran municipality with emphasis on human resources.

Methodology: A qualitative research method with Glaser's approach was used. The participants included professors, municipal sports managers, and sports complex managers. Sampling was conducted through employing a judgement method with a sufficient number of participants so as to ensure 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, the multi-stage conceptual coding method with the Glaser approach was used.

Results: There are three main categories in order to develop a crisis management model in sports complexes of Tehran municipality with an emphasis on human resources. The central 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.

Conclusion: Paying attention to the created model can create the process of planning and responding to the crisis of sports complexes of Tehran municipality and provide a platform for the use of all human capacities.

Keywords: Empowerment, Human resources, Planning, Crisis occurrence, Crisis assessment.

To cite this article:

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. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(1):177-190. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.12569.2514>

Corresponding Author: **Sepideh Ghatanian**

E-mail : sepidehghatanian@gmail.com



Extended Abstract

Summary

The purpose of this research is to present a model of crisis management in sports complexes of Tehran municipality with emphasis on human resources. A qualitative research method with Glazer's approach was used. There are three main categories in order to develop a crisis management model in sports complexes of Tehran municipality with an emphasis on human resources. The central 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.

Introduction

Today, crisis management is identified as one of the most key human activities to reduce human and financial losses (1). Crisis management is a process-based approach and organizational strategy to identify and respond to a threat, an unforeseen event, or any negative disruption with the potential to harm people, property, or business processes (2). Due to the unpredictability of global events, many modern organizations try to identify potential crises before they occur and draw plans to deal with them in order to create appropriate flexibility in case of crisis (3). In recent years, some human events, including the spread of the Corona virus, have made crisis management more important than ever. In general, it can be expected that the Covid-19 crisis that began in early 2020 will become a textbook example of crisis management (4). Crisis management involves dealing with crises in a way that minimizes damage (5). Handling a crisis correctly can be especially important for public relations. Crises appear in different ways. Prevention, mitigation, preparation, response and recovery are the five stages of crisis management that have been seriously considered. The term crisis has various definitions and interpretations. Typically, it is defined as an extraordinary disruption of standard operations that threatens the safety, reputation, and success of an organization or individual (6). In some crises, there is an opportunity for a company or person to take control of the situation before serious damage is done. Often the problem gets out of control before it can be contained (7).

Methodology and Approach

The research method was a qualitative study with a systematic exploratory approach inspired by the approach of Glazer et al. (2011). The participants of the research included university professors, municipal sports managers and managers of sports complexes. A list of participants was prepared and necessary arrangements were made to conduct interviews with them. The interviews were online and face-to-face. In the 16th interview, no new code was counted, but the research continued until the 20th interview. Information sources were also determined including scientific, documentary and library sources. The research population was estimated and sampled based on reaching theoretical saturation in the form of a judgmental method on individuals and a targeted method for information sources. Research tools included a systematic library study and exploratory (semi-structured) interview. The extraction of components was done by examining the basics and background through the study of documents, books and articles including domestic and foreign sources.

Result and Conclusion:

The results of this research showed that the research model included 3 core codes, 8 categories and 36 open codes, so that codes were identified in this regard in three stages before the crisis, during the crisis and after the crisis. In the pre-crisis stage, it is necessary to pay serious attention to aspects including human resource empowerment, coordination and planning. Also, during the crisis phase, serious attention should be paid to aspects including management, psychology and communication. Also, according to the results of the present research, it was determined that after the crisis, serious attention should be paid to the aspects of evaluation, correction and feedback. In other words, crisis management in sports complexes of Tehran municipality with emphasis on human resources is needed so that while paying attention to these three phases, the activities considered by each are also followed seriously. In order to improve the crisis management in sports complexes of Tehran municipality it was determined that in the pre-crisis phase, the components that deserve



attention include the empowerment of human resources, coordination and planning. In the crisis phase, such aspects as management, psychology and communication should be considered. Finally, in the post-crisis stage, we should pay attention to other aspects including evaluation and correction and feedback. The results of the present study suggest that in Tehran Municipality Organization, standards regarding crisis management in sports complexes of Tehran municipality should be designed and implemented. According to the results of the present research, it is suggested that by creating crisis management working groups in the sports complexes of Tehran municipality, conditions should be made to investigate, monitor and evaluate these complexes regarding the possibility of crises. Also, the findings suggest the creation of training courses on crisis management so as to improve the capabilities of Tehran Municipality's human forces. Likewise the results suggest that databases be created regarding the determination of capacities and problems of human forces in Tehran municipality in the field of crisis management. Also, conditions need to be provided for upcoming noble situations regarding the crisis management of sports complexes of Tehran municipality.

