



Research Article

## Identification and Prioritizing Consequences and Strategies of Effective Crisis Management in Iranian Sports Stadiums

Hamid Amiri<sup>1</sup> , Mohammad Hami<sup>2,\*</sup> , Vahid Shojaie<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> PhD student in Physical Education and Sports Sciences, Sports Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Sports Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor of Physical Education and Sports Sciences, Sports Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran

\* **Corresponding author:** Mohammad Hami, Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Sports Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran. E-mail: [Mohammadhami@yahoo.com](mailto:Mohammadhami@yahoo.com)

DOI: [10.52547/nkums.14.2.54](https://doi.org/10.52547/nkums.14.2.54)

### How to Cite this Article:

Amiri H, Hami M, Shojaie V. Identification and Prioritizing Consequences and Strategies of Effective Crisis Management in Iranian Sports Stadiums. *J North Khorasan Univ Med Sci.* 2022;**14**(2):54-65. DOI: [10.52547/nkums.14.2.54](https://doi.org/10.52547/nkums.14.2.54)

Received: 13 Jul 2021

Accepted: 29 Jan 2022

### Keywords:

Consequences  
Strategies  
Crisis  
Crisis Management  
Stadium

### Abstract

**Introduction:** The aim of the present study is identification and prioritizing consequences and strategies of effective crisis management in Iranian sports stadiums.

**Method:** The research method was mixed. The qualitative data collection tool was through in-depth interviews. After conducting 19 interviews with experts, the codes reached theoretical saturation. Data analysis was performed simultaneously using the Strauss-Corbin approach. By performing a three-step coding process (open, axial, and selective), 254 non-repetitive initial codes were obtained, which were classified into 21 concepts and 15 categories. Then, these indicators were provided to the research samples in a hierarchical analysis questionnaire and the factors identified by Expert Choice software based on a method AHP Were analyzed.

**Results:** It can be said that effective crisis management strategies in Iranian sports stadiums are based on nine categories. Also, the consequences of effective crisis management in Iranian sports stadiums are based on six categories. Finally, the results of prioritization indicated that the factors of effective crisis management in Iranian sports stadiums according to experts in the strategies: safety strategies with a weight of 0.124 in the first place and social strategies with a weight of 0.76 in the last rank has it. Also in the consequences: security consequences with a weight of 0.148 in the first rank and social consequences with a weight of 0.101 in the last rank.

**Conclusion:** According to the obtained results, it is suggested that sports managers, in addition to empowering staff and related stakeholders such as athletes and coaches, pay special attention to strengthening the safety and security of the physical infrastructure of sports stadiums through training.



# شناسایی و اولویت بندی پیامدها و راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران

حمید امیری<sup>۱</sup>، محمد حامی<sup>۲\*</sup>، وحید شجاعی<sup>۲</sup><sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران<sup>۲</sup> استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران

\* نویسنده مسئول: محمد حامی، استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران

ایران، ایمیل: [Mohammadhami@yahoo.com](mailto:Mohammadhami@yahoo.com)

DOI: 10.52547/nkums.14.2.54

چکیده	تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲
مقدمه: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی پیامدها و راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران انجام شد.	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۹
روش کار: روش پژوهش آمیخته بود. ابزار جمع آوری اطلاعات در مرحله کیفی از طریق مصاحبه عمیق بود. پس از انجام ۱۹ مصاحبه با متخصصان، کدها به حد اشباع نظری رسیدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان و با استفاده از رویکرد اشتراوس و کوربین صورت گرفت. با انجام فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) در نهایت تعداد ۲۵۴ کد اولیه غیر تکراری بدست آمد که در قالب ۲۱ مقوله فرعی و ۱۵ مقوله اصلی طبقه بندی شدند. سپس این شاخص‌ها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله-مراتبی در اختیار نمونه‌های پژوهش قرار داده شد و عوامل شناسایی شده به وسیله نرم افزار اسپرت چویس بر مبنای روش ای. اچ. پی. مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.	واژگان کلیدی: پیامدها راهبردها بحران مدیریت بحران استادیوم‌های ورزشی
یافته‌ها: می‌توان گفت که راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران بر مبنای نه مقوله قرار دارد. همچنین پیامدهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران بر مبنای شش مقوله قرار دارد. در نهایت نتایج اولویت بندی حاکی از آن بود که عوامل مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران بنا بر نظر صاحب نظران در راهبردها: راهبردهای ایمنی با وزن ۰/۱۲۴ در رتبه اول و راهبردهای اجتماعی با وزن ۰/۷۶ در آخرین رتبه قرار دارد. همچنین در پیامدها: پیامدهای امنیتی با وزن ۰/۱۴۸ در رتبه اول و پیامد اجتماعی با وزن ۰/۱۰۱ در آخرین رتبه قرار دارد.	
نتیجه گیری: با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود مدیران ورزشی علاوه بر توانمندسازی کارکنان و ذینفعان مربوط همچون ورزشکاران و مربیان از طریق آموزش به تقویت ایمنی و امنیت زیرساخت‌های فیزیکی استادیوم‌های ورزشی توجه ویژه‌ای داشته باشند.	

## مقدمه

مطرح شده است [۵]. امروزه مقام‌های دولتی به دنبال نگرانی‌های عموم جامعه و رسانه‌های اجتماعی به عنوان ابزار اطلاعاتی به دنبال نظارت، کنترل و مدیریت حوادث و بحران‌ها هستند [۶]. مدیریت بحران یکی از موضوعات مهمی است که در طول سال‌های اخیر با تأکید بیشتری مورد توجه کارورزان حوزه عمل و اندیشه قرار گرفته است [۲]. بحران حادثه‌ای است که به طور طبیعی یا توسط بشر به صورت ناگهانی و یا فزاینده به وجود آمده و سختی و مشقتی را به جامعه انسانی تحمیل نماید به طوری که جهت برطرف کردن آن، به اقدامات اساسی و فوق العاده نیاز می‌باشد [۷] و مدیریت بحران علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن‌ها بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نموده و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود [۷].

در حال حاضر، کل جهان با بحران‌های مختلف روبرو است، که آسیب‌های جدی به جامعه بشری وارد کرده است [۱] بحران‌ها بخشی از فضای کسب و کار هستند و حذف کامل تمامی بحران‌هایی که سازمان‌ها را تهدید می‌کند ناممکن است [۲]. از سوی دیگر، انطباق با شرایط موجود، پذیرفتن فضای رقابتی و بهره‌گیری از سازوکارهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی موجود در جامعه، نیاز به ابزارهایی برای بهره‌گیری هرچه بیشتر از فرصت‌های ایجاد شده دارد و این امر مسئله بسیار مهمی در مدیریت بحران سازمان‌ها به شمار می‌رود [۳]. مدیریت بحران شامل تعدادی از قابلیت‌ها است که سیگنال‌های بحران را ارزیابی می‌کند و اقداماتی را برای به حداقل رساندن آسیب پیشنهاد می‌کند [۴]. ایران سرزمین بحران‌خیزی است و در بحران‌هایی که در سال‌های اخیر در کشور اتفاق افتاده است همواره بحث عدم مدیریت صحیح و ناکارایی مدیریت در مواقع بحرانی

