

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۰، شماره ۳۹، زمستان ۱۴۰۱

ص: ۱۰۳-۸۳

طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مدیریت بحران‌های ورزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد

رضا رضانژاد^{۱*} - میرحسین سیدعامری^۲ - اسکندر حسین پور^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. ۲. استاد، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. ۳. دکتری مدیریت ورزشی، مدرس گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۷، تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۱/۲۸)

چکیده

عرصه‌های واقعی بحران در ورزش، ناتوانی مدیران را گواهی می‌دهند، از این رو شناسایی و افزایش ظرفیت‌های مدیریت بحران یکی از چالش‌های مدیریت است. این پژوهش با هدف طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های مدیران در مدیریت بحران‌های ملی و بین‌المللی ورزش کشور انجام شد. روش تحقیق پژوهش، با ماهیت اکتشافی و با استفاده از رهیافت ظاهر شونده (گلیزری)، نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری در این تحقیق کیفی، ۲۵ نفر افراد آشنا، با ادبیات مدیریت بحران، دیپلماسی و مدیریت ورزشی، که به صورت هدفمند و مبتنی بر رویکرد نظری انتخاب شدند. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان و با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری انجام شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، ۱۷ مقوله اصلی شامل: پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای، حسن شهرت، شخصیت فردی و اجتماعی، قابلیت‌های ذهنی و هوش نرم، پاسخگو و شفافیت محور در امور، مهارت تصمیم‌گیری، قانون‌گرایی، توانمندی ادراکی و توانا در ارائه بازخورد به موقع و مناسب در بحران‌ها، شایستگی دانشی و علمی، شایستگی‌های سازمانی، وظیفه‌شناسی و آینده‌نگری، مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش، مدیریت خود و منابع انسانی، نوگرایی و اندیشه توسعه‌گرا داشتن، باور داشتن به دستاوردهای علمی-پژوهشی و تجربیات علمی در پیشگیری از بحران، تحلیل خطرپذیری و ارزیابی ریسک، رهبری سازمانی نرم، توانایی در مدیریت زمان، به‌عنوان شایستگی شناسایی شدند. تدوین این الگو فرصتی را برای مدیران به وجود می‌آورد که مهارت‌هایشان را بر اساس مهارت موردنیاز بسنجند و بر روی کسب مهارت‌هایی متمرکز شوند که برای مدیریت بحران در ورزش ضروری است. همچنین این مهارت‌ها را در افراد تحت سرپرستی ایجاد و برای مدیریت‌های کلان ورزشی به‌ویژه در شرایط بحران آماده نمایند.

واژه‌های کلیدی

بحران‌های ورزشی، شایستگی مدیران ورزشی، مدیریت بحران.

مقدمه

امروزه اهمیت ورزش به لحاظ اجتماعی، سیاسی، اقتصادی باعث شده که به سرعت در راه پیشرفت و توسعه گام بردارد و به تدریج چهره علمی بیشتری به خود بگیرد (۱۱) و سهم عمده‌ای در تحقق صلح، سلامت، احترام، آموزش اجتماعی و توانمندسازی افراد جامعه به خود اختصاص دهد (۱۲). همچنین، فعالیت‌های ورزشی و تفریحات سالم در کشورهای پیشرفته، به عنوان یک صنعت مهم و تأثیرگذار در توسعه اقتصادی و اجتماعی به شمار می‌رود (۳۲) و متخصصان جامعه‌شناسی و روانشناسی آن را پدیده‌ای اجتماعی و فرهنگی می‌دانند که ارتباط ناگسستگی با مجموعه ساختارها و نهادهای اجتماعی دارد و بر گروه‌ها و سازمان‌های مختلف تأثیر می‌گذارد (۱۸). با توجه به اینکه ورزش پدیده‌ای اجتماعی است و هر پدیده اجتماعی می‌تواند به دلایل گوناگون تحت تأثیر عوامل خطرزا قرار گیرد و این امر می‌تواند جامعه ورزش و در رأس آن سازمان‌های ورزشی را با دشواری‌ها و خطرهایی روبرو نماید و مسبب بروز بحران برای این جامعه فعال و پویا شود (۱۴). بحران یکی از تأثیرگذارترین مشکلاتی است که سازمان‌های امروزی در تمام دنیا با آن روبرو می‌شوند و به دلیل غیرقابل اجتناب بودن همواره مورد توجه اندیشمندان حوزه مدیریت قرار دارد (۱۷). در حقیقت بحران‌ها در دنیای کنونی، یک فشار روانی بزرگ و جزئی از فضای کسب و کار سازمان‌ها قلمداد شده که به صورت بالقوه بر منابع مختلف سازمان تأثیر گذاشته و بهره‌وری‌شان را پایین می‌آورد و به صورت کلی سلامت سازمانی را کاهش می‌دهد (۲۰). بحران یک وضعیت بی‌ثباتی است که پیامدهای غیرمنتظره‌ای برای متوقف کردن افراد، آسیب رساندن به سرمایه و اعتبار سازمان را به دنبال می‌آورد (۲۲). به عبارت دیگر، بحران وضعیتی است که اهداف سازمان را

تهدید می‌کند و گاهی اوقات زندگی سازمان را به خطر می‌اندازد (۲۱). سازمان‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌های دیگر تحت تأثیر اثرات بحران ناشی از مشکلات داخلی و خارجی قرار می‌گیرند. بحران‌های ملی و بین‌المللی در سازمان‌های ورزش کشور پیشامدهایی است که به صورت سریع و ناگهانی مانند حوادث مختلف ورزشی، هجوم تماشاگران به زمین بازی، شیوع بیماری کرونا، حذف نمایندگان ورزش کشور، محرومیت از میزبانی‌ها، تعلیق فدراسیون‌ها و غیره به وجود آمده و گاهی تدریجی مثل نفوذ و گسترش بد اخلاقی‌ها، رفتارهای ناصواب و هنجارهای نامناسب در محیط‌های ورزشی و نارضایتی‌های عمده از عملکردهای ورزشی در رقابت‌های جهانی بر اثر نابسامانی موجود آغاز شده و اغلب این بحران‌ها علائمی از خود نشان می‌دهند ولی به دلیل کم‌توجهی یا گاهی نادیده گرفتن مدیران به تدریج گسترش یافته و سپس بروز می‌کنند (۱۴). بروز بحران در سازمان‌های ورزش دلایل گوناگونی دارد. پاجانت و دوویل 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 است (۸). از این رو سازمان‌های ورزشی مجبورند همراه با امکانات سخت‌افزاری و منابع مالی خود، مدیران شایسته را برای رویارویی، مواجهه و سالم‌سازی با بحران‌ها، در سازمان خود به کارگیرند. مشاهده می‌شود که مدیران ورزشی گاهی شایستگی برای مدیریت بحران در سازمان‌های ورزشی را ندارند. گواه این ادعا پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه بحران‌های رخ داده در ورزش و رویدادهای تأسف باری مانند؛ داشتن دیدگاه سنتی یا کم‌توجهی به عوامل بحران‌زا

سازوکارها و نظریه‌های است که به مدیران بحران می‌آموزد چگونه بحران‌ها را پیش‌بینی، پیشگیری و در صورت وقوع با آن‌ها مقابله کنند. هرچند در ایران تلاش شده با ارائه راهکارهای مناسب علمی و با استفاده از نظر متخصصین، چشم‌اندازهای ورزش کشور را تعیین نمایند، با این‌وجود در زمینه صلاحیت مدیران در شناسایی و پیشگیری از بحران‌ها و تبیین مدلی جهت کنترل بحران در ورزش کشور کاری چندانی صورت نگرفته است. لذا تحقیق حاضر با شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران در مدیریت بحران‌ها، به افزایش توانمندی مدیر در شناخت بحران‌های تأثیرگذار در سده اخیر و واکاوی بازیگران، عوامل، اهداف، نحوه مدیریت بحران و همچنین شناختی نزدیک‌تر و عینی-تر از مدیریت بحران پیدا کنند.

امروزه، مدیریت بحران، علیرغم اهمیت آن، خصوصاً در سازمان‌های پرمخاطره کنونی، به سبب ماهیت پنهانی و غافلگیرکننده بحران‌ها و درگیر شدن مدیران در حل مشکلات روزمره، مورد غفلت اکثر مدیران و برنامه‌ریزان قرار می‌گیرد. توماستیکا، استرامندبو چک (۲۰۱۵) در پژوهش خود مقوله‌هایی مانند؛ شهود، تجربه بیشتر، توانایی برخورد با مردم، توانای تصمیم‌گیری، توانایی مدیریت استرس، خلاقیت و ابتکار، و داشتن توانایی عمل را برای مدیریت بحران مطرح کردند (۳۳). پARNIL^۲ و همکاران (۲۰۲۰) مهم‌ترین راهکار در بحران را ارتقای وضعیت سلامت روانی ذینفعان ورزش می‌دانند و همچنین بیان می‌کنند بهره‌گیری از مشاوران عملکرد ذهنی در شرایط بحرانی، راه‌های جدید را برای پیشرفت بیشتر توانایی‌ها و ظرفیت‌های انسانی هموار خواهد کرد. همچنین بیان شده است که رسانه‌ها هم می‌توانند اثر مخرب داشته و عامل بروز بحران گردند و هم می‌توانند باعث کاهش وخامت اوضاع پس از بحران شوند. و این اثر دوگانه رسانه‌ها به نحوه مدیریت و