Ethical Considerations: All ethical principles are considered in this article. The participants were informed about the purpose of the research work and its implementation steps. They were also assured of the confidentiality of their information and could leave the study at any time and the results of the study would be made available to them if they wished.

Funding: This article is extracted from a doctoral dissertation. The authors have participated in all stages of this research work and accepted responsibility. Also, in presenting the idea and plan, the authors have not received any financial support for doing this research work and publishing this article.

Conflicts of interest: Authors of this article declare that there is no conflict of interest in this study.

Acknowledgements: Thanks to all those who helped the authors in this research.

References

1. Fasth J, Elliot V, Styhre A. Crisis management as practice in small-and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2022; 30(2): 161-170. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12371>.
2. Saroj A, Pal S. Use of social media in crisis management: A survey. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020; 48, 1-11. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221242091931684X>.
3. Ostaev G Y, Kondratyev D V, Kravchenko N A, Nekrasova E V. Crisis identification and development of crisis management algorithm in the agricultural sector. *Amazonia Investiga*, 2020; 9(29): 316-326. DOI: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1398>.
4. Boin A, Rhinard, M. Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. *Journal of European Public Policy*, 2022; 1-21. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2022.2141304>.
5. Jurdana D S, Frleta D S, Agbaba R. Crisis management in tourism—literature review. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2020; 473-482. DOI: <https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Soldic>.
6. Liu Y, Christensen T. The long-term development of crisis management in China—Continuity, institutional punctuations and reforms. *Review of Policy Research*. 2022; 39 (3): 282-302. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ropr.12455>.
7. Boeke S. National cyber crisis management: Different European approaches. *Governance*, 2018; 31(3):449-464. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/gove.12309>.





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

ارائه الگوی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی

فاطمه امیری قلعه رشیدی^۱، سپیده قطنیان^۲، زهره افشارمند^۳، مظهره مصلحی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

۲. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

۳. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

۴. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۱

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، ارائه الگوی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد گلیزر بود. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید، مدیران ورزش شهرداری، مدیران مجموعه‌های ورزشی 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 نظامند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین کدگذاران ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد گلیزری استفاده شد.

یافته‌ها: سه مقوله اصلی به‌منظور تدوین الگوی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی وجود داشت. کد محوری "قبل از وقوع بحران" که دارای مقوله‌های توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی بود. کد محوری "حین وقوع بحران" که دارای مقوله‌های مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی و کد محوری "بعد از وقوع بحران" که شامل ارزیابی و اصلاح و بازخورد بود. نتیجه‌گیری: توجه به الگو ایجاد شده می‌تواند فرایند برنامه‌ریزی و پاسخ به بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران را ایجاد نماید و بستری در جهت بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های انسانی را فراهم نماید.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، منابع انسانی، برنامه‌ریزی، وقوع بحران، ارزیابی بحران.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

امیر قلعه رشیدی فاطمه، قطنیان سپیده، افشارمند زهره، مصلحی مظهره. ارائه الگوی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۱(۱)، ۱۷۷ - ۱۹۰.

<https://doi.org/10.22044/shm.2024.12569.2514>

نویسنده مسئول: سپیده قطنیان

E - mail : sepideghatanian@gmail.com



مقدمه

امروزه مدیریت بحران به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین فعالیت‌های بشری در جهت کاهش تلفات جانی و مالی مشخص شده است (۱). مدیریت بحران یک رویکرد مبتنی بر فرآیند و استراتژی سازمان برای شناسایی و پاسخ به یک تهدید، یک رویداد پیش‌بینی نشده یا هرگونه اختلال منفی با پتانسیل آسیب رساندن به افراد، اموال یا فرآیندهای تجاری است (۲). به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن رویدادهای جهانی، بسیاری از سازمان‌های مدرن سعی می‌کنند، بحران‌های بالقوه را قبل از وقوع شناسایی نموده و تا طرح‌هایی برای مقابله با آن ترسیم کنند. تا در صورت بروز بحران، انعطاف‌پذیری مناسبی ایجاد گردد (۳). در سالیان اخیر 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 کووید ۱۹ که در اوایل سال ۲۰۲۰ آغاز شد، به یک نمونه کتاب درسی مدیریت بحران تبدیل شود (۴).