توسعه امکانات و تجهیزات ورزشی و تحقیقاتی خاص، شبکه اطلاع‌رسانی ورزشی و برنامه‌های کاربردی نرم افزارهای ورزشی و فناوری اطلاعات رایانه‌ای امری بسیار ضروری در ورزشگاه‌ها است [۶، ۹، ۱۸، ۱۹]. پائول (۲۰۱۶)، لئو و همکاران (۲۰۱۱) و هاسکین (۲۰۰۴) به نقش زیرساخت‌ها در ورزشگاه‌ها و اماکن به‌عنوان مقولاتی تأثیرگذار اشاره دارند [۶، ۹، ۱۸، ۱۹]. المپیک پکن نقش فناوری اطلاعات را در استادیوم‌های ورزشی بسیار محبوب و برجسته کرد. عرصه فناوری اطلاعات در اماکن مهم ورزشی کارکردهای مختلفی در پیشگیری از وقوع بحران در استادیوم‌های ورزشی دارد [۲۰]. جوانمرد (۲۰۱۴) در تحقیق خود اظهار می‌دارد که مقاومت کارکنان در مقابل تغییر، محدودیت بودجه، کمبود نیروی انسانی متخصص، بی‌انگیزگی و عدم آگاهی مدیریت ارشد از اهمیت فناوری اطلاعات از موانع پیاده‌سازی فناوری اطلاعات برای کمک به بحران به شمار می‌رود. فرجی، همتی نژاد و شبانی (۱۳۹۸) بیان کردند که منابع انسانی مشارکت‌کننده در برگزاری مسابقات فوتبال می‌بایست در طول عملیات مسابقه، نقش و مسئولیت خود در تأمین امنیت استادیوم را درک نمایند. همچنین، منابع انسانی آموزش‌دیده و تأیید صلاحیت‌شده می‌تواند تأمین محیطی امن و ایمن برای تماشاگران، ورزشکاران و مسئولان حاضر در استادیوم را تضمین نماید [۲۱]. اسماعیلی (۲۰۰۴) و نیرومند (۲۰۰۵) در تحقیقی بیان داشتند که به‌منظور اعمال مدیریت صحیح بحران و برنامه‌ریزی دقیق، وجود آمار و اطلاعات صحیح و کامل از اهمیت زیادی برخوردار است [۱۵] چراکه در شرایط بحرانی مدیران رده‌های مختلف برای تصمیم‌گیری‌ها به اطلاعات نیازمندند لذا وجود یک نظام اطلاعاتی برای تأمین، حفظ، بازیابی، تحلیل و کاربرد مناسب اطلاعات در کنار نظام مراقبتی و درمانی ضروری است [۲۲]. درت (۲۰۱۱) در تحقیقی بیان کرد یکی دیگر از عوامل بحران‌زا در رویدادهای ورزشی در ورزشگاه‌ها هواداران تیم‌ها هستند [۲۳]. هواداران ورزش به‌عنوان افرادی که به ورزش، تیم و یا ورزشکار علاقه‌مندند و دنبال می‌کنند تعریف می‌شوند [۱۶]. هواداران اغلب به امید برد تیم محبوبشان به استادیوم‌ها می‌روند و اما اگر نتیجه به خلاف برگردد و تیم از بین برود، این پتانسیل عظیم وجود دارد که هواداران ناامید شوند و برخی از آن‌ها ممکن است عصبانی شوند، طبق گفته اسپایچ (۲۰۰۶) سرخوردگی، عصبانیت و نارضایتی‌ها منجر به بی‌نظمی‌ها در ورزشگاه‌ها و ایجاد آشوب می‌شود و ممکن است آسیب‌های جدی را برای ورزشگاه‌ها و افراد حاضر در ورزشگاه به همراه آورد [۳]. بتمن و میژومدر (۲۰۱۸) در تحقیقی اظهار داشت مدل یکپارچه در خصوص خروج اضطراری هواداران ورزشی در ورزشگاه‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است و دستورالعمل‌های ویژه‌ای را در جهت تخلیه جمعیت از استادیوم‌های ورزشی ارائه داد [۱۶]. سازمان‌های آسیب‌پذیر در لحظه وقوع مخاطرات، کار آبی خود را از دست داده و نه تنها قادر به مدیریت بحران نخواهند بود بلکه، خود بر بار بحران و آسیب‌پذیری می‌افزایند؛ بنابراین، گام نخست در مدیریت بحران، اقدامی است که توسط یک سازمان برای حفاظت از خودش در برابر حوادث غیرقابل‌پیش‌بینی یا موقعیت‌هایی که موفقیت یا عملکرد سازمان را تهدید می‌کند انجام می‌شود؛ بنابراین در زمان وقوع بحران، اگر سازمان‌های مربوط دارای یک الگوی مدیریتی کارآمد و مناسبی نباشند، نمی‌توانند در برابر آن حادثه غیرمترقبه کار آبی لازم و قابل قبولی را از خود نشان دهند. با توسعه و بسط یک الگوی مدیریتی صحیح می‌توان تا اندازه زیادی پاسخ قابل قبولی به وضعیت غیرعادی پیش‌آمده داد [۷].

سازمان‌های ورزشی جز سازمان‌های هستند که به‌طور مستقیم و مستمر در مقابله با هر بحران نقش فعالی دارند. زمانی این سازمان‌ها می‌توانند نقش خود را به‌خوبی ایفا نمایند که در زمان قبل از بحران به یک الگوی مناسب مدیریتی دست‌یافته باشند تا در زمان وقوع حادثه، به‌صورت یکپارچه، هماهنگ و با در نظر گرفتن همه جوانب بحران، دست به هرگونه اقدامی بزنند. بیش از دو قرن است که ورزش و تربیت‌بدنی دستخوش تغییراتی گشته است. آنچه در زمانی گذشته از آن چشم‌پوشی می‌شد و آن به‌عنوان بخش مهم صنعتی شناخته‌شده و باعث به وجود آمدن کسب و کار و استخدام برای شرکت‌کنندگان در بخش‌های ورزشی و تفریحاتی شده است که نتیجه دگرگونی در جامعه، ورزش و تفریحات بوده است. به وجود آمدن چنین فرصت‌هایی میزان مواجهه و وقوع حوادث روز افزایش پیدا کرده که باید آن‌ها را مدیریت و اداره نمود [۸]. مدیریت ایمنی اماکن ورزشی با توجه به تعداد زیاد تماشاگرانی که در این رویدادها شرکت می‌کنند، در صورت بروز حوادث طبیعی، بلایای جمعیت، آتش‌سوزی یا حملات تروریستی بسیار مهم است. فجایی مانند استادیوم هیلزبورو در سال ۱۹۸۹ و در ورزشگاه آکرا در سال ۲۰۰۱ که به دلیل آتش‌سوزی منجر به تلفات زیادی ازجمله فوت ۵ نفر گردید توجهات را بر مدیریت بحران‌های ناشی از استادیوم‌های ورزشی متمرکز کرد [۹]. همواره به دلیل محدودیت‌هایی که در گذرگاه‌ها و راه پله‌های استادیوم‌ها وجود دارد و ازدحام جمعیت در حال بازگشت، خروج از ورزشگاه‌ها را دچار مشکل می‌کند و نیازمند توجه ویژه است و نیاز به یک طرح و نقشه جامع به‌منظور جلوگیری از بروز بحران حائز اهمیت بوده است [۱۰]. بر اساس نظرسنجی صورت گرفته از ورزشکاران و مربیان رشته‌های مختلف ورزشی بی‌توجهی به مدیریت، عامل اصلی بروز بحران در میادین ورزشی است [۱۱]. نتایج تحقیقی و ژو (۲۰۲۰) بیانگر آن بود که کمبود حفاظت‌های ایمنی و کمبود امکانات فناوری و تجهیزات به روز از عوامل بحران‌زا هستند [۱۲]. انجی و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که در برگزاری مسابقات دوچرخه‌سواری، نگهداری از مسیر، برای نگه داشتن مناطق محافظت‌شده در شرایط مناسب بسیار مهم است [۱۳]. همچنین نتایج مطالعات سعیدی‌مجد، عبدالملکی و خدایاری (۱۳۹۹) حاکی از آن بود که سیستم‌های حفاظت فیزیکی مهم‌ترین عامل در تأمین امنیت مجموعه‌های ورزشی می‌باشد [۱۴]. بنابراین یکی از اهداف و مأموریت‌های برنامه مدیریت بحران، کاهش تلفات و خسارات جانی و مالی و حفاظت از گستره سرزمینی در برابر تمام مخاطرات، ازجمله بلایای طبیعی، اقدامات تروریستی و دیگر مخاطرات انسان‌ساخت از طریق هدایت و حمایت از مردم در یک سیستم جامع مدیریت بحران در مراحل آمادگی، حفاظت، پاسخگویی، بازیابی و کاهش اثر مبتنی بر ریسک است [۱۵]. امروزه با توجه به استقبال زیاد تماشاگران از رویدادهای ورزشی، شبیه‌سازی تخلیه کل ورزشگاه و تهیه نقشه خطر ازجمله اقدامات بسیار مهم و قابل‌توجه در مدیریت بحران ورزشگاه‌ها می‌باشد [۱۶]. اهمیت تخلیه ورزشگاه‌ها در شرایط بحرانی تا جایی است که در ایالات‌متحده، وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش قوانینی را در رابطه با تخلیه در ورزشگاه‌های ورزشی به‌عنوان راهنمای ایمنی در میادین ورزشی تهیه می‌کند [۱۶]. به‌علاوه همواره تأثیرات منفی اجتماعی-روانی (به‌عنوان مثال بی‌نظمی، مسائل امنیتی، آلودگی صوتی، ازدحام ترافیک و غیره) در برخی رویدادها توجه برنامه‌ریزان رویدادها و مقامات دولتی را به خود جلب کرده است [۱۷]. همچنین در حال حاضر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی و داخلی به این نتیجه رسیده‌اند که