و عملکردهای سطحی و مقطعی است (۴). زدوخورد بین ورزشکاران با تماشاگران، هجوم تماشاگران برای خروج، پرتاب مواد منفجره به داخل زمین و حمله تماشاگران به داخل زمین، حوادث ورزشگاه آزادی ۱۳۸۴ (کشته شدن ۷ نفر و زخمی شدن چند نفر) مدیریت ضعیف در برگزاری رویدادهای ورزشی، نفوذ و گسترش بد اخلاقی‌ها، 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 ساحلی، عدم رویارویی با ورزشکاران بعضی کشورها که باعث محرومیت ورزشکاران و تعلیق فدراسیون‌ها شده، بحران کرونا و نبود برنامه مشخص (۵)، ناکارآمدی، فساد و دخالت نهادهای غیرتخصصی از قبیل سیاسیون در داخل از سویی و ضعف ارتباط به ورزش و پویای مرتبط با آن در روابط بین‌الملل (۵)، نفوذ و جایگاه ضعیف در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، تحریم‌ها و فشارهای بین‌المللی از سوی دیگر باعث بحران شدیدی شده است و همچنین مواردی که سبب خسارت زیادی به اموال ملی شده و در جایی ثبت نمی‌شود، از این جمله‌اند. متأسفانه در بسیاری از موارد روش‌ها و رویکردهای رویارویی با بحران‌های مذکور بیشتر اتفاقی، واکنش‌گر و مقطعی بوده و کارهای صورت گرفته برای مقابله با بحران‌ها با واکنش سریع و هماهنگی و به‌موقع همراه نبوده است (۱۳). در حالی که اصولاً مدیریت شرایط بحرانی باید به نحوی انجام شود که تمامی تدابیر لازم را جهت پیشگیری و مقابله با بحران می‌بایست از قبل اتخاذ گردد و این نشان‌دهنده نبود صلاحیت و شایستگی مدیران در مدیریت بحران‌های ورزشی است. به‌طور کلی ادبیات مدیریت بحران در عرصه‌های مدیریت سرشار از الگوها،

سازمان‌های ورزشی عنوان کردند (۲۰). سازمان‌های امروزی 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 است. بحران در نگاه اول یک آسیب، مانع و یا تهدید است که یک مدیر شایسته می‌تواند اخطارهای بحران را دریافته 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 برخورداری از مدیران ارشد و عملیاتی شایسته یک نیروی حیاتی در تصمیم‌گیری و پاسخ مناسب در مواجهه با بحران به ویژه در بحران‌های ورزشی مطرح می‌شود. شایستگی بر روی صفات و ویژگی‌های مهم یک فرد تأکید 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 (۳۴). بدون شک استقرار سیستم شایستگی، شرط اصلی جهت رسیدن به توسعه است. صلاحیت‌ها و شایستگی مدیران می‌تواند در پیشرفت سازمان و مدیریت تحول تأثیر بگذارد و تحولات برنامه‌ریزی شده را به صورت مؤثر پیاده کند. فقیهی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند که برای مدیریت مؤثر باید ویژگی‌ها و شایستگی مدیران را شناخته و متناسب با ویژگی‌های ذاتی، مهارتی و وظایف را به آنان واگذار کرده و انتظار عملکرد مطلوب در بحران‌ها را از مدیران داشت (۱۵). فتاح پور و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقات خود شایستگی موردنیاز مدیران ادارات کل ورزش و جوانان را، شایستگی سازمانی، فردی و بین فردی عنوان کردند (۱۶). بال و همکاران (۲۰۰۸) نیز، با مطالعه شایستگی‌های مدیران اوقات فراغت در دانشگاه‌ها،

کنترل آن توسط سازمان‌ها بستگی دارد. در واقع نبود برنامه‌های کاربردی و مستمر، مدیریت واحد و سیاست یکسان در زمینه ورزش همگانی، عدم بهره‌گیری از نیروهای متخصص و کارشناس در زمینه ورزش همگانی، بی‌توجهی به فعالیت‌های بدنی و ورزش در مدارس و دانشگاه‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل ضعف معرفی شده که می‌تواند منجر به بحران شود (۲۵). ویلیام^۱ و همکاران (۲۰۱۷) اهمیت برخورداری از منابع انسانی شایسته، در جهت پیشگیری و مقابله با بحران‌های سازمانی تأکید کردند. اسدی و همکاران (۱۳۹۴) نیز معتقدند که در بخش‌های آموزش مدیریت بحران، تسلط مسئولین به زبان‌های بین‌المللی، شایستگی مسئولین در مدیریت بحران و عملکرد مدیران در حفظ امنیت ورزش کشور در سطح نامطلوب است (۱،۳۷). با توجه به نتایج تحقیقات میرصفیان و راسخ (۱۳۹۷) ارتقاء توانایی‌های روان‌شناختی کارکنان، علاوه بر بهره‌وری بیشتر در بحران‌های سازمان‌های ورزشی باعث کاهش خسارات سازمانی در ابعاد مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی می‌شود (۱۷). همچنین مورو^۲ و همکاران (۲۰۱۵)، چانگ^۳ (۲۰۱۴)، مالدونادو و ورا^۴ (۲۰۱۴)، ودادی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعات خود نشان دادند که در راستای فائق آمدن بر بحران‌ها و افزایش ظرفیت آمادگی سازمان به‌منظور پیش‌بینی بحران‌های آتی و نحوه صحیح اداره بحران‌های فعلی سازمان، استفاده از ظرفیت هوشی تک‌تک افراد سازمان الزامی است (۳۰، ۲۹، ۲۴). اتیلگان و کاپلان^۵ (۲۰۲۰) نیز، در یک مطالعه در حیطه مدیریت بحران در ورزش، مهم‌ترین راهکارهای کاهش آسیب‌های بحران را دارا بودن سازمان‌ها از استراتژی مناسب، برنامه‌ریزی‌های درست و توانمندسازی کارکنان برای برخورد و مدیریت بحران‌های

4 . Maldonado
5 . Atilgan & Kaplan
6 . Ball

1 . Wiliam
2 . Moro
3 . Chung

مدیران به وجود می‌آورد، که مهارت‌هایشان را بر اساس مهارت موردنیاز بسنجند و در کنار سایر شایستگی‌های مدیریتی، بر روی کسب مهارت‌هایی متمرکز شوند که سبب توسعه مدیریت، پیشگیری و کنترل بحران در ورزش می‌گردد. همچنین مدیران سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌های مشابهی را در کنار سایر شایستگی موردنیاز، افراد تحت سرپرستی خود ایجاد و برای موقعیت‌های بالا آماده نمایند. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مدیریت بحران‌های ورزش کشور انجام گرفت.

روش شناسی

این تحقیق با ماهیت اکتشافی^۱ و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با شاخص‌های شایستگی‌های مدیران در بحران‌های ورزشی ملی و بین‌المللی انجام شد. باید خاطرنشان کرد که هدف از تحقیقات اکتشافی، جمع‌آوری تعاریف، کسب بینش، تصحیح مسائل و ایده‌هاست و شامل جمع‌آوری ادبیات و پیشینه تحقیق، ارزیابی و بررسی مورد به مورد تجارب محققان، بررسی گروه‌های متمرکز و طراحی و توسعه‌ی مطالعات عمیق است. در این تحقیق به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد^۲ و از بین رهیافت‌های مختلف نظریه‌سازی داده بنیاد، از رهیافت ظاهرشونده (گلیزری) استفاده شد. از ویژگی‌های اساسی رویکرد گلیزری این است که توجه و تمرکز پژوهش به نگرانی مشارکت‌کنندگان بیشتر از خود پژوهشگر است (۲۶). 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 (۳). مشارکت‌کنندگان در این تحقیق کیفی عبارتند از: افراد آشنای با ادبیات مدیریت

مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی، شیوه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی را جزء مهم‌ترین شایستگی‌ها گزارش کردند. مطالعات شایستگی یکی از بااهمیت‌ترین زمینه‌های تحقیقی و مهم‌ترین راه‌های شناخت صلاحیت‌های شغلی موردنیاز مدیران است (۱). محققان حیطه مدیریت ورزشی چندین مطالعه در زمینه تعیین شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های تفریحی، ورزشی و دانشگاهی انجام داده‌اند. باوجوداین، در ادبیات پیشینه در زمینه شایستگی‌های مدیران در مدیریت بحران‌های ورزشی کار چندانی صورت نگرفته است. بنابراین طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی در مدیریت بحران‌های ملی و بین‌المللی ورزش کشور به دلایل زیر انجام گرفت: ۱- ماهیت منحصر به فرد مدیریت بحران به مجموعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای نیاز دارد. باوجود اهمیت فراوان آن در سازمان‌های ورزشی، مورد غفلت قرار گرفته است. ۲- هرچند 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 و در بحران‌ها مدیریت باید به نحوی اجرا شود که تمامی تدابیر لازم به‌منظور اجتناب از بحران و رویارویی با آن را از قبل اتخاذ کرده باشد. ۳- عرصه‌های واقعی بحران در سازمان‌های ورزش ناتوانی مدیران را گواهی می‌دهند، از این‌رو شناسایی شایستگی‌ها و افزایش ظرفیت‌های مدیریت بحران یکی از چالش‌های مدیریت است. ۴- گرچه تنوع و پراکندگی بحران‌ها و زمینه‌ای بودن آن‌ها، قانونمندی رفتاری را کاهش می‌دهد، با این حال نباید استخراج و مطالعه شایستگی‌های مدیریتی را رها کرد بلکه با شناسایی، فرمولیزه و الگوپذیر کردن رفتار مدیران، بحران‌ها را در سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزش کشور مدیریت نمود. این مطالعه فرصتی را برای

که عبارت‌اند از تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل توسط اساتید مورد ارزیابی قرار گرفت. علاوه بر این تمامی مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقولات با نظارت یک نفر از متخصصان آشنا به نظریه داده بنیاد انجام شد.

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.