مدیریت بحران شامل برخورد با بحران‌ها به‌گونه‌ای است که آسیب را به حداقل می‌رساند (۵). 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 می‌باشند که به‌صورت جدی مورد توجه قرار گرفته‌اند. 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 (۶). در برخی بحران‌ها، این فرصت برای یک شرکت یا شخص وجود دارد که قبل از ایجاد آسیب جدی، شرایط را تحت کنترل درآورد. اغلب اوقات مشکل قبل از اینکه مهار شود از کنترل خارج می‌شود (۷). روشی که از طریق آن، برای مقابله با مشکل آماده می‌شود، به‌عنوان مدیریت بحران شناخته می‌شود (۸). اگرچه بحران‌ها در هر صنعتی رخ می‌دهند، اما هیچ یک نسبت به ورزش سهم نامتناسبی از توجه رسانه‌ها را دریافت نمی‌کنند (۹). رشد اینترنت و رسانه‌های اجتماعی کار تیم‌های مدیریت بحران را بیش از هر زمان دیگری در حوزه ورزش دشوار می‌کنند (۱۰).

محیط فضاهای ورزشی دارای پویایی بالا است که این پویایی همواره باعث شده است تا میزان عدم قطعیت فراوانی در محیط‌های ورزشی و به‌خصوص اماکن ورزشی ایجاد گردد (۱۱). 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 غیرقابل پیش‌بینی 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 است که می‌بایستی به‌صورت جدی دنبال گردد (۱۲). یکی از مسائل مهم در خصوص پیاده‌سازی مدیریت بحران، بهره‌گیری از منابع انسانی است. منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین منابع در جوامع است که نقش مهمی در جهت توسعه و بهبود عملکرد تمامی حوزه‌ها دارد (۱۳). 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 است. نقش منابع انسانی در مدیریت بحران افزایش آمادگی در بین افراد و در نتیجه اطمینان از برنامه‌ریزی مؤثر بلافاصله است (۱۴). با گنجاندن جنبه انسانی در مدیریت بحران، مشخص شده است که جوامع در زمان وقوع بحران‌ها در موقعیت بهتری برای مقابله با بحران‌ها هستند (۱۵). 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 (۱۶). شیوع بحران‌ها در جوامع در دوران معاصر به‌طور قابل توجه‌ای افزایش یافته است، زیرا انواع مختلف تهدیدات ظاهر می‌شوند. این امر مستلزم افزایش آگاهی از چنین تهدیداتی و گنجاندن اقدامات کاهش‌دهنده برای رسیدگی به بحران‌ها هنگام وقوع است. بر این اساس، مدیریت بحران را می‌توان نقش ضروری منابع انسانی در نظر گرفت و باید در اولویت قرار گیرد (۱۷).

منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی و آموزش نقش مؤثری در مدیریت بحران ایفا می‌کند. 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 (۱۸). 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 (۱۹). در مطالعات مختلفی به اهمیت نیروی انسانی در جهت مدیریت بحران پرداخته شده است. بابایی و سهیلی (۲۰۲۳) در تحقیق خود پی بردند که حاکمیت مشارکتی به واسطه بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های انسانی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد مدیریت بحران در ورزش گردد (۲۰). مانولی و آنانوستوا (۲۰۲۳) نیز مشخص نمودند که مدیریت بحران نیازمند استفاده از ظرفیت‌های انسانی است (۲۱). لی و آوه (۲۰۲۳) نیز مشخص نمودند که اعتماد یکی از مسائل مهم در حوزه مدیریت بحران است که این اعتماد ناشی از عملکرد منابع انسانی است (۲۲). نیزامیدو و وزاس (۲۰۲۰) مشخص نمودند که نیروی انسانی می‌تواند زمینه جدی در جهت بهبود عملکرد مدیریت بحران را فراهم نماید (۲۳). مانولی و همکاران (۲۰۱۱) نیز اشاره داشتند که توجه به نیروی انسانی و تقویت ظرفیت‌های آنان می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کارایی مدیریت بحران گردد (۲۴). رایت و همکاران (۲۰۲۲) اشاره داشتند که در محیط‌های ورزشی جهت بهبود عملکرد مدیریت بحران می‌بایستی از ظرفیت‌های انسانی استفاده گردد (۲۵). 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 (۹). سومیکی 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 (۲۶). اگرچه مدیریت بحران همواره در تمامی کشورها از سه بخش کلیدی قبل از بحران، حین بحران و بعد از بحران تشکیل شده است، اما تفاوت‌هایی با توجه به ویژگی‌های جغرافیایی، فرهنگی و مدیریتی در برخی کشورها وجود دارد. در کشور ژاپن مدیریت بحران در ورزش متمرکز بر هماهنگی بین سازمانی است (۲۷) و در ایران نیز مدیریت بحران در ورزش متمرکز بر استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی است (۲۸). در ترکیه مدیریت بحران در ورزش با توجه به ایجاد یک ساختار مدیریتی شفاف و از قبل مشخص شده ایجاد می‌گردد (۲۹) و در آلمان سیستم واکنشی به بحران در ورزش بر پایه توجه به زیرساخت‌های فنی است (۳۰).