سئوالات توصیفی همچون سن، سابقه فعالیت و همچنین شناخت دقیق از سمت یا جایگاه مصاحبه شونده‌گان (به صورت حضوری) آغاز و در ادامه سئوالات اصلی پژوهش پرسیده شد و در پایان نیز با یک سؤال باز خاتمه می‌یافت. مدت زمان مصاحبه بین ۳۰ الی ۴۵ دقیقه بود. جهت ثبت اطلاعات، علاوه بر نکته‌برداری، از دستگاه ویژه ضبط صدا نیز استفاده گردید. تعداد ۱۰ نفر از مصاحبه‌شوندگان به شکل هدفمند و با توجه به شناخت تیم تحقیق و مطالعه و بررسی مقالات و پژوهش‌های علمی و تعداد ۹ نفر هم به شیوه گلوله برفی و با معرفی گروه اول انتخاب شدند. مصاحبه‌شوندگان شامل ۱۴ نفر عضو هیات علمی دانشگاه که دارای مقاله علمی چاپ شده یا کتاب تألیفی یا ترجمه‌ای بودند و ۵ نفر مدیر اجرایی بودند. در جریان تحقیق سعی شده با ایجاد تنوع در نمونه‌ها و دقت در روند پژوهش و انتخاب مشارکت کنندگان روایی پژوهش از نظر «مقبولیت» «انتقال پذیری» و «تأییدپذیری» رعایت شود. همچنین از پایایی بازآزمون استفاده شد بدین شکل که ۴ مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر مصاحبه توسط یک نفر متخصص مدیریت ورزشی کدگذاری مجدد شدند. کدهایی که بین دو کدگذار با هم مشابه بودند به‌عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص شدند و پایایی معادل ۸۱ درصد گزارش گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و بلافاصله پس از هر مصاحبه و در قالب کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی انجام شد. در مرحله کمی این شاخص‌ها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی در اختیار نمونه‌های پژوهش قرار داده شد. از روش ای. اچ. پی. یا فرایند تحلیل سلسله مراتبی جهت استخراج مقایسه‌های نسبی از مقایسه زوجی داده‌های گسسته و پیوسته استفاده شد. این مقایسه‌ها ممکن است برای اندازه‌گیری‌های واقعی به کار روند یا اینکه نشان دهنده وزن نسبی ترجیحات باشند. در فرایند تحلیل سلسله مراتبی ابتدا متغیرهای مربوط به هر معیار به طور جداگانه و به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شدند و وزن نسبی هر کدام نسبت به معیار خود مشخص گردید، سپس وزن معیارها نیز نسبت به یکدیگر مورد سنجش قرار گرفت و با ترکیب نهایی وزن هر معیار با وزن هر متغیر در همان معیار وزن نهایی متغیر تعیین شد. عوامل مؤثر شناسایی شده به وسیله نرم افزار اسپرت چویس نگارش ۱۱ و بر مبنای روش ای. اچ. پی. مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌ها

نتایج **جدول ۱**، بیانگر این است که در مجموع و پس از کدگذاری مرحله به مرحله راهبردهای بدست آمده مدیریت و بروز بحران در ورزشگاه‌های کشور، تعداد ۱۹۸ کد اولیه غیرتکراری بدست آمد که در قالب ۲۱ مقوله فرعی و ۹ مقوله طبقه‌بندی شد.

اهمیت مدیریت بحران‌های حاکم بر محیط‌های ورزشی تا جایی است که کشورهای پیشرو جهان به دلیل مزیت‌های بسیار رویدادهای ورزشی به دنبال میزبانی رویدادهای ورزشی هستند. با گرفتن میزبانی کشورها می‌تواند انواع برتری‌های خود از جمله مزایای فرهنگی، اجتماعی و ... خود را در معرض نمایش جهان قرار دهند. کشورها بهترین نیروی انسانی خود را به کار می‌گیرند چراکه رویدادهای ورزشی فقط به بعد ورزش کشور مربوط نمی‌شود بلکه بر عوامل اقتصادی، اجتماعی و آینده کشور تأثیرگذار هستند. برگزاری رویدادهای ورزشی اثرات اجتماعی بسیاری دارد؛ بنابراین ایمن کردن ورزشگاه‌ها برای تمامی کشورها حائز اهمیت است. کشور ما به واسطه برخورداری از شرایط اقلیمی و سرزمینی بحران‌زا در میان کشورهای دنیا و همچنین به واسطه برخورداری از فرهنگ‌ها و قومیت‌های مختلف، در شرایط کنونی که از وضعیت اقتصادی نابسامانی نیز برخوردار است و دچار بحران‌های سیاسی، اجتماعی و حتی ورزشی در ورزشگاه‌های کشور شده است [۱۴]. درگیری‌های متعدد در مسابقات لیگ برتر فوتبال در میان سکوی‌های هواداری، عدم حضور تیم‌های ورزشی بین‌المللی در رقابت‌های مهم لیگ آسیا، شرایط غیراستاندارد تجهیزات در ورزشگاه‌ها، درگیری‌های قومیتی هواداران فوتبال متناسب با جغرافیای فرهنگی، عدم وجود کارگروه‌های متخصص و نهادهای ویژه در مدیریت بحران مختص استادیوم‌های ورزشی بر اهمیت تحقیق در حوزه مدیریت بحران ورزشگاه‌های کشور افزوده است [۱۴]. شناسایی عوامل مؤثر بر بروز بحران در ورزشگاه‌های کشور از آن جهت حائز اهمیت است که هنوز به‌طور جدی در خصوص مدیریت اثربخش بحران‌های محتمل در ورزشگاه‌های کشور تدابیری اندیشه نمی‌شود در صورتی که روزه‌روز با بحران‌های جدیدی در این حوزه مواجه می‌شویم. باید به این موضوع توجه شود که بحران‌ها هم بروز می‌شوند و پیامدهای و راهبردهای مدیریت آنها نیز نیاز به بروز شدن دارند. علاوه بر اینکه مقالات قبلی از منظر راهبردها و پیامدها و اولویت‌بندی آنها به این موضوع نپرداخته‌اند. از طرفی نیز ورزش کشور با توجه به کمبودهای ساختاری و مدیریتی کاملاً مستعد بروز بحران می‌باشد. بنابراین محقق درصدد است تا با شناسایی راهبردها و پیامدهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی، کمک شایانی به مسئولین و متصدیان ورزشی نماید تا با واکاوی و بهره‌گیری از نتایج این تحقیق بتوانند جهت پیشگیری از بروز بحران در ورزشگاه‌ها اهتمام ورزند.

## روش کار

روش پژوهش آمیخته بود. در بخش کیفی روش تحقیق از نوع نظریه داده بنیاد با رویکرد نواخته‌منتسب به گلیزر (۱۹۸۷) بود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه با برخی

جدول ۱. کدهای اولیه و کدگذاری متمرکز راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران

مقوله اصلی / مقوله فرعی	گزاره‌های اولیه
راهبردهای مدیریت بحران در استادیوم‌های ورزشی	
راهبردهای نظارتی و امنیتی	
راهبردهای انضباطی	جمع‌آوری اطلاعات شخصی اوباشگران، نظارت دقیق مسئولیت و برخورد با خاطیان، برخورد با افراد خاطی با توجه به مدیریت بلیط فروشی و شماره صندلی، جریمه افراد از طریق مراجع ذیصلاح
اقدامات امنیتی	شیوه‌های نوین کنترل که با فصل قبل تفاوت چشم‌گیر داشته، توانایی کنترل محیط به وسیله دوربین دیجیتالی، قرار دادن نیروهای امنیتی در هر ورودی، بررسی الکترونیکی بلیت‌ها، جلوگیری کامل از ورود تجهیزات و وسایلی همچون ترقه و کوله پشتی، تدابیر امنیتی محیط خارجی اطراف اماکن ورزشی (۳۰۰ متر)، به روز کردن سیستم‌های ایمنی و امنیتی، کنترل سابقه افراد مورد نیاز مثل فروشندگان و کارمندان، حضور پلیس آموزش دیده قبل و بعد از مسابقه، کشف مواد منفجره و محترقه بالقوه خطرناک، عکس العمل سریع و به موقع در مقابل تحرکات و رفتارهای اوباشگران، نصب سیستم‌های محافظت بدنی، آمادگی برای عکس‌العمل سریع، ایجاد امنیت حاکم