بحران، دیپلماسی، مدیریت ورزشی، برنامه‌های توسعه‌ای در سطح ملی و بین‌الملل، کلیه افراد که دارای سوابق اجرایی و مدیریتی در حوزه سازمان‌های ورزشی و دارای کتاب و مقاله علمی-پژوهشی تألیف شده در حوزه مرتبط با پژوهش بودند. فرایند گردآوری داده‌ها به‌منظور تولید نظریه به‌گونه‌ای است که تحلیل‌گر همچنان که داده‌ها را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که در مرحله بعد چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد (۱۹). در پژوهش حاضر یک گروه اولیه با توجه به شاخص‌های ذکرشده از منابع اینترنتی، کتابخانه-ای و با تأیید اساتید راهنما جهت مصاحبه تعیین و سپس از هر شرکت‌کننده درخواست می‌شد افرادی را که پتانسیل احتمالی متناسب با تحقیق را دارند معرفی کنند. پس از تحلیل داده‌ها، تعیین می‌کردیم با کدامیک از افراد معرفی شده باید مصاحبه شود. بنابراین نمونه‌های تحقیق به‌صورت هدفمند و مبتنی بر رویکرد نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌های عمیق از ۲۵ نفر که به‌صورت حضوری و بعضی‌ها از طریق نرم‌افزارهای ارتباطی به‌صورت آنلاین انجام گرفت و زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول می‌کشید 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 است، اطلاعاتی چندگانه از اسناد، گزارش‌ها، منابع دیداری و شنیداری نیز جمع‌آوری شد. در پژوهش‌های کیفی نیز اعتبار و صحت داده‌ها و یافته‌ها بخشی بسیار با اهمیت از فرایند پژوهش است (۱۲). بدین منظور پایایی همه با توافق دو کدگذار انجام گردید بدین معنی که ۶ 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. روایی کار هم با توجه به شرایط تحقیق کیفی

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها (مصاحبه‌شوندگان)

ردیف	تحصیلات و رشته	تعداد	جنسیت	سوابق اجرایی و دانشگاهی
۱	دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی	۱	مرد	رئیس اداره ورزش و جوانان استان - رئیس انجمن شنا و نجات غریق وزارت علوم
۲	دکتری مدیریت ورزشی	۱	مرد	معاون ارتباطات، آموزش و امور فرهنگی - سردبیر نشریه علمی
۳	دکتری مدیریت ورزشی	۱	زن	هیئت علمی دانشگاه
۴	دکتری علوم سیاسی	۱	مرد	هیئت علمی دانشگاه و مؤلف کتاب مرتبط با مدیریت بحران
۵	دکتری مدیریت رسانه	۱	مرد	هیئت علمی دانشگاه
۶	دکتری مدیریت	۱	مرد	مدیرکل بحران استان
۷		۱	مرد	رئیس گروه مدیریت بحران و پدافند غیرعامل
۸	دکتری GIS و کارشناسی ارشد	۲	مرد	کارشناس امور بحران استانداری
۹	دکتری مدیریت تحول	۱	مرد	مدیرکل بحران استانداری - مدرس دانشگاه
۱۰		۱	مرد	معاون بازسازی و بازتوانی مدیریت بحران کشور
۱۱	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	۲	مرد	مری لیگ برتر و تحلیل‌گر بحران‌های ورزشی
۱۲	دکتری مدیریت ورزشی	۱	مرد	رئیس گروه برنامه‌ریزی درس تربیت بدنی آموزش و پرورش
۱۳	دانشجوی دکتری مدیریت	۱	مرد	نماینده مجلس عضو فراکسیون ورزش - سرمربی تیم فوتبال
۱۴		۱	مرد	دبیر فدراسیون - مدیرعامل باشگاه - مدیرکل اداره ورزش و جوانان
۱۵	دکتری مدیریت اجرایی	۱	زن	دبیر فدراسیون - متخصص حوزه سلامت و تربیت بدنی
۱۶	دکتری مدیریت دولتی	۱	مرد	رئیس کمیته ملی المپیک
۱۷	دکتری مدیریت ورزشی	۱	مرد	رئیس اداره ورزش جوانان - مدرس دانشگاه
۱۸	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	۱	مرد	رئیس اداره ورزش استان
۱۹	دکتری مدیریت ورزشی	۱	زن	مدیریت تربیت بدنی دانشگاه - عضو هیئت تحریریه نشریه علمی
۲۰	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	۱	مرد	مدیریت تربیت بدنی دانشگاه
۲۱	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	۲	مرد-زن	معاونت اداره ورزش و جوانان استان - داور بین‌المللی والیبال
۲۲	کارشناسی تربیت بدنی	۱	مرد	روزنامه‌نگار و تحلیل‌گر بحران‌های ورزشی - کشتی گیر

مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز مفهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مرتبط با متغیر محوری هستند (۱۹)، به عبارتی زمانی که مقوله محوری نمایان شد کدگذاری انتخابی شروع شده و مصاحبه‌ها در راستای متغیر محوری کدگذاری می‌شوند (۲۰). کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. 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.

در پژوهش حاضر بر اساس آنچه در بخش روش‌شناسی پژوهش ذکر شد، کدگذاری داده‌ها در روش داده بنیاد با رویکرد گلیزری در سه‌گام صورت گرفت؛ کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری. بنابراین سه مرحله یادشده فوق همراه با یک مثال تشریح شده و نتایج آن ارائه شده است. لازم به ذکر است که سایر مقوله‌های این پژوهش نیز از طریق همین سه‌گام استخراج شده‌اند. در کدگذاری باز داده‌ها حاصل از مصاحبه تکه‌تکه 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 (۲۵). در این مرحله، پس از اتمام اولین مصاحبه، پژوهشگر به پیاده‌سازی مصاحبه ضبط‌شده و خواندن بخش‌های مختلف مصاحبه سطر به سطر پاراگراف‌ها را بررسی و تحلیل کرده و سپس بر اساس

با کدگذاری مصاحبه‌های اجرا شده همراه با یادداشت‌های پژوهشگر انبوهی از کدها تولید شد که با بررسی مشابهت‌ها و دسته‌بندی آن‌ها ۱۷ مقوله اصلی، ۸۳ مفهوم و ۴۲۰ 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. در جدول شماره دو فرآیند شکل‌گیری مقوله‌ها با توجه به کدها، مفاهیم، مقوله‌ها و شرح جزئیات هر یک از مقوله‌ها و مدل مفهومی به دست آمده از فرآیند نظریه داده بنیاد می‌پردازیم.

منظور از مرتب‌سازی، مرتب کردن بر اساس تاریخ نگارش نیست. هدف، تهیه چارچوبی مفهومی برای نظریه است و باید در سطحی مفهومی به مرتب کردن 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. گلایز توصیه می‌کند که مرتب‌سازی با مقوله اصلی شروع شود و سپس سایر طبقه‌ها و ویژگی‌هایی که به مقوله اصلی مرتبطند مرتب شوند. ما نیز بر همین اساس، یادداشت‌ها را مرتب کردیم.

کدگذاری نظری از دیگر اقداماتی که در رویکرد ظاهرشونده باید آن‌ها را مورد توجه قرار داد، عبارت‌اند 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 یادداشتارها می‌توانند به روشن شدن تفکر در مورد موضوع تحقیق کمک کنند (۷).

جدول ۲- فرآیند شکل‌گیری و جزئیات مقوله‌های پژوهش

مقوله‌ها	مفاهیم	نکات کلیدی	فراوانی تکرار
۱- پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای در بحران‌ها	رعایت اصول و ارزش‌های مقبول اخلاقی در موقع بحران	احترام به ارزش‌ها و هنجارها- عدم انحطاط اخلاقی- اخلاق نیکو داشتن خیرخواه و عام‌المنفعه بودن	۴
	داشتن سلامت اخلاقی	داشتن حسن شهرت و پاکی اخلاقی- رعایت عدالت و انصاف در موقع بحران	۵
	صداقت در رفتار و گفتار	سازگاری حرف و عمل - صداقت و درستکاری- داشتن صداقت در گفتار، عمل و عملکردشان- عدم نفاق و دروغ‌گویی در محیط اداری	۸
	عدم فریبکاری و به‌کارگیری خدعه	تملق و چاپلوس نبودن - عدم فریبکاری - رعایت حق مردم و کارکنان	۳
	تعهد ایمانی	داشتن ایمان - امید و توکل به خدا در بحران‌ها	۶
	نداشتن فساد اداری و مالی	رهایی از انگیزه فساد در انجام امور - نداشتن سوءسابقه	۴
۲- حسن شهرت، شخصیت فردی و اجتماعی	برخورداری از سلامت جسمانی و روانی	توانایی جسمی جهت انجام فعالیت‌ها- نداشتن مشکلات روانی و شخصیتی	۳
	آسانه تحمل بالا و حفظ آرامش به هنگام بحران	مقاومت‌پذیری در بحران- صبور و باحوصله- تحمل شرایط متفاوت و حفظ آرامش و خونسردی در مواقع بحرانی- پشتکار داشتن	۵
	انتقادپذیر بودن	استقبال و تحمل نظرات مخالف - تدبیر در نظرات مخالف	۳
	نگرش مثبت و خوش‌بین بودن	امیدوار بودن در سختی‌ها - خوش‌بین بودن در برخورد با مسائل	۴
	داشتن اعتمادبه‌نفس و خودباوری	به توانایی خود ایمان داشتن - دوری از اعتمادبه‌نفس کاذب	۳