اگرچه رشد و گسترش مجموعه‌های ورزشی و احداث مکان‌هایی در این خصوص همواره در دستور کار افراد حقیقی و حقوقی قرار گرفته است، اما نیاز است تا با ایجاد برنامه‌ریزی مناسب، شرایطی برای 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 (۹). 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 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 خلاء تحقیقاتی در این خصوص، باعث گردد تا راهکارهای اجرایی در جهت مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران فراهم گردد؛ بنابراین تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی طراحی و اجرا گردید.

1. Manoli and Anagnostou
2. Lee and Oh
3. Nizamidou and Vouzas
4. Manole
5. Raut
6. Atilgan and Kaplan
7. Thumiki



روش‌شناسی

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند با رویکرد گلایزر و همکاران (۲۰۱۱) بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ورزش شهرداری و مدیران مجموعه‌های ورزشی بودند. فهرستی از مشارکت‌کنندگان تهیه شد و به ترتیب، با آن‌ها هماهنگی لازم برای انجام مصاحبه صورت گرفت. مصاحبه‌ها به صورت 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. جامعه پژوهش بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد (جدول ۱).

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 1. Profile of research participants

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

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد (جدول ۲). 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 شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها بر اساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

Table 2. Specifications of research tools

مصاحبه	مطالعه کتابخانه‌ای	روش
چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	ابزار
منابع انسانی	منابع اطلاعاتی	نمونه مورد مطالعه
انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	روایی
میزان توافق بین کدگذاران و مصححان: ۷۵٪		

در نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز 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 موردی مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش



روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه شونده 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 در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار مطالب تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۲۰ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده 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. الگوی پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (محوری) و کدگذاری سوم (گزینشی یا انتخابی) انجام شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و الگوی مفهومی برگرفته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۳ کد محوری، ۸ مقوله و ۳۶ کد باز بود. نتایج در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

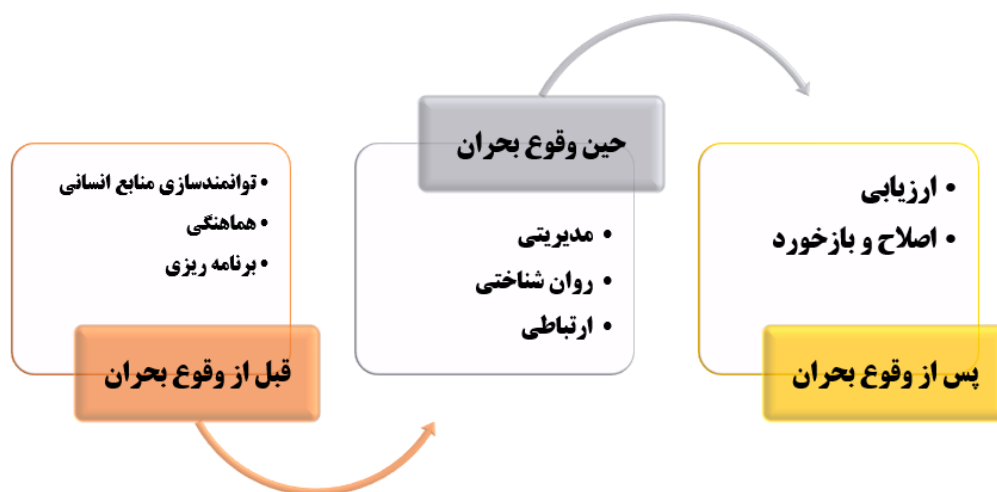
Table 3. Three-step coding of identified concepts