در ورزشگاه‌ها، نظارت ویژه تیم امنیتی در بازی‌های سرنوشت ساز، ایجاد لاین‌های ورودی و خروجی خاص برای امدادگران خارج از پارکینگ	
ارزیابی خطر	کنترل ایمنی تأسیسات جانبی برای ورزشکاران و کارمندان، شناسایی ارتباط منفی اجزای ورزشگاه با هم و دسترسی آسان به آنها، بررسی دقیق محل مسابقه و تطبیق با چک لیست، بررسی و شناسایی موانع ورود و خروج، ارزیابی و کنترل موارد خطرزا، احساس راحتی و نشاط و امنیت تماشاچیان، تحقیق در مورد آسیب‌پذیرترین عنصر سیستم، تجزیه و تحلیل حادثه، برآورد خرابی و خسارت، جمع آوری اطلاعات و بحث در مورد بحران احتمالی قبل از بروز، ارزیابی سریع وضعیت موجود
مقررات و قوانین	تدوین چک لیست‌های نظارتی به صورت روزانه- هفتگی و ماهیانه، داشتن جدول زمانبندی برای تعمیر اماکن ورزش، تدوین دستورالعمل‌های ضروری براساس تجربیات قبلی، نظارت بر ساخت با توجه به آیین نامه‌ها
راهبردهای آموزشی	
آموزش منابع انسانی	آموزش موارد ایمنی در قالب برنامه‌های مختلف به نیروهای انسانی، اولویت بندی آموزش و شناخت وظایف باید برای همه نیروها، آموزش ویژه مسئولان ایمنی، آموزش و به کارگیری نیروهای امنیتی ماهر در مکان‌های حادثه خیز، آموزش‌های لازم نیروهای ویژه برای عکس العمل‌های اضطراری، برگزاری دوره آموزشی برای افزایش آگاهی در شرایط بحرانی، گردهمایی‌ها و انجام تمرینات ویژه هر هفته یک بار، برگزاری کلاس‌های آموزشی در قالب کارگاه
منابع آموزشی	مدیریت استفاده درست از منابع آموزشی، بروز بودن آموزش امنیت و ایمن سازی، بررسی دقیق شرایط هر مسابقه به طور جداگانه و آموزش ویژه، نصب علائم هشداردهنده و تابلوهای آموزشی با واژه‌ها و جملات زیبا
آموزش همگانی	آموزش ورزشکاران در تمرینات، همکاری و آموزش تمامی نیروها در برقراری نظم، آموزش ویژه برای افراد راهنما، فروشنده‌گان و داوطلبان، آموزش و برنامه‌هایی برای حفاظت از ورزشگاه‌ها و تأسیسات، آموزش‌های عمومی تماشاگران و بازیکنان، آموزش اجرای کامل قانون از سوی تماشاگران، پوسترها و عکس‌های آموزشی جذاب و بزرگ در داخل و خارج از ورزشگاه‌ها، آگاهی تماشاگران از مراکز ایمن و آسیب پذیر ورزشگاه، ارتقای دانش و بینش عمومی از طریق آموزش همگانی
راهبردهای فنی	
توسعه فنی زیرساخت‌ها،	استفاده از امکانات و کمک‌های ویژه برای مقابله با بحران، حفظ و نگهداری وسایل و تجهیزات، محافظت و پاکسازی از اماکن ورزشی در برابر مواد سمی و خطرناک، نظافت و زیبایی محیط داخلی ورزشگاه‌ها، تعمیر و مرمت اساسی ورزشگاه‌های فرسوده، توسعه بناهای نیمه کاره و نیاز به نوسازی، اجزای پروژه‌ها با طراحی و رعایت کلی ساختمان، ساخت انواع اماکن ورزشی، با طرح‌های مهندسی روز، بلوک بندی صندلی‌ها برای راه خروج حریق، تغییر در کاربری و بهره برداری، در نظر گرفتن مقوله بهداشت در ساخت ورزشگاه، ساخت اماکن توسط شرکت‌های ذیصلاح
تدوین شاخص‌های فنی	بهره‌دهی مناسب آسایش و صرفه اقتصادی، استانداردسازی وسایل و تجهیزات طبق رشته، جنس، تهیه شناسه فنی اماکن، تهیه چک لیست‌های مواجهه با بحران توسط کمیته‌های فنی برگزاری مسابقات
راهبردهای مدیریتی	
مدیریت ایمنی	اقدام به یادآوری و رفع مشکلات، پاسخگویی مدیران بحران در شرایط بحرانی، آمادگی و اقدامات اولیه جهت مقابله با بحران، مطالعات کافی در مورد انواع تجهیزات و اماکن و تأسیسات ورزشگاه‌ها، برنامه تخلیه سریع ورزشگاه در صورت وجود بحران، شناسایی سطوح بحران توسط دستگاه‌های مسئول، پاسخ مطمئن و کافی همه مسئولان به موارد ایمن، تشکیل تیم مدیریت بحران
مدیریت مالی و رفاهی	تهیه تجهیزات ورزشی توسط یک سازمان واحد یا فرد آگاه به مسائل، سرمایه‌گذاری در خصوص تجهیزات ورزشگاه‌ها توسط دولت، بیمه کردن اماکن ورزشی برای جبران خسارت‌های احتمالی، اخذ بیمه حوادث، پرداخت بیمه به آسیب دیدگان، تأمین اعتبار سازمان‌های ورزشی برای بهبود ایمنی باید
تصمیم‌گیری	اعلام شرایط فوق العاده در زمان بحران، تصمیم‌گیری بهینه در وضعیت بحران قابل پیشینی، تدوین قوانین حمایتی هنگام بحران برای عکسالعمل‌های ضروری، تصمیم‌گیری آگاهانه در شرایط بحرانی
مدیریت منابع انسانی	هماهنگی عوامل اجرایی با شورای تأمین استان‌ها، هدایت و راهنمایی توأم با محبت تماشاچیان، آمادگی پرسنل مواجه با بحران، گردهمایی‌ها و انجام تمرینات ویژه به طور منظم در ادارت کل تربیت، استفاده از مدیران متخصص برای اداره اماکن ورزشی، آزمون‌های آمادگی جسمانی کارکنان امنیتی و نیروهای ضربت همه ساله، حمایت و همکاری همه افراد و دولت، تشکیل ستاد مرکزی هدایت عملیات، سپردن امور به افراد مطمئن و دلسوز، آمادگی بدنی نیروهای کمکی به واکنش بهتر به شرایط بحرانی، صلاحیت ناظرین بر اماکن ورزشی
مدیریت عملیاتی	برنامه‌ریزی هماهنگ و منظم در پی وقوع بحران، بهبود و بازسازی نقاط تخریب شده ورزشگاه‌ها، فراهم کردن امکانات و تسهیلات مورد نیاز برگزاری رویداد، ایجاد ستاد پشتیبانی برای بحران، جستجو برای آسیب دیده‌ها و انتقال آنان، بسیج همگانی منابع و امکانات، برگزاری منظم رقابت‌ها در راستای مسئولیت‌پذیری نیروی انسانی، تصمیم‌گیری بدوت اضطراب و استرس، برگزاری برنامه‌های تفریحی و سرگرم کننده در ورزشگاه‌ها، برگزاری مسابقات در روزهای تعطیل و ساعات بعد از ظهر، برگزاری منظم مسابقات لیگ مهم‌ترین دغدغه تماشاگران، برگزاری مانورهای شبیه سازی شده توسط وزارت ورزش در ورزشگاه‌ها
راهبرد استراتژیک	تهیه استانداردها و ابلاغ آن به استادیوم‌های ورزشی، تلاش برای تغییر وضع موجود برای رسیدن به وضعیت مطلوب، تدوین استانداردهای اماکن ورزشی- نقشه جامع، تدوین استانداردهای اماکن ورزشی- نقشه جامع، تهیه نقشه خطر، داشتن نقشه جامع و کامل جهت پیشگیری از بحران، برنامه ریزی و بررسی بحران‌های قبلی جهت پیشگیری از بحران، ابلاغ نقشه جامعه مدیریت بحران از سوی مدیران اجرایی وزرات ورزش، طراحی مراحل مدیریت بحران به طور همزمان در داخل و خارج از ورزشگاه، در اختیار گذارن نقشه جامع در خدمت آشنشانی و گروه‌های امدادی، پی بردن به نقاط قوت و ضعف در مواجهه با بحران
راهبردهای ایمنی	
سایر موارد ایمنی	تبیین وضعیت ایمنی اماکن ورزشی، پیش‌بینی آبروهای مناسب در قسمت دوش‌ها و کانال‌های استخر، پیش‌بینی حوادث قریب الوقوع در ورزشگاه، امکان حضور عوامل امدادی و امنیتی در زمان بروز حوادث، تدوین قوانین حمایتی هنگام بحران برای عکس‌العمل‌های ضروری، ایجاد محل پزشکی اضطراری،
استانداردها	استفاده از حصارهای مناسب، پوشش مناسب دیوارها و ستون‌ها، دمای غیراستاندارد سالن‌ها و فضاهای ورزشی بر آماده سازی افراد، احداث اماکن ورزشی مطابق استانداردهای فدراسیون‌های ورزشی، فضاهای مناسب و استاندارد ورود و خروج تماشاچیان، فاصله خطوط زمین از دیوار و اجسام سخت- تماشاچیان- میز داوران و تدوین مقررات ساختمانی استاندارد