۵	انجام صحیح وظایف و دوری از حاشیه	مسئولیت‌پذیری	
۴	شجاعت در انجام کارها و تصمیم‌گیری‌ها	شجاعت و جسارت داشتن	
۱۴	آشناسازی و پذیرش فرهنگی و احترام به همه فرهنگ‌ها- کنترل و پیشگیری از واکنش‌های هیجانی - توانایی مقابله با خشم و نگرانی	داشتن هوش فرهنگی، هوش هیجانی (کنترل احساسات و پایداری هیجانات در مواقع بحرانی)	۲- قابلیت‌های ذهنی و هوش نرم
۸	توانایی در ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی- تعریف مشخصی در رابطه با فضای کسب‌وکار در ورزش- داشتن نگاه کارآفرینانه برای کسب‌وکار ورزش - تلاش برای رفع مشکل اشتغال قهرمانان	هوشمندی در مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی	
۴	توانایی ذهنی در درک و شناخت پدیده‌ها و روابط بین آن‌ها	داشتن توانایی ذهنی در حل مسائل	
۳	بازسازی اعتماد نخبگان و ورزشکاران- داشتن مقبولیت بین کارکنان و مردم	ایجاد اعتماد و مقبولیت اجتماعی	
۵	بیداری و تیزبینی به امورات پیرامون خود	توانایی تمرکز بر روند امورات	
۷	سیاست‌گذاری صحیح و شفاف برای کلیه امور- شفافیت نقش‌ها، مسئولیت‌ها	شفاف‌سازی در بیان برنامه‌ها، سیاست‌ها، و نقش‌ها	
۴	صراحت و فصاحت در کلام- شفافیت در انجام کارها- قانونی و رسمی بودن در انجام کار- تعیین چارچوب یا رویه‌های انجام کار واضح	شفافیت در گفتار و در انجام امور	۴- پاسخگو و شفافیت محور در امور
۹	شفاف‌سازی و مستندسازی امور مالی مدیران- ایجاد شفافیت در قراردادهای	شفاف‌سازی بودجه و بیانیه‌های مالی و قراردادهای	
۴	روشن بودن مأموریت‌ها - شفاف بودن دستورالعمل‌های اجرایی در بحران	سیاست‌گذاری شفاف، علنی و قابل پیش-بینی	
۵	توانایی عکس‌العمل و پاسخ‌گویی سریع و مؤثر در زمان بحران- ابهام‌زدایی	شفافیت در پاسخ‌گویی به ابهامات و عملکرد (تفکر روشنگری)	
۶	تصمیم‌گیری بدون هیچ ملاحظه‌کاری- آشنایی با تکنیک‌های تجزیه و تحلیل در تصمیم‌گیری در بحران	تصمیم‌گیری هوشمندانه و دور از مداخلات ذی‌نفعان	۵- مهارت تصمیم‌گیری در بحران‌ها
۴	داشتن چابکی در تصمیم‌گیری- تصمیم‌گیری به‌موقع در مواقع بحرانی توجه به زمان در تصمیم‌گیری- عدم تصمیمات هیجانی	سرعت عمل در تصمیم‌گیری	
۵	قاطعیت و جسارت در تصمیم‌گیری و اجرای آن	قاطعیت و جسارت در تصمیم‌گیری	
۲	مهارت تصمیم‌گیری مشارکتی و اجتماع‌محور- فراهم کردن زمینه مشارکت افراد متخصص در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری به‌صورت تعاملی و ارزش محور	
۳	تصمیم‌گیری با تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و مشاهدات خود - عدم تصمیم‌گیری سرسخت در بحران‌ها	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری	
۴	تدوین قوانین اجباری- به‌کارگیری ضوابط در امورات - اجرای دقیق آیین‌نامه	تفسیر رسا و شفاف‌سازی درست از قانون	
۷	عدم اهمال و سهل‌انگاری در اجرای قانون- بکارتی‌گیری ضوابط در امورات وجود قوانین و استانداردهای واضح	پذیرش، احترام و رعایت اصول و قوانین	۶- قانون‌گرایی و قانون‌پذیری
۲	تلاش در جهت اصلاح قوانین مبهم- اجتناب از هرگونه رفتار ناقض قانون	اصلاح کاستی‌ها و نقصان‌های قوانین	
۳	اجرای قوانین درست بدون هیچ‌گونه ملاحظه‌کاری- اجرای قوانین بدون توجه به نفع خود، دیگران و گروه خاص	عدم مصلحت‌اندیشی کاسب‌کارانه در اجرای قوانین	
۳	جلوگیری از وقوع و تکرار تخلف یا سوء جریان امور- جلوگیری از ترک فعل یا تأخیر ناموجه در امورات	جلوگیری از تخلفات قانونی	
۳	ایجاد چهارچوب احراز شرایط مدیریت- شفاف‌سازی فرایند انتخاب - بهبود شایستگی و ارتقاء مبتنی بر شایستگی	ضابطه مدار کردن فرایند انتخاب‌ها	

۹	قدرت پیش‌بینی همه احتمالات در ایجاد بحران پیش (کنش‌گری) شناخت، درک عمیق و دقیق محیط داخلی و پیرامونی شناسایی نقاط آسیب‌پذیر - احتمال‌سنجی وقوع بحران	قدرت پیش‌بینی و ممیزی بحران	۷- توانمندی ادراکی، تحلیل‌گر و توانا در ارائه بازخورد مناسب در بحران‌ها
۶	استفاده از راهکار خلاقانه و دیدگاه جدید در موقع بحران دید متفاوت به مسائل و موضوعات- اهمیت دادن به تنوع فکری داشتن تحلیل قوی- استقبال از ایده‌های غیرمعمول	داشتن خلاقیت، نوآوری و ابتکار عمل	
۵	قدرت تحلیل مسائل - رسیدگی و حل به‌موقع مشکلات توانایی قدرت تحلیل و شناخت دقیق آسیب‌ها و تهدیدات فرصت‌ها تعریف و تبیین درست مسئله- ارزیابی راه‌حل‌های مختلف مسئله و انتخاب راه‌حل برتر- شناخت و ریشه‌یابی بحران- توانایی حل مسئله	مهارت حل مسئله	
۶	توانایی چندجانبه‌نگری- درک مشکلات کلی- داشتن نگرش سیستمی شناخت ابعاد کلی سازمان- آشنایی با سیاست‌های کلی در حیطه مربوطه	توانایی چندجانبه‌نگری (نگرش سیستماتیک)	۸- شایستگی دانشی و علمی مرتبط با بحران (مدیریت علمی و دانش‌گرا)
۱۲	برخورداری از دانش مدیریت بحران- آشنایی با دانش مدیریت ورزشی آشنایی با علوم ورزشی بروز- آشنایی با پروتکل‌های مدیریت بحران	برخورداری از دانش علوم ورزشی، مدیریت ورزشی و مدیریت بحران	
۲	آشنایی با قوانین و مقررات روز دنیا در حوزه ورزش- آشنایی با دانش حقوقی ورزشی- آشنایی با حقوق بین‌الملل ورزشی	آشنایی با قوانین و حقوق در حوزه‌های مرتبط با بحران	
۸	شناخت و آگاهی از روندهای ملی و بین‌المللی - شناخت و آگاهی عمیق نسبت به امور ملی و بین‌المللی ورزشی	شناخت و آگاهی عمیق نسبت به امور ملی و بین‌المللی ورزشی	
۱۲	دانش بحران‌های اقتصادی و سیاسی - توانایی تحلیل مسائل بازاریابی در بحران	دانش و بصیرت سیاسی و تحلیل مسائل اقتصادی	
۶	پایبندی به تعهدات- دلبستگی به شغل و سازمان داشتن انگیزه کاری در بحران‌ها- عرق ملی داشتن	تعهد سازمانی	۹- شایستگی‌های سازمانی در مدیریت بحران‌ها
۱۴	قدرت تحلیل مالی- داشتن دانش امور مالی و بودجه‌بندی - بهره‌گیری از الگوهای مالی درست- اولویت‌بندی هزینه کرد بهینه اعتبارات	شایستگی مالی و توانایی در جذب تسهیلات مالی	
۱۱	تلاش در جهت استقلال نهادهای ورزشی - حفظ ورزش از دخالت‌های سیاسی پرهیز از رفتارهای سیاسی در انتخاب مدیران	کاهش سیاست زدگی مدیران ورزشی	
۱۲	دقت در انتخاب مدیران اصلح- به‌کارگیری سازوکارهای درست جذب	توجه به شایسته‌سالاری در فرآیند انتخاب افراد	
۱۶	داشتن تجربه ورزشی در مدیریت - داشتن تجربه کار مثبت در مدیریت بحران عملیاتی و عملی بودن	توانایی مهارتی و تجربه مثبت مدیریت ورزشی	
۴	آمادگی و داشتن برنامه در بحران - انتخاب واقع‌بینانه چشم‌انداز و اهداف بلندمدت جهت پیشگیری از بحران	انجام برنامه‌ریزی اقتضایی و مقطعی در بحران	۱۰- وظیفه‌شناسی و آینده‌نگری
۸	تدوین بهترین استراتژی- بهبودبخشی استراتژی‌های موجود- انتخاب استراتژی واقع‌بینانه و منعطف	انتخاب چشم‌اندازها و استراتژی واکنشی واقع‌بینانه و منعطف در بحران	
۷	توانایی پیش‌بینی آینده- نگاه استراتژیک به آینده بحران- تفکر استراتژیک داشتن توانایی در برنامه‌ریزی استراتژیک	بینش استراتژیک (آینده‌نگری)	
۱۲	تدوین برنامه برای احتمالات - تدوین مستمر برنامه متناسب با شرایط بحرانی انجام برنامه‌ریزی مقطعی در بحران- داشتن برنامه برای پسا بحران - پایش برنامه‌های در حال اجرا	تدوین برنامه برای احتمالات (تدوین برنامه بر اساس بررسی‌های محیطی و داخلی)	