فرآوانی	کد مفهومی	مقوله‌ها	کد محوری
۵	آموزش به مدیران مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران‌های مختلف اقتصادی، طبیعی و اجتماعی.	توانمندسازی منابع انسانی	
۶	برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای مدیران مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران‌ها		
۷	برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی مرتبط با مدیریت بحران		
۵	بهبود توانمندی‌های روان‌شناختی مدیران مجموعه‌های ورزشی برای آمادگی مقابله با بحران		
۶	هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمانی برای آماده‌سازی منابع انسانی مورد نیاز در بحران‌ها	هماهنگی	
۳	تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان ورزش شهرداری تهران		
۶	تفکیک وظایف اعضای تیم مدیریت بحران در سازمان ورزش شهرداری		
۹	برنامه‌ریزی در جهت انجام مانور با حضور تمامی منابع انسانی درگیر در بحران	برنامه‌ریزی	
۸	برنامه‌ریزی تأمین امکانات و تجهیزات مورد نیاز منابع انسانی		
۶	تدوین برنامه کوتاه مدت و بلند مدت مدیریت بحران با تأکید بر منابع انسانی		
۳	به‌کارگیری منابع انسانی متخصص در تیم مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران		پیش از وقوع بحران
۶	به‌کارگیری منابع انسانی با تجربه در تیم مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران		
۵	تدوین برنامه جامع مدیریت بحران مجموعه‌های ورزشی با تأکید بر منابع انسانی		
۹	تهیه چک‌لیست آمادگی مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران		
۸	تهیه فرم ارزیابی آمادگی مدیران مجموعه‌های ورزشی برای مقابله با بحران		
۷	تعیین مدیران و منابع انسانی جایگزین پیش از وقوع بحران		
۵	مشخص نمودن تعداد منابع انسانی مورد نیاز در زمان بحران و برنامه‌ریزی در جهت جذب و به‌کارگیری این منابع		
۶	شبکه‌سازی بین متولیان مجموعه‌های ورزشی به منظور آمادگی در زمان وقوع بحران		
۵	انتخاب کانال ارتباطی مناسب برای منابع انسانی در زمان وقوع بحران		
۴	هماهنگی با مدیران سایر سازمان‌های مرتبط با بحران شکل‌گرفته در مجموعه‌های ورزشی (نیروی مدیریتی)	مدیریتی	حین وقوع



کد محوری	مقوله‌ها	کد مفهومی	فراوانی
بحران	روان شناختی	انتظامی، اورژانس، آتش‌نشانی	۵
		اطلاع‌رسانی به موقع از سوی مدیران مسئول	۵
		ارزیابی لحظه‌ای و روزانه اقدامات انجام‌گرفته از سوی منابع انسانی درگیر در بحران (مدیران مجموعه‌های ورزشی)	۶
		اتخاذ تدابیر مناسب از سوی مدیران به‌منظور کاهش هزینه‌ها	۶
		تشکیل جلسات اضطراری با حضور منابع انسانی متولی و درگیر	۶
ارتباطی	ارتباطی	ارائه فراخوان برای جذب نیروهای انسانی موردنیاز به‌صورت داوطلب و یا استخدام	۵
		حفظ خونسردی و آرامش در زمان وقوع بحران از سوی منابع انسانی درگیر در بحران	۸
		ایجاد انگیزه به مدیران مجموعه‌های ورزشی به‌منظور انجام وظایف و ترک نکردن پست	۷
		برقراری ارتباط دوسویه بین مدیران مجموعه‌های ورزشی و مدیران ارشد سازمان ورزش شهرداری در زمان وقوع بحران	۵
		برقراری ارتباط مناسب با رسانه‌ها برای شرح وقایع رخ داده	۶
پس از وقوع بحران	ارزیابی	ارزیابی عملکرد منابع انسانی درگیر در بحران	۵
		جمع‌آوری نظرات ذی‌نفعان مجموعه‌های ورزشی در مورد بحران شکل‌گرفته	۳
		بررسی نقاط ضعف و قوت منابع انسانی (مدیران و پرسنل) مجموعه‌های ورزشی در خصوص بحران پیش‌آمده	۶
		اصلاح و بازخورد	۹
		تدوین برنامه برای رفع چالش‌های مدیریت بحران با تأکید بر منابع انسانی	۹
اصلاح و بازخورد	اصلاح و بازخورد	به‌روز رسانی چک‌لیست اقدامات موردنیاز برای آماده‌سازی بحران‌ها در حوزه منابع انسانی	۸
		تعدیل و یا به‌کارگیری نیروی انسانی موردنیاز در سازمان ورزش شهرداری به‌منظور مدیریت بحران	۵
		تشویق منابع انسانی با عملکرد عالی در کنترل بحران پیش‌آمده در مجموعه‌های ورزشی	۶

بر اساس جدول ۳، سه کد محوری به‌منظور تدوین الگوی 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 است. کد محوری حین وقوع بحران که دارای مقوله‌های مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی است و کد محوری بعد از وقوع بحران که شامل ارزیابی و اصلاح و بازخورد است.