ایمنی تجهیزات	نصب محافظ کنتور و انشعابات گاز و برق و سایر تأسیسات خطرساز، وجود کپسول آتشنشانی و آموزش نحوه استفاده از آن در مواقع اضطرار، رعایت اصول ایمنی تجهیزات، اصل تعمیر و نگهداری، در نظر گرفته شدن وسایل و تجهیزات تنها برای فعالیت خاص، کنار گذاشتن و استفاده نکردن از وسایل و تجهیزات مستعمل و کهنه، بازسازی و رسیدگی به سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی- صوتی- تصویری، نگهداری وسایل و تجهیزات بر اساس شرایط مناسب، بکارگیری وسایل و تجهیزات ورزشی با کیفیت مناسب و ایمن، ایجاد سیستم‌های اعلام خطر در ورزشگاه‌ها، تجهیز جایگاه خبرنگاران در استادیوم باید به سیستم مدیریت امنیتی، در نظر گرفتن امکانات پزشکی با توجه به شرایط هر مسابقه
مسیرهای اضطراری	پیش‌بینی مسیرهای ویژه در مواقع اضطراری برای نجات، رعایت حداکثر مسافت فرار برای تماشاگران، فرصت کافی برای خروج ایمن ورزشکاران و تماشاچیان از سالن، امکان تخلیه ورزشگاه در حداقل زمان و بدون ایجاد مشکل، دسترسی سریع و سهل به رختکن توسط ورزشکاران- مربیان و داوران، حداقل دو مسیر متفاوت مستقل به منظور هدایت ورزشکاران و مردم، تسهیلات لازم برای خروج معلولین در مواقع اضطراری، جابه جایی و انتقال راحت‌تر افراد حین وقوع بحران
کنترل	از میان برداشتن موانع موجود بر سر راه رفت و آمد افراد، روشنایی کامل در همه جای ورزشگاه و کنترل با سیستم دیجیتالی، کنترل تمامی نقاط ورزشگاه‌ها و پیشگیری از وقوع بحران
راهبردهای ارتباطاتی	
شبکه هاب ارتباطاتی	ارائه کامل گزارش به مدیران بالادستی، مدیریت شرایط اطلاع رسانی و بازتاب افکار عمومی، شناسایی سلسله مراتب دستورات، داشتن سیستم ارتباطی قابل اطمینان، استفاده از رادیو است که حداقل ۱۰ کانال، استفاده از بیستم ارتباط اضطراری باید از سیستم‌های مرکزی، ارتباطات قابل اطمینان با شبکه‌های ویدیویی برای ارسال متن و پیام، ارتباطات مؤثر با تماشاچیان و ارزیابی دقیق برنامه‌های قبل از شروع، ایجاد شبکه‌های اطلاع رسانی حادثه، شبکه انتشار خطر
رسانه	مهارت استفاده از رادیو و بیسیم، فرهنگ سازی رسانه‌ها در زمینه آموزش تماشاگران
راهبردهای اجتماعی	تلاش همگانی جامعه برای کاهش میزان خسارت‌ها، بهبود وضعیت اقتصادی جامعه موجب کاهش بحران در ورزشگاه‌ها می‌شود، برنامه کمک‌های مردمی هنگام بحران
راهبردهای مدیریت رویداد،	عضویت در کانون هواداران باشگاه، فروش بلیط با کارت‌های ملی جهت مدیریت انبوه جمعیت، ملزم کردن باشگاه‌ها به تشکیل انجمن هواداران و آموزش آنان، هدایت و راهنمایی توأم با محبت تماشاچیان، صدور کارت عضویت برای تماشاگران، قیمت مناسب بلیط با توجه به شرایط جامعه، کنترل هیجان تماشاگران با هماهنگی شعار و تشویق تیم خودی، آرام کردن جو دربی قبل از برگزاری توسط صدا و سیما، پیشگیری از ایجاد جو احساسی بین تماشاگران در ورزشگاه‌ها، بلیط فروشی بر اساس ظرفیت جایگاه‌ها، توجیه و اصلاح رفتار مربیان و بازیکنان در نحوه برخورد با داور، کنترل هیجان ناشی از رقابت توسط خود فرد، کیفیت خدمات رسانی به تماشاگران افزایش یابد، حس احترام برای ورزشکاران و تماشاگران، ورود خانواده‌ها و خانم‌ها به ورزشگاه‌ها موجب کاهش پرخاش کلامی، تدارک تجهیزات مورد نیاز مسابقه
راهبردهای امکاناتی و تسهیلاتی	آموزش مسائل روان شناسی و جامعه شناسی به داوران، ساماندهی ارائه بلیط و شماره گذاری صندلی‌ها، مدرن و جدید بودن ورزشگاه، نبود خشونت و فحاشی از سوی تماشاگران، بوفه‌های بهداشتی با غذاهای با کیفیت، صندلی‌های مناسب و راحت، رعایت نظافت و بهداشت در ورزشگاه‌ها، تهیه راحت بلیط، ورود و خروج آسان و راحت به پارکینگ‌ها

## جدول ۲. کدهای اولیه و کدگذاری متمرکز پیامدهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران

مقولات فرعی	کدهای اولیه
پیامدهای مدیریت و بروز بحران در استادیوم‌های ورزشی	پیامدهای آرمانی
عادی سازی شرایط برگزاری مسابقات، کاهش درگیری و تنازع بین تماشاچیان و نیروی امنیتی، کنترل محیط بیرون و داخل زمین، بهبود عملکرد مثبت ورزشکاران و مربیان با توجه به جو سالم ورزشگاه، کاهش میزان آسیب‌های ورزشی و ورزشکاران، افزایش درآمد زایی باشگاه‌ها، برگزاری بهتر مسابقه و لذت بردن تماشاچیان از بازی	پیامدهای سازمانی
ایجاد هماهنگی بین ارکان برگزاری مسابقات، افزایش درآمد باشگاه‌ها از طریق بلیت فروشی، رعایت قوانین توسط مربیان و بازیکنان، آسیب دیدگی کمتر ورزشکاران، برقراری نظم در ورزشگاه‌ها، شناسایی سطوح بحران توسط دستگاه‌های مسئول، ایجاد حفظ آمادگی درک صحیح از وقایع، افزایش درآمد باشگاه‌ها از طریق بلیت فروشی	پیامدهای امنیتی
ایجاد امنیت کامل در اماکن ورزشی حین برگزاری مسابقات، کاهش پیامدهای بحران در نتیجه عکس العمل سریع و بموقع، کنترل و کاهش رفتارهای اوباشگران، ایجاد امنیت و استقبال از ورزش و ورزشکاران، جلوگیری از اغتشاشات و ایجاد آشوب توسط اوباشگران، جلوگیری از وقوع خطر حریق، جلوگیری از ورود مواد منفجره، سنگ و اشیا، کاهش تنش بین تماشاگران و نیروی امنیتی، جلوگیری از شروع تحریک تماشاگران، ایجاد امنیت در محیط داخل و بیرون ورزشگاه‌ها، جلوگیری از نابودی امکانات و تلفات انسانی و میزان خسارات، کاهش پتانسیل خطر، جلوگیری از اغتشاشات و ایجاد آشوب توسط اوباشگران، رفع مشکلات ایمنی	پیامدهای زیرساختی
کاهش صدمات وارده به تجهیزات اماکن ورزشی، بهبود وضعیت اماکن ورزشی در طراحی و ساخت، تأثیر مثبت سیستم‌های پشتیبانی در راحتی تماشاگران، استانداردسازی مکان‌های مورد نیاز، استانداردسازی مکان‌های مورد نیاز، کاهش صدمات وارد آمده به تسهیلات و تجهیزات، ساماندهی فضاها	پیامد اجتماعی
اعتماد جامعه ورزشی به ارکان مدیریت بحران در ورزشگاه‌ها، کاهش خسارت به یک مجموعه یا جامعه انسانی، استفاده بهینه تماشاگران از اوقات فراغت خود، ایجاد انگیزه برای جذب معلولین به ورزشگاه‌ها، لذت بردن تماشاگران از رقابت و جلوگیری از اغتشاش تماشاگرانه‌ها، افزایش میزان علاقه مردم به حضور در ورزشگاه‌ها، ایجاد همبستگی ملی جهت کمک به مدیریت بحران	پیامدهای بروز بحران
خسارت‌های انسانی، مادی و زیست محیطی، نابودی چند دهه تلاش، تهدید منافع گروه‌ها و سازمان‌ها، آسیب به زیرساخت‌ها، اختلال در دریافت خدمات، تأثیر منفی بروز بحران بر وضعیت روحی و روانی تماشاگران، ایجاد رعب و وحشت در بازیکنان، مربیان به واسطه حضور در ورزشگاه‌ها، خسارت‌های مالی و جانی فراوان، جریحه دار شدن احساسات تماشاگران می‌تواند منجر به ایجاد بحران شو، افزایش میزان آسیب‌های ورزشی، اختلال امنیتی، از دست دادن درآمد، از دست دادن دارایی، جابجایی جمعیت مصدومیت و مرگ	

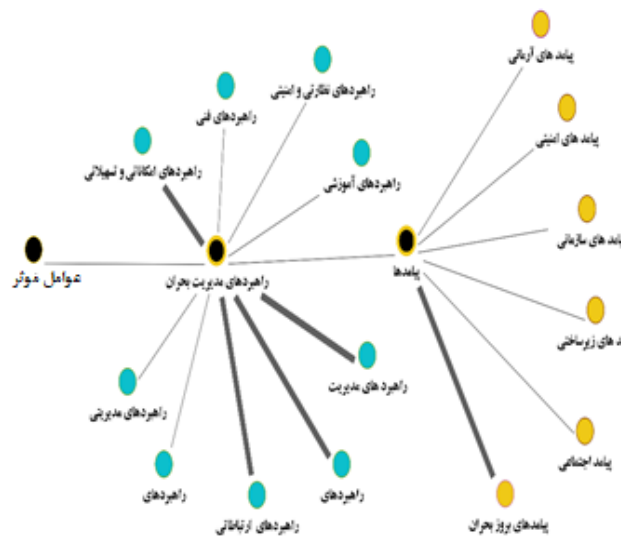
کشور، تعداد ۵۶ کد اولیه غیر تکراری بدست آمد که در قالب ۶ مقوله طبقه‌بندی شد.

نتایج جدول ۲، بیانگر این است که در مجموع و پس از کدگذاری مرحله به مرحله پیامدهای بدست آمده مدیریت و بروز بحران در ورزشگاه‌های



در مجموع و پس از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم بدست آمده تعداد ۲۵۴ کد اولیه غیرتکراری بدست آمد که در قالب ۲۱ مقوله فرعی و ۱۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد.