۱۱	ارزیابی لحظه‌به‌لحظه و دقیق دامنه بحران - اصلاح انحرافات در اجرای برنامه کنترل عملکرد- ارزیابی نتایج تصمیمات - بازخورد و اصلاح خطاها- ارائه گزارش از روند و پیشرفت کار- ارزیابی و بازنگری در برنامه‌ها	قابلیت ارزیابی، نظارت و کنترل
۱۳	عدم موازی‌کاری‌ها و تداخل در کارها- قانونی و رسمی بودن در انجام کار تفویض اختیار- تعامل و همکاری و ایجاد هماهنگی‌های لازم با سازمان‌های مرتبط روشن بودن ساختار فرماندهی	توان سازمان‌دهی حرفه‌ای منابع انسانی و محیط کار
۱۰	اشراف اطلاعاتی درست- اطلاع‌رسانی به‌موقع و مطلوب- ایجاد نظام مدیریت جامع اطلاعات- جلوگیری از تحریف اطلاعات (حجم اطلاعات و کیفیت اطلاعات)-	مدیریت اطلاعات و اخبار در شرایط بحرانی
۴	آشنایی و استفاده مطلوب از فناوری اطلاعات- توسعه فناوری اطلاعات در هر زمان داشتن سواد فناوری اطلاعات	مهارت کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	آشنایی با زبان خارجی به ویژه زبان انگلیسی	آشنایی با زبان خارجی به ویژه زبان انگلیسی
۸	ارتباط با رسانه‌ها- آشنایی به فنون مصاحبه- تعامل و همکاری با جامعه ورزش و اصحاب رسانه	دانش رسانه‌ای و تعامل و همکاری با اصحاب رسانه
۹	مدیریت ارتباطات فضای مجازی- جلوگیری از انتشار حواشی و شایعات در بحران‌ها	مدیریت ارتباطات فضای مجازی، حواشی و شایعات در بحران‌ها
۴	داشتن دیپلماسی فعال در ورزش- استفاده از ظرفیت‌های دیپلماسی - استفاده از روابط بین‌الملل برای توسعه ورزش	استفاده از ظرفیت‌های دیپلماسی جهت پیشگیری و کنترل بحران
۵	توانایی جهت‌دهی افکار- توانایی متقاعدسازی افکار عمومی- توانایی گوش دادن فعال برقراری ارتباطات مؤثر- توانایی سخنگویی مؤثر- گفت‌وگو مطلوب	توانایی گفتمان و سخنگویی مؤثر و تسلط به فنون مذاکره
۷	توانایی در برقراری روابط بین‌المللی- تقویت همکاری و تعامل بین‌المللی حضور فعال و نفوذ در سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی ورزشی- داشتن تعامل سازنده داشتن ارتباطات با چهره‌های مؤثر بین‌المللی	قدرت نفوذ و لابی‌گری در کمیسیون‌ها و مجامع ورزشی
۴	وجود کانال ارتباطی مستمر مدیران با مدیران سازمان ورزشی بزرگ و جهانی در بحران‌ها- اجرای برنامه مشترک	تعامل با تجارب برتر مدیریتی سازمان ورزشی بزرگ جهانی در بحران‌ها
۵	استفاده از نیروهای متخصص - تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب افراد	تخصص‌گرایی و استفاده از نیروهای مجرب
۴	جلوگیری از تأثیرگذاری افراد ذینفعان صاحب نفوذ در بحران‌ها	جلوگیری از تأثیرگذاری افراد و گروه‌های خاص
۸	نظرخواهی از افراد باصلاحیت- ایجاد انگیزه در افراد توانمند جهت مشارکت ایجاد زمینه‌هایی برای بروز قابلیت‌های افراد	ممانعت از حاشیه‌نشینی افراد باصلاحیت
۱۳	تخصیص درست منابع - تربیت نیروی انسانی توانمند- بهره‌گیری و اعتماد به نیروی جوان- تأمین منابع متناسب با بحران	استفاده کارا و اثربخش از منابع
۳	ایجاد ثبات عاطفی- عزت‌نفس- افزایش روحیه کارکنان	توانمند ساختن به لحاظ روان‌شناختی
۴	تهیه دستورالعمل جذب، حفظ و آموزش کارکنان و داوطلبان برای شرایط بحرانی آشنا سازی کارکنان با بحران‌های سازمانی	آموزش و توسعه قابلیت و توانایی کارکنان و داوطلبان برای شرایط بحرانی
۱۱	توجه به شاخص‌های بهداشتی و ایمنی اماکن ورزشی - آگاهی از نیازهای مشتریان و کارکنان- حمایت روانی و عاطفی از کارکنان - تدوین پروتکل‌های بهداشتی مرتبط با کار و زندگی کارکنان- توجه به شرایط و راه‌های جبران خطر	توجه به ایمنی و سلامت و رفاه کارکنان

۱۱- مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش

۱۲- مدیریت خود و منابع انسانی در بحران‌ها

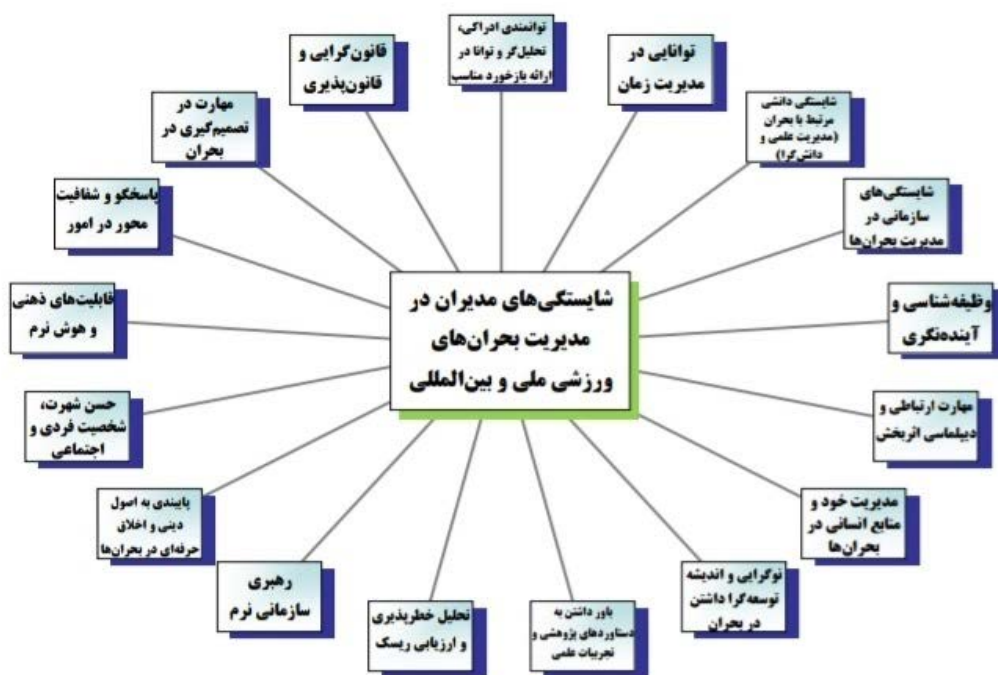
۶	عدم تبعیض بین رشته‌ها- رعایت توازن در تخصیص اعتبارات در مواقع بحرانی- عدم تبعیض جنسیتی - عدم تبعیض در پرداخت‌ها	عدالت رفتاری	
۱۱	پویا و پاسخگو به تغییرات- استقبال از تغییر- ایجاد آمادگی برای تغییرات	مدیریت و استقبال از تغییر	۱۳-نوگرایی و اندیشه توسعه‌گرا داشتن در بحران‌ها
۴	نواندیشی و پویایی فکری - باز بودن فکر و پذیرش ایده‌های جدید	نواندیشی و پذیرش ایده‌های جدید	
۱۰	توجه به یادگیری مستمر - ارتقا و بروز کردن دانش کارکنان و خود آموزش امور	توانایی یادگیری مستمر سازمانی و اصلاح امور	
۳	بهره‌گیری از سیستم‌های فناوری‌های هوشمند ورزشی- آشنایی با فناوری و دستاوردهای علمی و تخصصی	همگامی با علوم و فناوری‌های روز ورزشی برای پیشگیری از بحران	
۶	گردآوری، ثبت و ضبط تجربیات کارکنان عملیاتی واحدهای اجرایی	توانایی مستندسازی از تجربیات	۱۴ باور داشتن به دستاوردهای علمی و پژوهشی و تجربیات علمی برای کنترل بحران
۹	استفاده از دانش و تجارب، الگوبرداری بهینه موفق بین‌المللی در رویارویی با بحران‌ها - تشکیل جلسات و استفاده از تجربیات مدیران و کارشناسان و باتجربه	استفاده از دانش و تجارب، الگوبرداری بهینه موفق بین‌المللی در رویارویی با بحران‌ها	
۶	استفاده از یافته‌های پژوهش‌های قبلی برای بهبود وضع موجود	توجه به پژوهش‌ها و ا نتایج علمی و پژوهشی	
۳	تدوین مدیریت علمی و راهبردی بحران- تعریف الگوی مدیریت بحران	تدوین الگوهای علمی و تجربی برای مدیریت بحران	
۵	شناسایی سریع ریسک - ارزیابی آینده ریسک و بررسی و پایش - ارزیابی پیامد و برآورد ریسک - آشنایی با روش‌های تحلیل و ارزیابی ریسک	ارزیابی آینده ریسک و بررسی و پایش آن	۱۵-تحلیل خطرپذیری و ارزیابی ریسک
۶	مشخص نمودن دقیق فرآیندهای ریسک - تعیین معیارهای ریسک قابل تحمل تدوین دستورالعمل و آموزش کارکنان جهت کاهش پیامد منفی ریسک	درک روشن و علمی از مفهوم ریسک	
۹	شناسایی مناطق بحرانی، خطاها، نقص‌ها و خطاهای انسانی - ارزیابی احتمالی خطر- توجه به شرایط و راه‌های جبران خطر	توانمندی در پذیرش خطرپذیری و کار پرمخاطره	
۶	ارتقاء جو تفاهم و حل اختلافات- توانایی حل تضاد و اصطکاک- شناسایی اطلاعات متضاد- عدم اهداف متناقض سازمانی	کنترل و کاهش تنش و پرهیز از تضاد و اصطکاک	
۸	انجام کار تیمی در بحران- تشکیل تیم‌های بحران	توانایی رهبری کار تیمی در شرایط بحرانی	۱۶-رهبری سازمانی نرم
۳	شناخت رفتار سازمانی- تلاش در همسو کردن علائق و اهداف ذینفعان با اهداف سازمان - هم راستاسازی انرژی‌ها و تلاش‌ها	کاریزما و توانمندی در اثرگذاری بر رفتار مجموعه	
۴	آشنایی با سبک‌های رهبری- تفویض اختیار- برخورد با کارکنان با توجه به آمادگی آن‌ها	آشنایی با سبک‌های رهبری اثربخش	
۷	تشکیل جلسه‌های تخصصی مشترک بین مدیران، کارشناسان امر جلب و هدایت مشارکت و همکاری‌های مردمی- توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌ها در هنگام مواجهه با بحران -ظرفیت‌سازی در مردم برای مقابله با بحران	مشارکت پذیر و مخاطب محور	
۲	داشتن انضباط کاری- انجام به‌موقع کارها - رعایت اولویت‌بندی انجام کارها	انجام کارها در زمان تعیین شده	۱۷-توانایی در مدیریت زمان
۴	حضور به‌موقع در جلسات و ملاقات	توجه به زمان و وقت‌شناسی	
۵	انجام اقدامات و واکنش به‌موقع	رسیدگی و واکنش به‌موقع	

تبیین گردید. با توجه به اینکه نظریه داده بنیاد در این پژوهش با رهیافت گلیزری انجام شده است برای نشان دادن نتیجه فرایند، اجباری جهت استفاده از مدل پارادایمی

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

بحران‌های ورزشی بر اساس کدها، مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده از داده‌ها به‌صورت الگوی بصری در قالب شکل یک نشان داده می‌شود.