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

Figure 1. The conceptual model of the research extracted from the process of coding and matching with the basics and background of the research

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 است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که الگوی تحقیق شامل ۳ کد محوری، ۸ مقوله و ۳۶ کد باز بود؛ به صورتی که در سه مرحله قبل از وقوع بحران، حین وقوع بحران و پس از وقوع بحران کدهایی در این خصوص شناسایی گردید. در مرحله قبل از بروز بحران نیاز است تا به جنبه‌هایی شامل توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی توجه جدی گردد؛ همچنین در مرحله حین بحران نیز به جنبه‌هایی شامل مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی توجه جدی گردد؛ همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مشخص گردید که در 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 نیز به‌صورت جدی دنبال گردد. در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره شده است. نیزامیدو و وزاس^۱ (۲۰۲۰) مشخص نمودند که در جهت بهبود مدیریت بحران می‌بایستی به سه مرحله قبل، حین و پس از بحران توجه جدی گردد (۲۳). مانولی^۲ و همکاران (۲۰۱۱) نیز مشخص نمودند که مدیریت بحران شامل فرایندی می‌باشد که از قبل و تا بعد از بحران ادامه خواهد داشت (۲۴). آسامنه^۳ (۲۰۱۸) نیز اشاره داشت که اگرچه فرایند مدیریت بحران همواره وجود داشته است، اما نیاز است تا با توجه به حوزه‌های تخصصی، جنبه‌های هر یک از گام‌های مدیریت بحران مشخص و نهایی گردد (۱۱). 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 است (۱۱، ۲۳، ۲۴).

مطابق با نتایج مشخص گردید که در مرحله قبل از بحران؛ مسائل مختلفی از جمله توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی تیم مدیریت بحران و برنامه‌ریزی پیش از وقوع بحران از اهمیت بالایی برخوردار است. در پژوهش‌های مختلفی به این مساله اشاره شده است. مانولی و همکاران (۲۰۱۱) مشخص نمودند که توجه به مراحل قبل از شیوع بحران می‌تواند زمینه ساز در جهت جلوگیری از وقوع آن داشته باشد و در این خصوص توانمندسازی از جایگاه مهمی برخوردار است (۱۴). بابایی و سهیلی (۲۰۲۳) نیز مشخص نمودند که هماهنگی یکی از ارکان مهم در مرحله قبل از بحران است (۲۰). در تفسیر این مساله لازم به ذکر است که استفاده از تمامی ظرفیت‌ها و هماهنگی در میان تمامی ارکان می‌تواند در مرحله قبل از بحران وضعیتی را فراهم آورد تا تمامی افراد از همه ظرفیت‌های خود در جهت جلوگیری از بحران احتمالی استفاده نمایند. به عبارتی برخی عوامل از جمله توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی تیم مدیریت بحران و برنامه‌ریزی پیش از وقوع بحران می‌تواند باعث شود تا تمامی ظرفیت‌های موجود در مسیر جلوگیری از وقوع بحران احتمالی استفاده گردد که این مساله بودن شک می‌تواند محیط ورزش را به عنوان یک محیط استاندارد در مقابله با بحران‌های احتمالی را معرفی نماید.

مطابق با نتایج مشخص گردید که در مرحله حین وقوع بحران؛ مسائل مدیریتی، روانشناختی و ارتباطی از اهمیت بالایی برخوردار است. در تحقیقات مختلفی به این مساله اشاره شده است. مانولی و آناکوستو^۴ (۲۰۲۳) اشاره داشتند که مدیریت یک بحران مهمترین وظیفه در زمان وقوع بحران است (۲۱). لی و آوه^۵ (۲۰۲۳) نیز مشخص نمودند که مسائل ارتباطی و تعامل مناسب میان بخش‌ها می‌تواند فرایند مدیریت بحران در زمان وقوع بحران را بهینه تر نماید (۲۲). به نظر می‌رسد، توجه به مسائل مدیریتی، روانشناختی و ارتباطی به عنوان ارکان کلیدی در مدیریت بحران در زمان وقوع بحران می‌تواند زمینه ساز جدی در جهت توسعه فعالیت‌های واکنشی به بحران گردد. به عبارتی برخی مسائل از جمله مسائل مدیریتی، روانشناختی و ارتباطی می‌تواند منجر به واکنش مطلوب‌تر و منظم‌تر به بحران در محیط‌های ورزشی گردد که در نتیجه عملکرد مدیریت بحران در زمان وقوع بحران را مناسب‌تر خواهد نمود.