مدل نهایی پژوهش در شکل ۱، نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود، الگوی پژوهش با اقتباس از نظریه داده بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین) ترسیم گردید.



شکل ۱. مدل نهایی پیامدها و راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیومهای ورزشی ایران

جدول ۳. ماتریس نرمال شده و مقادیر اولویت نسبی پیامدها و راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیومهای ورزشی ایران

معیار	SE	وزن نسبی	رتبه
<b>راهبردهای مدیریت بحران استادیومهای ورزشی</b>			
راهبردهای ایمنی	۱/۰۰۰	۰/۱۲۴	۱
راهبردهای نظارتی و امنیتی	۰/۸۲۵	۰/۱۰۳	۲
راهبردهای مدیریتی	۰/۸۰۳	۰/۱۰۰	۳
راهبردهای فنی	۰/۷۸۷	۰/۹۸	۴
راهبردهای آموزشی	۰/۷۳۵	۰/۹۱	۵
راهبردهای مدیریت رویداد	۰/۷۲۶	۰/۹۰	۶
راهبردهای امکاناتی و تسهیلاتی	۰/۷۱۷	۰/۸۹	۷
راهبردهای ارتباطی	۰/۶۷۵	۰/۸۴	۸
راهبردهای اجتماعی	۰/۶۱۴	۰/۷۶	۹
نرخ ناسازگاری قضاوت = ۰/۰۰۵			
<b>پیامدهای مدیریت و بروز بحران در استادیومهای ورزشی</b>			
پیامدهای امنیتی	۱/۰۰۰	۰/۱۴۸	۱
پیامدهای زیرساختی	۰/۹۲۱	۰/۱۳۶	۲
پیامدهای بروز بحران	۰/۸۲۵	۰/۱۲۶	۳
پیامدهای آرمانی	۰/۸۰۵	۰/۱۱۹	۴
پیامدهای سازمانی	۰/۷۴۴	۰/۱۱۰	۵
پیامدهای اجتماعی	۰/۶۸۸	۰/۱۰۱	۶
نرخ ناسازگاری قضاوت = ۰/۰۰۵			

نتایج جدول ۳، حاکی از آن است که عوامل مدیریت اثربخش بحران در استادیومهای ورزشی ایران بنا بر نظر صاحب‌نظران در راهبردها: راهبردهای ایمنی با وزن ۰/۱۲۴ در رتبه اول و راهبردهای اجتماعی با وزن ۰/۷۶ در آخرین رتبه قرار دارد. همچنین در پیامدها: پیامدهای امنیتی با وزن ۰/۱۴۸ در رتبه اول و پیامد اجتماعی با وزن ۰/۱۰۱ در آخرین رتبه قرار دارد.

## بحث

در دنیای امروز، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل کم‌توجهی به محیط و نداشتن برنامه شناسایی و مدیریت بحران دچار شوک و بحران می‌شوند،

لذا ضروری است که سازمان‌ها پیش از مواجه با بحران، زمان و منابعی را برای شناخت محیط و برنامه شناسایی محیط و مشتریان صرف نمایند، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین فضاهایی که ممکن است بحران در آن اتفاق بیفتد، استادیومهای ورزشی هستند. استادیومهای ورزشی به واسطه تعداد بسیار زیاد تماشاگران و به طور کلی مشارکت کنندگان در ورزش و نیز به واسطه هیجانات تماشاگران، عدم تجهیزات و ساخت‌وساز مناسب، مسائل اجتماعی و سیاسی و ورزشی و ... مستعد بروز بحرانهای فراوانی می‌باشند که بعضاً تبعات جبران ناپذیری به دنبال دارند. لذا با توجه به این موارد هدف از پژوهش حاضر شناسایی

و اولویت‌بندی پیامدها و راهبردهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران بود.

نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که ۹ راهبرد با مقولات محوری راهبردهای نظارتی و امنیتی، راهبردهای آموزشی، راهبردهای فنی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای ایمنی، راهبردهای ارتباطی، راهبردهای اجتماعی، راهبردهای مدیریت رویداد و راهبردهای امکاناتی و تسهیلاتی به عنوان راهبردهای مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور وجود دارد. همچنین نتایج اولویت‌بندی حاکی از آن بود که راهبردهای ایمنی با وزن ۰/۱۲۴ در رتبه اول و راهبردهای اجتماعی با وزن ۰/۷۶ در آخرین رتبه قرار دارد. راهبرد نظارتی و امنیتی مهم‌ترین راهبرد تدوین شده تحقیق به حساب می‌آید. از آنجا که در بحث بروز بحران و مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور هدف اصلی کاهش خسارات جانی و مالی به ویژه به تماشاگران است، لذا ضروری است که مدیران این اماکن ورزشی حساس برای پیشگیری و مقابله با بحران‌های احتمالی، راهبردهایی از جمله تدوین چک لیست‌های نظارتی به صورت روزانه، هفتگی و ماهیانه، داشتن جدول زمان‌بندی برای تعمیر اماکن ورزش، تدوین دستورالعمل‌های ضروری براساس تجربیات قبلی، نظارت بر ساخت اماکن ورزشی با توجه به آیین‌نامه‌ها، کنترل ایمنی تأسیسات جانبی برای ورزشکاران و کارکنان، شناسایی ارتباط منفی اجزای ورزشگاه با هم و دسترسی آسان به آنها، بررسی دقیق محل مسابقه و تطبیق با چک لیست، بررسی و شناسایی موانع ورود و خروج، ارزیابی و کنترل موارد خطرناک، ارزیابی مستمر احساس راحتی و نشاط و امنیت تماشاچیان، تحقیق در مورد آسیب‌پذیرترین عنصر سیستم، تجزیه و تحلیل حادثه احتمالی، برآورد خرابی و خسارت در صورت بروز حوادث احتمالی، جمع‌آوری اطلاعات و بحث در مورد بحران احتمالی قبل از بروز، ارزیابی سریع وضعیت موجود، جمع‌آوری اطلاعات شخصی اوباشگران، نظارت دقیق مسئولین و برخورد با خاطیان، برخورد با افراد خاطی با توجه به مدیریت بلیط فروشی و شماره صندلی و جریمه افراد از طریق مراجع ذیصلاح را در دستور کار خود قرار دهند. همچنین، به منظور ارتقای وضعیت ایمنی اماکن تحت مدیریت خود با شیوه‌های نوین کنترل که با فصل قبل تفاوت چشمگیر داشته است، مانند ارتقای کنترل محیط به وسیله دوربین‌های امنیتی دیجیتال، قرار دادن نیروهای امنیتی در هر ورودی، بررسی الکترونیکی بلیت‌ها، جلوگیری کامل از ورود تجهیزات و وسایلی همچون ترفه و کوله پشتی‌های مشکوک، تدابیر امنیتی محیط خارجی اطراف اماکن ورزشی، به روز کردن سیستم‌های ایمنی و امنیتی، کنترل سابقه افراد مورد نیاز مثل فروشنده‌گان و کارمندان، حضور پلیس آموزش دیده قبل و بعد از مسابقه، کشف مواد منفجره و محترقه بالقوه خطرناک و جلوگیری از ورود آنها به استادیوم، عکس العمل سریع و به موقع در مقابل تحرکات و رفتارهای اوباشگران، نصب سیستم‌های محافظت بدنی، آمادگی برای عکس العمل سریع، ایجاد امنیت حاکم در ورزشگاه‌ها، نظارت ویژه تیم امنیتی در بازی‌های سرنوشت ساز و در نهایت ایجاد لاین‌های ورودی و خروجی خاص برای امدادگران در خارج از پارکینگ، زمینه ارتقای وضعیت ایمنی این اماکن را فراهم نمایند. این نتایج تا حدودی با نتایج مطالعات خرسندینا (۱۴۰۰)، پائول (۲۰۱۶)، لئو و همکاران (۲۰۱۱) و هاسکین (۲۰۰۴) همسو می‌باشد [۶، ۹، ۱۹، ۲۴]. نتایج مطالعات خرسندینا (۱۴۰۰) حاکی از آن بود که عوامل نظارتی یکی دیگر از

عوامل مهم در مدیریت ایمنی اماکن ورزشی نداجا است. عوامل نظارتی شامل: (۱) نظارت و کنترل محیط بیرونی، (۲) نظارت و کنترل محیط داخلی و (۳) نظارت و کنترل مواد سمی و شیمیایی بود [۲۴].