نظریه داده بنیاد وجود ندارد (۳). پژوهشگر با توجه به توانایی و خلاقیت خود فرآیند مدل مفهومی به‌دست‌آمده از داده‌ها را شکل می‌دهد و میان مقوله‌ای شکل گرفته از داده‌ها ارتباط برقرار می‌کند. سرانجام جهت درک بهتر از مقوله‌های اصلی مربوط به شایستگی مدیران در مدیریت



شکل ۱. مدل مفهومی شایستگی موردنیاز مدیران ورزشی در مدیریت بحران در مرحله کدگذاری نظری

بحث و نتیجه‌گیری

مرتبط با بحران (مدیریت علمی و دانش گرا)، شایستگی‌های سازمانی، وظیفه‌شناسی و آینده‌نگری، مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش، مدیریت خود و منابع انسانی، نوگرایی و اندیشه توسعه‌گرا داشتن، باور داشتن به دستاوردهای علمی-پژوهشی و تجربیات علمی، تحلیل خطرپذیری و ارزیابی ریسک، رهبری سازمانی نرم، توانایی در مدیریت بحران، که هر یک از این مقوله‌ها، مفاهیم دیگری را نیز شامل می‌شوند.

در پژوهش حاضر، طراحی و تدوین مدل شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در کنترل بحران‌های ورزش کشور با روش کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد انجام گرفت که در این راستا ۱۷ مقوله اصلی شامل؛ پابندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای، حسن شهرت، شخصیت فردی و اجتماعی، قابلیت‌های ذهنی و هوش نرم، پاسخگو و شفافیت محور در امور، مهارت در تصمیم‌گیری، قانون‌گرایی و قانون‌پذیری، توانمندی ادراکی، تحلیل‌گر و توانا در ارائه بازخورد مناسب، شایستگی دانشی و علمی

پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای در بحران‌ها: با توجه به جایگاه و اهمیت بالای ورزش در جامعه، و همچنین این موضوع که متولی اصلی و بازی‌گردان جامعه بزرگ ورزش، سازمان‌های ورزشی می‌باشند، انتظار می‌رود که مبحث اخلاق حرفه‌ای و اصول دینی در ورزش به‌ویژه در حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی در شرایط بحرانی حتی در پیشگیری از بحران‌ها بسیار مورد تأکید باشد. باید پذیرفت خیلی از مسبب بحران‌ها نبود اخلاق حرفه‌ای در مدیران سازمان‌های ورزشی است. نتایج به‌دست‌آمده با تحقیقات سلطان حسینی (۱۳۹۲)، سلیمی (۱۳۹۷) و فراهانی (۱۳۹۹) همسو است (۶،۷،۱۴). به نظر می‌رسد پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای در حوزه مدیریت و در تمامی سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد ولی در بحران دارای اهمیت بیشتری است و می‌تواند در کاهش تنش، شکل‌گیری یک روحیه دسته‌جمعی، بهره‌گیری از خرد جمعی، مشارکت در تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمانی در مواقع بحرانی شود (۷). از راهکارهای جهت نهادینه کردن و توسعه‌ی الگوی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی، به‌کارگیری مدیرانی مقید به رعایت اخلاقیات و اصول دینی برآمده در یافته‌های پژوهش و همچنین پیشنهاد می‌شود فرایند آموزش و آماده‌سازی زمینه‌های توسعه اخلاق حرفه‌ای در مدیران و کارکنان از طریق سازمان‌های ورزشی با همکاری سایر نهادهای فرهنگی انجام گیرد. بهتر است آشناسازی و تبلیغات در زمینه این مقوله صورت گرفته و بودجه معینی برای این امر در نظر گرفته شود.

حسن شهرت، شخصیت فردی و اجتماعی: مقوله دیگر این الگو را تشکیل می‌دهد که بیانگر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری موردنیاز مدیران ورزشی برای مدیریت بحران‌های ورزشی در سازمان‌ها می‌باشد. نتایج یافت شده،

با پژوهش‌های سلیمی (۱۳۹۷)، (فتاح پور و همکاران، ۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد (۶،۱۶). البته بخشی از این ویژگی شخصیتی مانند تاب‌آوری بالا در حوادث و فجایع، توانایی کنترل روانشناختی خود و دیگران که از الزامات ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران در بحران‌ها است، ناهم‌سو است این هم به دلیل متفاوت بودن شرایط بحرانی با وضعیت عادی و همچنین فشارهای عصبی و استرس بالای محیط - های ورزشی است. که توصیه می‌شود با تست‌های روانشناسی ویژگی‌های مذکور مدیر سنجیده شود. تا مدیران منتخب به بهترین شکل فعالیت حرفه‌ای را پیگیری کنند و رفتار متناسب با موقعیت را درک نموده و به‌درستی رفتار و تصمیم‌گیری کنند.

قابلیت‌های ذهنی و هوش نرم: میزان توانایی یک مدیر در درک چالش‌ها و همچنین درک تنوع و تفاوت‌های فرهنگی، تفاوت دیدگاه‌های موجود در سازمان و افراد شاغل در آن، ارزیابی توانمندی‌های ذهنی از جمله مهم‌ترین ابزارهای مورد استفاده در انتصاب و ارتقاء مدیران بحران است. نتایج پژوهش بیانگر ضرورت و اهمیت نقش هوش نرم و قابلیت‌های ذهنی در سطوح مدیریتی و رهبری سازمان به‌منظور عملکرد بهتر مدیران، کارکنان و در نهایت سازمان در بحران‌ها است. نتایج پژوهش با تحقیقات مورو^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، چانگ^۲ (۲۰۱۴)، مانولی و همکاران (۲۰۱۶) هم‌سو است (۲۴،۲۸،۲۹). علت این هم‌خوانی به نظر می‌رسد قابلیت ذهنی همراه با هوش هیجانی ابزاری نوین و شایسته که می‌تواند جهت کاهش بسیاری از آسیب‌ها و مشکلات ناشی از بحران‌های معمول در محیط‌های ورزشی در دستان مدیران باشد. فلذا انتخاب مدیران با توانایی ذهنی و هوش نرم، افزایش آموزش‌ها و بالا بردن ضریب هوش هیجانی از طریق بهره‌گیری از مشاوران عملکرد ذهنی می‌توان مطمئن شد که مدیران در لحظات

مهارت تصمیم‌گیری 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 به‌ویژه 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 به‌صورت تعاملی و ارزش‌مدار صورت گیرد. نتایج این پژوهش با تحقیقات عزیز و همکاران (۱۰)، که نتیجه‌گرایی، بازخور چندگانه، سرعت عمل و نگرش سیستماتیک را، چهار ویژگی اصلی تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی، مهم می‌دانند هم‌خوانی دارد. در این قبیل تحقیقات به‌سرعت عمل، قاطعیت و جسارت و انعطاف‌پذیری که لازمه تصمیم‌گیری در حین 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 به‌دقت 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 راه‌حل مناسبی برای کاهش اثرات بحران انتخاب کند هر چند ممکن است این تصمیم کلی و راضی‌کننده باشد ولی لزوماً شاید بهترین تصمیم ممکن نیست.

توانمندی ادراکی، تحلیل‌گر و توانا در ارائه بازخورد مناسب: این مهارت به معنای داشتن ذهن فلسفی در سه بعد تعمق، جامعیت و انعطاف‌پذیری است. مدیران با درک پیچیدگی‌ها و مشکلات کلی سازمان تشخیص و پیش‌بینی نشانه‌ها و اختلالات بحران می‌توانند پیش از وقوع بحران از بروز آن پیشگیری کنند. با تشخیص به‌موقع آن و تجهیز و بسیج منابع و امکانات می‌توان خسارت‌ها و صدمات ناشی

حساس و بحرانی توانایی کنترل هیجانات خود و در نتیجه مدیریت مناسب بحران را خواهد داشت. امروزه در اکثر کشورها استفاده از بهره‌هیجانی علاوه بر روانشناسان و روان‌پزشکان توجه مدیران سازمان‌های ورزشی را نیز به خود جلب کرده است.

شفافیت و پاسخگو در امور: هدف اصلی از شفافیت و پاسخگو بودن؛ افزایش آگاهی‌ها و اطلاعات ذینفعان از تصمیمات، برنامه‌ها، سیاست‌ها، انتظارات و نقش‌ها است. بدین معنی که ذینفعان سازمان‌های ورزشی می‌بایست از سیاست‌ها و اقدامات سازمان آگاهی داشته باشند. وقتی تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها شفاف، علنی، قابل پیش‌بینی و روشن نباشد کسانی که پشت پرده در گفتگوها و تصمیم‌گیری‌ها در میان رهبران و مدیران ارشد نقش دارند اوضاع را پیچیده‌تر می‌کنند. و در واقع 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 به‌واسطه عملکرد خود در سازمان از آن تأثیر می‌پذیرند، پاسخگو باشد.