1. Nizamidou and Vouzas
2. Manole
3. Athamneh
4. Manoli and Anagnostou
5. Lee and Oh



مطابق با نتایج مشخص گردید که در مرحله بعد از بحران؛ مسائل مختلفی از جمله ارزیابی و اصلاح و بازخورد از اهمیت بالایی برخوردار است. در تحقیقات مختلفی به این مساله اشاره شده است. بابایی و سهیلی (۲۰۲۳) مشخص نمودند که توجه به ارزیابی‌ها پس از وقوع بحران می‌تواند زمینه‌ساز جلوگیری از بحران در آینده باشد (۲۰). به نظر می‌رسد، ارزیابی پس از وقوع بحران می‌تواند منجر به ایجاد اطلاعاتی برای مدیران ورزشی گردد که این اطلاعات منجر به کاهش احتمال غافل‌گیر شدن افراد در زمان بروز بحران خواهد شد. این مساله باعث شده است تا کارکردهای برخی مسائل از جمله ارزیابی و اصلاح و بازخورد در مرحله بعد از بحران در جهت کاهش معضلات احتمالی بحران و همچنین ایجاد یک بانک اطلاعاتی از دانش و تجربه موجود؛ بتواند زمینه‌ساز کاهش احتمالات وقوع بحران در محیط‌های ورزشی گردد.

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 به صورت 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 است. نقش منابع انسانی در مدیریت بحران افزایش آمادگی در بین افراد و در نتیجه اطمینان از برنامه‌ریزی مؤثر بلافاصله است. با گنجاندن جنبه انسانی در مدیریت بحران، مشخص شده 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 است. با توجه به فضاهای تخصصی ورزش؛ جهت بهبود مدیریت بحران در مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران با تأکید بر منابع انسانی مشخص گردید که در مرحله پیش از بحران مؤلفه‌هایی شامل توانمندسازی منابع انسانی، هماهنگی و برنامه‌ریزی، در فاز حین بحران به جنبه‌هایی شامل مدیریتی، روان‌شناختی و ارتباطی و در مرحله 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 می‌شود 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 فراهم نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود 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.

ملاحظات اخلاقی: تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند و می‌توانستند هر زمان که بخواهند مطالعه را ترک کنند و در صورت تمایل، نتایج پژوهش در اختیار آن‌ها قرار خواهد گرفت.

حامی مالی: نویسندگان در تمام مراحل این کار پژوهشی سهمیم بودند و مسئولیت دقت و صحت مطالب مندرج در مقاله را می‌پذیرند؛ همچنین در ارائه ایده و طرح، نویسندگان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش و انتشار این مقاله دریافت نکردند.



مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

تیم پژوهش بر خود لازم می‌داند از تمامی کسانی که در انجام دادن این مطالعه شرکت نموده‌اند، قدردانی و سپاسگزاری کند.

منابع

1. Fasth J, Elliot V, Styhre A. Crisis management as practice in small-and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2022; 30(2): 161-170. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12371>.
2. Saroj A, Pal S. Use of social media in crisis management: A survey. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020; 48, 1-11. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221242091931684X>.
3. Ostaev G Y, Kondratyev D V, Kravchenko N A, Nekrasova E V. Crisis identification and development of crisis management algorithm in the agricultural sector. *Amazonia Investiga*, 2020; 9(29): 316-326. DOI: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1398>.
4. Boin A, Rhinard, M. Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. *Journal of European Public Policy*, 2022; 1-21. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2022.2141304>.
5. Jurdana D S, Frleta D S, Agbaba R. Crisis management in tourism—literature review. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2020; 473-482. DOI: <https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Soldic>.
6. Liu Y, Christensen T. The long-term development of crisis management in China—Continuity, institutional punctuations and reforms. *Review of Policy Research*. 2022; 39 (3): 282-302. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ropr.12455>.
7. Boeke S. National cyber crisis management: Different European approaches. *Governance*, 2018; 31(3):449-464. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/gove.12309>.
8. Raut P K, Das J R, Gochhayat J, Das K P. Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. *Materials Today: Proceedings*, 2022; 61, 647-652. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2214785321055577>.
9. Atilgan D, Kaplan T. Investigation of the Relationship among Crisis Management, Decision-Making and Self-Confidence Based on Sport Managers in Turkey. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2022; 7(1): 49-67. DOI: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jssr/article/997060>.
10. Sato S. Negative information in sport: Minimizing crisis damage. In *Sports management and sports humanities* (pp. 103-111). Springer, Tokyo. 2015. DOI: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-4-431-55324-3_8.
11. Athamneh S. HR planning for crisis management. In *Human resource planning for the 21st century*. IntechOpen. 2018.
12. Amano K. Crisis management for public sports facilities. *EASM Confrancem*, 2012, 18-21.