علاوه بر راهبردهای نظارتی و امنیتی، لازم است در رابطه با موارد و مسائل آموزشی نیز راهبردهای خاصی مد نظر مدیران ورزشگاه‌ها قرار گیرد که مهم‌ترین آنها شامل آموزش موارد ایمنی در قالب برنامه‌های مختلف به نیروهای انسانی، اولویت‌بندی آموزش و شناخت وظایف برای همه نیروها، آموزش ویژه مسئولان ایمنی، آموزش و به کارگیری نیروهای امنیتی ماهر در مکان‌های حادثه خیز، آموزش‌های لازم نیروهای ویژه برای عکس العمل‌های اضطراری، برگزاری دوره آموزشی برای افزایش آگاهی در شرایط بحرانی، گردهمایی‌ها و انجام تمرینات ویژه هر هفته یک بار، برگزاری کلاس‌های آموزشی در قالب کارگاه برای تمامی نیروهای انسانی ورزشگاه، مدیریت استفاده صحیح از منابع آموزشی، بروز بودن آموزش امنیت و ایمن‌سازی، بررسی دقیق شرایط هر مسابقه به طور جداگانه و آموزش ویژه و نصب علائم هشداردهنده و تابلوهای آموزشی با واژه‌ها و جملات زیبا است. این راهبردها از آن جهت اهمیت دارند که شناسایی عوامل بحران‌زا و نیز مقابله با بحران در صورت وقوع آن توسط کارکنان و نیروهای امنیتی و سایر عوامل انسانی موجود در ورزشگاه صورت می‌پذیرد لذا لازم است که برای هر یک از عوامل، برنامه‌های آموزشی خاصی تدوین و به مرحله اجرا گذارده شود تا بتوان با ارتقای تخصص و مهارت‌های منابع انسانی ورزشگاه، میزان خسارات بحران‌های احتمالی را تقلیل بخشید. از طرف دیگر نیز باید برای ورزشکاران و تماشاگران نیز آموزش‌های عمومی خاصی در نظر گرفت چرا که آنان نیز بخشی از افراد حاضر در ورزشگاه هستند که احتمالاً بیش از سایرین در معرض خطرات ناشی از بحران قرار دارند. در این راستا لازم است با آموزش ورزشکاران در تمرینات، همکاری و آموزش تمامی نیروها در برقراری نظم، آموزش ویژه برای افراد راهنما، فروشنده‌گان و داوطلبان، آموزش و برنامه‌هایی برای حفاظت از ورزشگاه‌ها و تأسیسات، آموزش‌های عمومی تماشاگران و بازیکنان، آموزش اجرای کامل قانون از سوی تماشاگران، پوسترها و عکس‌های آموزشی جذاب و بزرگ در داخل و خارج از ورزشگاه‌ها، آگاهی تماشاگران از مراکز ایمن و آسیب‌پذیر ورزشگاه و ارتقای دانش و بینش عمومی از طریق آموزش همگانی، فعالیت‌های آموزشی مناسب مقابله با بحران صورت بپذیرد. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات میل و همکاران (۲۰۱۵)، هراتی و همکاران (۱۳۹۸)، کارگر و همکاران (۱۳۹۵)، همتی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) و نادریان جهرمی و همکاران (۱۳۹۲) همسو می‌باشد [۲۵]. میل و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که آموزش افراد در مشاغل تخصصی مؤثر در فرایند تأمین امنیت اماکن و رویدادهای ورزشی را مورد تأکید قرار داده و در این زمینه دو نوع آموزش پیش از خدمت و نیز آموزش‌های در حین خدمت را مؤثر می‌دانند [۲۵]. به عقیده هال (۲۰۱۰) آموزش پرسنل برگزاری و نیز نیروهای امنیتی ورزشگاه در مورد نحوه رفتار با تماشاگران، آموزش تکنیک‌های مدیریت جمعیت، آموزش برنامه‌های مدیریت ریسک و روش‌های مقابله با بحران [۲۶] و در نهایت آموزش نیروهای امنیتی و پرسنل برگزاری در مورد نحوه برخورد با تهدیدات بمب‌گذاری و انواع سلاح‌های کشتار جمعی [۲۶] متغیرهایی هستند که در پژوهش‌های مختلف به آن‌ها اشاره شده است. در همین زمینه افزایش دانش و آگاهی



... شرایط کاهش احتمال بروز بحران را فراهم نموده و نیز در صورت بروز بحران در این اماکن، به بهترین نحو ممکن بحران‌های پیش آمده را مدیریت و کنترل نمایند تا در سایه مدیریت بهینه بحران، از میزان خسارات و تلفات احتمالی کاسته شود. در ادامه لازم است که مدیران ورزشگاه‌ها با استفاده از راهبردهای امکاناتی و تسهیلاتی شامل ساماندهی ارائه بلیط و شماره گذاری صندلی‌ها، افزایش تجهیزات مدرن و جدید در ورزشگاه، ایجاد شرایط بهینه خدمات رسانی در جهت کاهش خشونت و فحاشی از سوی تماشاگران، ارتقای وضعیت بهداشتی بوفه‌ها و ارائه غذاهای با کیفیت، تجهیز ورزشگاه به صندلی‌های مناسب و راحت، ارتقای وضعیت نظافت و بهداشت در ورزشگاه‌ها، تسهیل فرایند خرید بلیط و ایجاد فضاهای مناسب جهت ورود و خروج آسان و راحت به پارکینگ‌ها، زمینه بهبود وضعیت امکانات و تسهیلات ورزشگاه‌ها را فراهم نمایند تا بتوانند با ایجاد ایمنی بیشتر در شرایط برگزاری مسابقات و نیز ارتقای رضایتمندی هواداران از خدمات و تسهیلات ورزشگاه‌ها، میزان هیجانات منفی آنان را کنترل نمایند. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات راسخ و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد [۸].

در نهایت، راهبردهای دیگر نیز برای ارتقای وضعیت مدیریت بحران ورزشگاه‌ها تدوین شد که در قالب راهبردهای ارتباطی و راهبردهای اجتماعی قرار گرفتند. در زمینه راهبردهای ارتباطی می‌توان با پیش بینی مسیرهای ویژه در مواقع اضطراری برای نجات افراد درگیر در بحران، رعایت حداکثر مسافت فرار برای تماشاگران جهت تأمین فرصت کافی برای خروج ایمن ورزشکاران و تماشاچیان از سالن، امکان تخلیه ورزشگاه در حداقل زمان و بدون ایجاد مشکل، دسترسی سریع و آسان به رختکن توسط ورزشکاران، مربیان و داوران، شرایط و کیفیت مسیرهای ارتباطی به داخل و خارج ورزشگاه و نیز کیفیت ارتباطات میان کارکنان ورزشگاه و نیز نیروهای امنیتی و پزشکی و آتش نشانی را بهبود بخشیده و بدین طریق، فعالیت‌های امنیتی و کمک رسانی در شرایط بحران ارتقا یابد. علاوه بر این، با کمک راهبردهای اجتماعی همچون تلاش همگانی جامعه برای کاهش میزان خسارت‌ها، بهبود وضعیت اقتصادی جامعه که موجب کاهش بحران در ورزشگاه‌ها می‌شود و نیز تدوین برنامه کمک‌های مردمی به هنگام بحران، زمینه ارتقای فرهنگ کمک رسانی و مقابله با بحران در مراجعین به ورزشگاه و متعاقب آن کاهش حوادث و خطرات بالقوه را فراهم نمایند. این نتایج تا حدودی با نتایج صالحی امیری و افشاری نادری (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. آن‌ها بیان کردند که از دیدگاه جامعه شناسی امنیت، برای دستیابی به امنیت پایدار در جامعه، ضروری است که روابط و تبادلات اجتماعی، به‌طور دقیق تعریف و تبیین شوند؛ بدین معنا که روابط اجتماعی باید بر قرارداد و تعهد اجتماعی استوار باشد و نه بر اساس اجبار و منافع فردی. یقیناً هر چه روابط اجتماعی مستحکم‌تر و منسجم‌تر باشند، امنیت نیز پایدارتر و مداوم‌تر خواهد ماند و زمینه شکل‌گیری و ایجاد مقوله‌ای به نام سرمایه اجتماعی افزایش خواهد یافت [۲۹]. نتایج بیانگر آن بود که پیامدهای مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور متشکل از ۶ مقوله محوری پیامدهای آرمانی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای امنیتی، پیامدهای زیرساختی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای بروز بحران می‌باشد. همچنین نتایج اولویت‌بندی حاکی از آن بود که پیامدهای امنیتی با وزن ۰/۱۴۸ در رتبه اول و پیامد

مسئولان امنیت ورزشگاه از طریق همکاری‌های داخلی و بین المللی (مثل حضور در همایش‌ها و سمینارهای مربوطه و نیز بازدید از ورزشگاه‌های سایر کشورها) می‌تواند کمک کننده باشد [۲۶].