قانون‌گرایی و قانون‌پذیری: این عامل در کنار شفافیت و پاسخگو در امور که یکی از مقوله‌های استخراج‌شده پژوهش است، عنصر مهم مشروعیت بخشی به مدیریت و مشوق همکاری و مشارکت مردم و گروه‌ها با سازمان در بحران‌ها و یکی از معیارهای کارآمدی و نقاط قوت مدیران و به‌عنوان شیوه‌های مؤثر برای کارآمد سازی اداری و کاهش فساد در نظام اداری است. یافته‌ها با بخشی از نتایج مطالعه چاپلت و مکینج^۱ (۲۰۱۳) که شفافیت و پاسخگویی همراه قانون‌گرایی را مهم‌ترین عامل بهبود رفتار مدیران برای مدیریت خوب در سازمان‌ها می‌دانند، هم‌خوانی دارد (۲۳).

تسلط به فنون مذاکره، تسلط به زبان انگلیسی، قدرت نفوذ و لابی‌گری در کمیسیون‌ها و مجامع ورزشی و توانمندی دیپلماسی در مدیران از الزامات است. این مهارت‌ها دیپلماسی ورزشی کشور را با هماهنگی دستگاه وزارت خارجه به ابزاری قدرتمند و تأثیرگذار تبدیل می‌کند و با راهبرد و برنامه مدون دیپلماسی ورزشی ایران را توسعه می‌دهد. این قسمت از پژوهش با نتایج مانولی^۲ (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 مطالعه (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹)، همسو است (۱۴۰۲۸). 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: مدیریت دانش و علم‌گرا با داشتن دانش کافی از جمله، آشنایی با قوانین و حقوق در حوزه‌های مرتبط با ورزش، شناخت و آگاهی

از آن را مهار کرده و به حداقل برسانند و از تأثیرگذاری بحران بر سایر بخش‌های سازمان اجتناب نماید. مدیران واجد این مهارت قادر به دریافت اطلاعات و تحلیل مسائل سازمان هستند و می‌توانند با توجه به اهداف سازمان به‌صورت خلاقانه به تهیه طرح‌ها و ارائه راه‌حل‌ها بپردازند.

شناخت وظایف مدیریت، توانایی در پیش‌بینی آینده: شناخت وظایف مدیریت، توانایی در پیش‌بینی آینده‌های احتمالی و طراحی برنامه‌های متناسب با وضعیت احتمالی، ایجاد ارتباط و هماهنگی بین بخش‌ها، تمرکز، اختیارات، و وحدت فرماندهی است. 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 وظایف افراد و سازمان و حتی مشتریان از قبل به‌طور دقیق شفاف و اعلام شود. بررسی و شناخت آینده، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی برای بقا در محیط نامطمئن و با تغییرات گسترده است. همچنین وظیفه‌شناسی، و وظایف مدیریتی در تحقیقات اتیلگان و کاپلان (۲۰۲۰)، و سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) مورد توجه قرار گرفته‌اند (۶،۲۰). در واقع ترسیم راه و روش آینده سازمان از طریق برنامه‌ریزی، آینده‌نگری، منجر به شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری بحران می‌شود و شرایط عملکرد به‌موقع را در مقابله با بحران فراهم می‌کند در حالت کلی، سازمان را برای کنترل بحران آماده کرده و مدیریت بحران اثربخش‌تری دارند.

مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش: یکی دیگر از مقوله‌های مورد نیاز مدیران در بحران‌ها، تقویت مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش به‌ویژه در روابط بین‌الملل استخراج شد. داشتن مهارت‌های ارتباطی و گفتمان مطلوب، به‌ویژه در مدیریت بحران به‌نوعی از ملزومات اصلی انتخاب آنان است. مهارت ارتباطی در کنار تقویت توانایی و

برخورداری از مهارت تحلیل خطرپذیری و ارزیابی 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 (۲۴). به علت اینکه در بحران افراد در محیط تازه‌ای قرار گرفته‌اند و اطلاعات زیادی در دست ندارند نیازمند خطرپذیری هوشمندانه هستند 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 کارآموده انتخاب نمایند و با ارائه راهکارهای درست و جدید برای ماندگاری سازمان تلاش کنند.

مدیریت خود و منابع انسانی در شرایط بحرانی و رهبری نرم سازمانی: مدیران با توجه به تخصص‌گرایی افراد و استفاده از نیروهای مجرب، آموزش و توسعه قابلیت‌ها و توانایی کارکنان و داوطلبان برای شرایط بحرانی آماده می‌شوند. 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 به دلیل پیشگیری از بروز بحران مؤثر است. نتایج این بخش با یافته‌های ویلیامز^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، میرصفیان و راسخ (۱۳۹۷)، فراهانی (۱۳۹۹) هماهنگ است (۱۷، ۱۴، ۳۷). به نظر می‌رسد کم‌توجهی و عدم حفظ و نگهداری مطلوب نیروهای شایسته موجود منجر به شکل‌گیری بحران‌هایی مانند بی‌انگیزگی افراد متخصص، مهاجرت مربیان و ملی پوشان نخبه کشور و عضویت آنان

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.

عامل باور داشتن به دستاوردهای علمی-پژوهشی و تجربیات علمی، که متأسفانه بسیاری از مدیران نسبت به تجارب گذشته و دستاوردهای علمی بی‌تفاوت هستند، درحالی‌که دانش کسب‌شده از خطاها، درس گرفتن از تجربیات گذشته، انتقال سریع و مؤثر و نتیجه‌بخش آموخته‌ها، ایزاری برای موفقیت در آینده است. نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش وونگ^۱ (۲۰۰۵) همسو است (۳۶). به نظر می‌رسد مدیران برخی سازمان‌های ورزشی به خطاها، تجربیات تلخ گذشته و نتایج پژوهش‌ها اهمیتی نمی‌دهند که مصداق بارز این مقوله را در انتخاب سرمربیان تیم‌های ملی می‌توان مشاهده کرد.

تفکر نوگرایی و اندیشه توسعه‌گرا داشتن در بحران‌ها به دلیل اینکه در بحران‌ها، سازمان در موقعیت جدیدی قرار می‌گیرند، سازمان‌ها و مدیران در عمل بسیاری از ابعاد، وظایف و کارکردهای خود را موقتاً متوقف می‌کنند (۱۰). نوگرایی، جریانی فکری است به معنای استفاده انسان از دانش، فناوری، تفکرات نو و توان تجربی خود برای توسعه سازمان، بنابراین مدیران در بحران‌ها ناگزیرند متفاوت از گذشته بیندیشند تا پاسخ‌گوی نیازهای سازمان در شرایط بحرانی باشد. لذا سازمان‌های امروزی نیاز به مدیریت و مدیر نوگرا و نواندیش دارد تا با آگاهی از روند این تغییرات و تحولات با دانش هر چه بیشتر، سازمان را در راستای رسیدن به اهداف هدایت نماید.

بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان مدلی راهنما و منسجم بستری را برای سازمان‌های ورزشی فراهم می‌کند که استعدادها، توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیران بحران کشف‌شده را مدنظر قرار داده و متناسب با شایستگی‌ها، ویژگی‌های ذاتی و مهارتی، وظایف را به آن‌ها محول نموده و عملکرد مطلوب در بحران‌ها را از آن‌ها انتظار خواهد داشت. از سوی دیگر می‌تواند، در انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران مؤثر واقع شود. در واقع می‌توانیم بدانیم چه کسی را به مدیریت انتخاب کنیم، چه آموزش‌هایی و از چه طریقی به او ارائه بدهیم و چگونه وی را ارزیابی کنیم. تا در مدیریت بحران ورزشی، موفق عمل کنند.

همچنین فرصتی را برای مدیران به وجود می‌آورد، که مهارت‌های خود را با توجه مقوله‌های شناسایی‌شده ارزیابی کرده و بر روی کسب و بهبود مهارت‌هایی شناسایی‌شده متمرکز شوند که برای مدیریت بحران در ورزش ضروری است و از طریق توسعه این مهارت‌ها، الزامات یک عملکرد موفق در برابر بحران‌ها برآورده شود. همچنین این مهارت‌ها را در افراد تحت سرپرستی ایجاد و برای موقعیت‌های مدیریتی حساس آماده نمایند.

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 به‌ویژه در عرصه‌های مدیریت ورزشی کمتر موردبررسی قرار گرفته است. از سویی دیگر در پژوهش‌های کیفی، امکان تفسیر-های متفاوتی از پدیده موردبررسی وجود دارد و تفسیر انجام‌شده در این پژوهش، تنها یک مورد از تفاسیر ممکن و موردقبول در مورد پدیده مورد مطالعه است و همچنین هر پژوهش نظری دارای عیب و ایراداتی است و نیاز به

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 باصلاحیت زمینه شناسایی، پیشگیری و مقابله با بحران‌ها را فراهم می‌نمایند.

مدیریت زمان: یکی از مهارت‌های مهم مدیران در مدیریت بحران است. فرایند نظم بخشیدن و برنامه‌ریزی برای تعیین چگونگی تقسیم زمان به‌منظور انجام فعالیت‌های ویژه است زیرا وجود آشفتگی و نبود نظم و اتلاف وقت در مدیریت سازمان همچون بیماری واگیردار مهلکی به تمام بخش‌های آن سرایت کرده و ریشه موفقیت در سازمان را خواهد خشکاند. مدیریت زمان لازمه مدیریت بهینه بحران و ازجمله مؤلفه‌های بسیار مهم در مدیریت فعالیت‌های قبل، حین و پس از بحران است. و با مطالعه فتاح پور (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد (۱۶). مدیریت زمان لازمه مدیریت بهینه بحران است و یک لحظه تأخیر در اقدام فوری ممکن است منجر به ایجاد خسارات جانی و مالی فراوانی شود. چراکه لحظات اولیه پس از وقوع بحران، لحظات طلایی بحران است.