13. Wang J, Hutchins H M, Garavan T N. Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human resource development review*, 2009; 8(1): 22-53. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484308330018>.
14. Mirzapour M, Toutian S, Mehrara A, Khorrampour S. 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*, 2019 ;4(1): 43-50. **[In Persian]**
15. Maryam S T, Atamimi R, Sumartono E, Orbaningsih D, Riinawati R. Global financial crisis management by human resource management. *Journal of Critical Reviews*, 2020; 7(1): 287-290. DOI: <https://idr.uin-antasari.ac.id/16677/>.
16. Hutchins H M. What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, 2008; 10(3): 299-309. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422308316181>.
17. Orr M, Kellison T. Sport facilities as sites of environmental and social resilience. *Managing Sport and Leisure*, 2020, 1-6. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23750472.2020.1855081>.
18. Chaudhari C, Nakhate V, Rautrao R R. Role of HR trends in corona-crisis management and organizational sustainability readiness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 2278-2286. DOI: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-823554>.
19. Alhazaimeh A S, Alzoubi M O. The impact of human resources management practices as an entry point in crisis management. *Journal of Asian Scientific Research*, 2020 ;10 (4): 238-254. DOI: <http://www.class.jpue.edu.jo/juris/uploads/publication/sidr/20210715-2109112094.pdf>.
20. Babaei M, Soheili B. The Factors Affecting Participatory Governance of Coronavirus Crisis Management in Sports Businesses with a Grounded Theory Approach. *Sport Management Studies*. 2023 Jan 24. DOI: https://smrj.ssrc.ac.ir/article_3555_en.html.
21. Manoli AE, Anagnostou M. Operational crisis communication management: a content analysis of FIFA's communication during Covid-19. *Sport Management Review*. 2023 Mar 15; 26(2):293-314. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14413523.2022.2059992>
22. Lee S, Oh T. The role of trust in sports organization crisis communication: the case of the Houston Astros' sign-stealing scandal. *International journal of sports marketing and sponsorship*. 2023 Jan 17; 24(1):90-107. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSMS-12-2021-0231/full/html>.
23. Nizamidou C, Vouzas F. The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises. *The TQM Journal*, 2020, 32(6): 1077-1098. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-11-2019-0265/full/html>.
24. Manole C, Alpopi C, Colesca S E. The strategic role of human resources development in the management of organizational crisis. *Economia. Seria Management*, 2011, 14(1): 207-221. DOI: <http://management.ase.ro/reveconomia/2011-1/18.pdf>.
25. Wright R K, Kobayashi K, Fletcher T. COVID-19 and Sport Stadia: Managing Large Sport Facilities during a Crisis Like No Other. In *Routledge Handbook of Sport and COVID-19*, 2022, (pp. 173-185). Routledge. DOI: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003176329-19/covid-19-sport-stadia-richard-keith-wright-koji-kobayashi-thomas-fletcher>.
26. Thumiki V R R, Jovancai-Stakić A, Al, B R. S S. 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*, 2019; 16(1): 77-98. DOI: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2406-25881901077T>.



27. McDonald M, Mihara T, Hong J. Japanese spectator sport industry: Cultural changes creating new opportunities. *European Sport Management Quarterly*. 2001 Mar 1; 1(1):39-60. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184740108721886>.
28. Shamansouri ez, hashemi-minabad ha. Causes of sport crises, ways of their elimination and a crisis-management strategic model. *Studies in Physical Culture and Tourism*. 2010 Apr 1; 17(1):79-83. DOI: https://wbc.poznan.pl/Content/133863/PDF/11_Shamansouri_%20REV.pdf.
29. Atilgan D, Kaplan T. Investigation of the relationship among crisis management, decision-making and self-confidence based on sport managers in Turkey. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 2022 Jun 6; 7(1):49-67. DOI: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jssr/article/997060>.
30. Utz S, Otto F, Pawlowski T. Germany crashes out of World Cup: A mixed-method study on the effects of crisis communication on Facebook. *Journal of Sport Management*. 2020 Jul 24; 35(1):44-54. DOI: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/35/1/article-p44.xml>.