این پژوهش با هدف طراحی و تدوین مدل شایستگی-های حرفه‌ای مدیران برای مدیریت بحران‌های ورزش کشور انجام شده است با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش کیفی که حاصل نظرات و تجارب چندین نفر صاحب‌نظر و متخصص، و همچنین مطالعه اسناد، گزارش‌ها، منابع دیداری و شنیداری است. اطلاعات ارزشمندی را در اختیار مدیران سازمان‌های ورزشی قرار می‌دهد. هدف اصلی مدیران و سازمان‌ها آن است که میزان اثربخشی عملکرد نیروهای خود را به‌ویژه در زمان بحران به حداکثر ممکن برسانند این هدف مهم تنها زمانی حاصل می‌شود که هرکس در جایگاه واقعی و تخصصی خویش قرار گیرد.

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 به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش حاضر مقایسه و آن را از ابعاد مختلف نقد و پالایش کنند.

منابع و مأخذ

۱. اسدی، نوید؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمود. (۱۳۹۴) تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی. مدیریت ورزشی، ش ۱، ص ۱۷۴-۱۵۹.
۲. چرخاب ملیحه؛ حسین پور، محمد؛ نصیری، ماریا. (۱۴۰۰). اکتشاف الگوی پیش‌بینی پذیری اخلاق مدیران سازمان با رویکرد نظریه داده بنیاد. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ش ۱، ص ۴۹-۱۳.
۳. حسین پور، اسکندر؛ باقری، قدرت اله؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ امیری، مجتبی؛ جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۸). ارائه الگوی استقرار ایمنی در محیط‌های ورزشی (با کاربرد نظریه داده بنیاد). پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۱۶، ص ۱۲۸-۱۰۷.
۴. خبیری، محمد؛ سجادی، سید نصراله؛ دوستی، مرتضی؛ محمدیان، عسکری. (۱۳۸۹). نظرسنجی از مدیران استادیوم‌ها در زمینه مدیریت خطرهای احتمالی استادیوم‌های فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ش ۶، ص ۱۴۹-۶۷.
۵. ریزوندی، آیه؛ افروزه، محمدصادق؛ جلیوند، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های کسب‌وکارهای ورزشی در بحران کوید-۱۹ و ارائه راهکارها. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ش ۶۱، ص ۲۸۸-۲۶۵.
۶. سلیمی، مهدی؛ علوی، سید فرشید؛ سلیمانی، محبوبه. (۱۳۹۷). ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی. **مدیریت منابع انسانی در ورزش**، ش ۱، ص ۴۹-۳۵.
۷. سلطان حسینی، محمد؛ سلیمی، مهدی؛ قاسمی، حمید؛ ترکیان ولاشانی، سمانه. (۱۳۹۲). به‌کارگیری روش تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) در اولویت‌بندی موانع رشد اخلاق حرفه‌ای در رسانه‌های ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، ش ۳، ص ۱۵۹-۱۳۷.
۸. ساوه درودی، مصطفی؛ پوریانی، جابر؛ چشمه‌نور، مرتضی. (۱۳۹۸). سواد رسانه‌ای و مدیریت بحران. چاپ اول. تهران: انتشارات پشتیبان، ص ۷۲.
۹. شاه منصوری، عزت‌الله؛ مظفری، امیر احمد. (۱۳۸۵). «عوامل بروز بحران‌های ورزشی و روش پیشگیری از آن‌ها در زمینه‌های نرم‌افزار و سخت‌افزار، جان‌افزار و رسانه‌ها». پژوهش در علوم ورزشی، ش ۱۲، ص ۱۰۶-۷۸.
۱۰. عزیزی، مهدی؛ آذر، عادل؛ دهقان نیری، محمود. (۱۳۹۹). کاربرد استراتژی تصمیم‌گیری پاندا در شرایط بحرانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش ۳، ص ۴۹-۲۷.
۱۱. غیب، یوسف. (۱۳۹۸). بررسی ضرورت‌های نهادینه‌سازی قانون ورزش در کشور از دیدگاه مربیان ورزشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه رازی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
۱۲. قربانی، محمدحسین؛ صفری جعفرلو، حمیدرضا؛ اسماعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۹). توسعه پایدار از طریق ورزش: موانع و راهبردها. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ش ۶۰، ص ۱۰۲-۸۳.
۱۳. فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان؛ مروی اصفهانی، ناهید. (۱۳۹۷) «تجزیه و تحلیل عوامل بحران در ورزش‌های همگانی». رویکردهای جدید در مدیریت ورزشی، ش ۲۱، ص ۶۷-۵۱.

۱۴. فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان؛ رضایی صوفی، مرتضی؛ مروی اصفهانی، ناهید. (۱۳۹۹). تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار مدیران ورزش برای رویارویی و مدیریت بحران‌های ورزش قهرمانی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ش ۲، ص ۳۹-۵۲.
۱۵. فقیهی، ابوالفضل؛ ملاحسینی، علی. (۱۴۰۰). تبیین ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر عملکرد مدیران بحران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۵۲، ص ۱۲۱-۱۴۱.
۱۶. فتاح پور مرنندی، مرتضی؛ کاشف، سیدمحمد؛ سید عامری، میرحسن؛ شجاع، رضا. (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ش ۱۵، ص ۳۸-۲۳.
۱۷. میرصفیان، حمیدرضا؛ راسخ، نازنین. (1397). 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، ش ۱، ص ۶۷-۵۱.
18. Anwar al-Khouli, A. (2002) Sports and Society Translated by Hamid Reza Sheikhi, Samat Publications.
19. Artinian, B. M., Giske, T., & Cone, P. H. (Eds.). (2009). Glaserian grounded theory in nursing research: Trusting emergence. Springer Publishing Company.
20. Atilgan, D. & Kaplan, T. (2020). CRISIS MANAGEMENT IN SPORT The Journal of International Civilization Studies 3(1)pp:72-79
21. Belli, E., Mizrak, O., & Saracoglu, Y. (2020). Crisis Management in Sports Organizations: The Case of Covid-19. Journal of Physical Education, 7(1), pp: 55-65.
22. Benjamin Ijuo, E, Nyam Nathaniel, A (2018). Crisis Management in Sport and Sport Development in Nigeria, Human Journals. 9(5).
23. Chappellet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies, (1). IDHEAP
24. Chung, W. (2014). BizPro: Extracting and categorizing business intelligence factors from textual news articles. International Journal of Information Management, 34(2), pp: 272-284.
25. Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies— an example from the Australian film industry.
26. 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.
27. Gallego, V., Nishiura, H., Sah, R., & Rodriguez - Morales, A. J. (2020). The COVID outbreak and Medicine and 34(2020), 101649. implications for the Tokyo 2020 Summer Olympic Games. Travell
28. Manoli, A. E. (2016). Crisis-communications management in football clubs. International Journal of Sport Communication, 9(3), pp: 340-363.
29. 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.

30. Maldonado, T., & Vera, D. (2014). Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation. *Organizational Dynamics*, 4(43), pp: 257-265.
31. Ryskaliyev, S., Doshbekov, A., Turdaliyev, R., Koldasbaeva, B., & Khakimova, Z. (2020). Development of the level of formation of managerial competence at the future pedagogues of physical culture in the aspect of comparative analysis.
32. Schulenkorf, N. (2017). Managing sport-for-development: Reflections and outlook. *Sport management review*, 20(3), pp: 243-251.
33. Tomastik, M., Strohmndl, J., & Cech, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, pp: 3964-3969.
- Ahrendts, J. V. (2019). Developing Standard. 34. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S. Dized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce
35. Van der Meer, T. G., & Verhoeven, P. (2013). Public framing organizational crisis situations: Social media versus news media. *Public Relations Review*, 39(3), pp: 229-231.
36. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*.
37. 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), pp: 733-769.

Designing and Compiling a Model of Professional Competencies of Managers in Managing the Country's Sports Crises with the Data Theory Foundation Approach

Reza Rezanejad^{*1} - Mirhasan SeyedAmeri² - Eskandar Hosseinpour³

1.PhD student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran
2.Professor, Movement Behavior and Sports Management department, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran
3.Ph.D of Sport Management, Instructor of Movement Behavior and Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Urmia University, Urmia, Iran, Iran.

(Received:2021/10/29;Accepted:2022/4/17)

Abstract

The real areas of crises in sports testify to the incompetency of managers, therefore, identifying and increasing crisis management capacity is one of the management challenges. The aim of this study was to design and develop a model of managers' competencies in managing national and international sports crises in the country. The research method was exploratory in nature and using the emerging approach (Glaser), the data theory of the foundation was done. The statistical population in this qualitative study was 25 people familiar with the literature of crisis management, diplomacy, and sports management, who were selected purposefully and based on a theoretical approach. Data analysis was performed in a simultaneous manner and with open coding, selective coding, and theoretical coding. Having done the analyses, 17 main categories were identified including : adherence to religious principles and professional ethics, reputation, individual and social personality, mental abilities and soft intelligence, accountability and transparency based on affairs, decision-making skills, legalism, Perceptual and capable ability to provide timely and appropriate feedback on crises, knowledge and scientific competence, organizational competencies, conscientiousness and foresight, effective communication and diplomacy skills, self-management and human resources, modernity and developmental thinking, belief in scientific and Believing in scientific-research achievements and scientific experiences in crisis prevention, risk analysis and risk assessment, soft organizational leadership, ability to manage time as competencies. 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. Finally, these skills help managers in training to prepare them for senior sports management positions, especially in times of crisis.

Keywords

Competence of sports managers, Crisis management, sports crises.

* Corresponding Author: Email: Sprezanejad@yahoo.com ; Tel: +989141650285