در کنار راهبردهای یاد شده، لازم است که مدیران ورزشگاه نیز برای انجام فعالیت‌های خود نیز از راهبردهای خاصی تبعیت نمایند که مهم‌ترین آنها شامل راهبردهای مدیریت ایمنی، راهبردهای مدیریت مالی و رفاهی، راهبردهای تصمیم‌گیری، راهبردهای منابع انسانی، راهبردهای مدیریت عملیاتی و راهبردهای استراتژیک هستند. همچنین، برای ارتقای وضعیت فنی ورزشگاه‌ها نیز با تبعیت از راهبردهای تدوین شاخص‌های فنی شامل بهره‌دهی مناسب آسایش و صرفه اقتصادی، استاندارد سازی وسایل و تجهیزات طبق رشته‌های ورزشی مختلف، تهیه شناسه فنی اماکن و تهیه چک لیست‌های مواجهه با بحران توسط کمیته‌های فنی برگزاری مسابقات و نیز راهبردهای توسعه فنی زیرساخت‌ها شامل استفاده از امکانات و کمک‌های ویژه برای مقابله با بحران، حفظ و نگهداری وسایل و تجهیزات، محافظت و پاکسازی از اماکن ورزشی در برابر مواد سمی و خطرناک، نظافت و زیبایی محیط داخلی ورزشگاه‌ها، تعمیر و مرمت اساسی ورزشگاه‌های فرسوده، توسعه بناهای نیمه کاره و نیازمند نوسازی، اجرای پروژه‌ها با طراحی و رعایت اصول و دستورالعمل‌های کلی ساختمان، ساخت انواع اماکن ورزشی با طرح‌های مهندسی روز، بلوک بندی صندلی‌ها جهت پیش‌بینی مسیر خروج در زمان حریق، تغییر در کاربری و بهره برداری برخی اماکن، در نظر گرفتن مقوله بهداشت در ساخت ورزشگاه‌ها و ساخت اماکن توسط شرکت‌های ذیصلاح، می‌توان احتمال بروز حوادث را کاهش داده و در صورت بروز نیز میزان خسارات جانی و مالی را به شدت کاهش داد. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات فینچ و همکاران (۲۰۱۱) و ابراهیم و همکاران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد [۲۷، ۲۸].

در همین راستا و جهت ارتقای وضعیت مدیریت بحران ورزشگاه‌های کشور، راهبردهای دیگری نیز در بخش‌های مرتبط با ایمنی و مدیریت بحران تدوین شد. بر این اساس و با توجه به اینکه ارتقای ایمنی در اماکن ورزشی از جهات مختلف می‌تواند شرایط بروز بحران را کاهش دهد و همچنین، مدیریت صحیح بحران با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی توانایی مقابله بهینه با بحران‌های احتمالی را می‌یابد، لذا لازم است که مدیران اماکن ورزشی مختلف به ویژه ورزشگاه‌های بزرگ کشور با رعایت اصول و راهبردهای ایمنی همچون اجرای طرح‌های تحقیقاتی به منظور تبیین وضعیت ایمنی اماکن ورزشی، پیش‌بینی آب‌وهوای مناسب در قسمت دوش‌ها و کانال‌های استخر، پیش‌بینی حوادث قریب الوقوع در ورزشگاه، ارتقای امکان حضور عوامل امدادی و امنیتی در زمان بروز حوادث، تدوین قوانین حمایتی هنگام بحران برای عکس‌العمل‌های ضروری، ایجاد محل پزشکی اضطراری، استفاده از حصارهای مناسب، پوشش مناسب دیوارها و ستون‌ها، مرتفع ساختن دمای غیراستاندارد سالن‌ها و فضاهای ورزشی بر آماده سازی افراد، احداث اماکن ورزشی مطابق استانداردهای فدراسیون‌های ورزشی، ایجاد و بهبود فضاهای مناسب و استاندارد جهت ورود و خروج تماشاچیان، رعایت استانداردهای مربوط به فاصله خطوط زمین از دیوار و اجسام سخت مانند میز داوران، تدوین مقررات ساختمانی استاندارد، نصب محافظ کنتور و انشعابات گاز و برق و سایر تأسیسات خطرساز و

اجتماعی با وزن ۰/۱۰۱ در آخرین رتبه قرار دارد. لازم به ذکر است با توجه به اینکه در خصوص پیامدهای پژوهش حاضر احتمالاً مطالعه مربوطی انجام نشده یا محقق دریافت نکرده است، بنابراین در این پژوهش در خصوص پیامدهای مدیریت اثربخش بحران در استادیوم‌های ورزشی ایران به صورت کلی بحث خواهد شد. هر فعالیت و رفتاری که انسان چه به صورت فردی و چه به صورت سازمانی انجام می‌دهد، پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت که برخی از آنها می‌تواند مثبت و برخی دیگر منفی باشند. پیامدها در واقع نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند و اگرچه همیشه نمی‌توان آنها را دقیقاً پیش‌بینی کرد اما با توجه به اینکه احتمال بروز آنها زیاد است، مدیران می‌توانند با استفاده از آنها هم خود را برای مقابله با پیامدهای منفی احتمالی آماده سازند و هم از پیامدهای مثبت احتمالی انگیزه گرفته و مجموعه تحت مدیریت خود را در جهت دستیابی به آنها همسو و متحد نمایند. از طرف دیگر، با توجه به آنکه انتظار می‌رود که بسیاری از پیامدهای مدیریت بحران پس از تحقق مدیریت بحران در ورزشگاه‌های ایران اتفاق بیوفتد لذا می‌توان با بررسی آن، نقاط ضعف و قوت استقرار مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور را با مطالعه پیامدهای احتمالی آن شناسایی نموده و تداوم الگوی مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور را با استحکام بیشتری پیش گرفت. با توجه به موارد یاد شده و اهمیت شناسایی و بررسی پیامدهای احتمالی مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور، یکی از پیامدهای استقرار مدیریت بهینه بحران در ورزشگاه‌های کشور که شاید بتوان آن را مهم‌ترین پیامدها دانست، پیامدهای امنیتی است. بر کسی پوشیده نیست که با ارتقای وضعیت امنیتی ورزشگاه‌های کشور می‌توان شاهد افزایش مراجعین به ورزشگاه و متعاقب آن، فواید بی‌شمار آن باشیم. در واقع با استقرار مدیریت بحران ورزشگاه‌های کشور انتظار می‌رود که مواردی همچون ایجاد امنیت کامل در اماکن ورزشی حین برگزاری مسابقات، کاهش پیامدهای بحران در نتیجه عکس العمل سریع و بموقع، کنترل و کاهش رفتارهای اوباشگران، ایجاد امنیت و استقبال از ورزش و ورزشکاران، جلوگیری از اغتشاشات و ایجاد آشوب توسط اوباشگران، جلوگیری از وقوع خطر حریق، جلوگیری از ورود مواد منفجره، سنگ و اشیاء خطرناک به ورزشگاه، کاهش تنش بین تماشاگران و نیروی امنیتی، جلوگیری از شروع تحریک تماشاگران، ایجاد امنیت در محیط داخل و بیرون ورزشگاه‌ها، جلوگیری از نابودی امکانات و تلفات انسانی و خسارات مادی و کالبدی، کاهش پتانسیل خطر و رفع مشکلات ایمنی اتفاق بیفتد که این موارد به سادگی می‌تواند زمینه جذب هرچه بیشتر مراجعان به ورزشگاه‌ها را فراهم نماید. محسنی (۱۳۸۸) بیان کرد که تهدیدهای امنیتی برای هر کشوری می‌تواند حامل پیامدهای مثبت و منفی بسیاری باشد. مهم‌ترین پیامد مثبت تهدیدهای امنیتی شاید همان حفظ و گسترش وحدت و انسجام ملی در داخل کشور باشد. وحدت و انسجامی که خود موجب تقویت اراده ملی در ایجاد امنیت می‌گردد پیامدهای منفی تهدیدهای امنیتی را نیز می‌توان به اختصار بدین گونه تشریح کرد: (۱) پیامدهای نظامی: گسترش مسابقه تسلیحاتی، افزایش ریسک سرمایه‌گذاری و صرف منابع با ارزش در امور غیر مولد، (۲) پیامدهای اقتصادی: ضرر به اقتصاد کشور، فشار بر سایر کشورها جهت قطع همکاری‌های فنی، اقتصادی، دفاعی و هسته‌ای، (۳) پیامدهای سیاسی: نسبت دادن‌های ناروا و واهی به کشور

همانند نسبت‌های تروریستی و نقض حقوق بشر، (۴) پیامدهای فرهنگی و اجتماعی: استحاله فرهنگی، گسترش ارزش‌های غیر اخلاقی، رواج خشونت و جرم و جنایت در جامعه نام برد [۳۰].

همچنین، مدیریت بهینه بحران می‌تواند سبب کاهش صدمات وارده به تجهیزات اماکن ورزشی، بهبود وضعیت اماکن ورزشی در طراحی و ساخت، تأثیر مثبت سیستم‌های پشتیبانی در راحتی و آسایش تماشاگران، استانداردسازی مکان‌های ورزشی مورد استفاده جامعه، کاهش صدمات وارد آمده به تسهیلات و تجهیزات ورزشگاه و ساماندهی بهینه فضاهای ورزشی کشور شود. علاوه بر پیامدهای یاد شده، بخشی دیگر از پیامدهای مثبت مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور شامل پیامدهای مثبت اجتماعی همچون اعتماد جامعه ورزشی به ارکان مدیریت بحران در ورزشگاه‌ها، کاهش خسارت به یک مجموعه یا جامعه انسانی، استفاده بهینه تماشاگران از اوقات فراغت خود، ایجاد انگیزه برای جذب معلولین به ورزشگاه‌ها، لذت بردن تماشاگران از رقابت و جلوگیری از اغتشاش تماشاگران، افزایش میزان علاقه مردم به حضور در ورزشگاه‌ها و ایجاد همبستگی ملی جهت کمک به مدیریت بحران خواهد بود. لذا با توجه به فواید و مزایای مدیریت بحران، ضرورت دارد که مدیران ورزشگاه‌ها به استقرار و ارتقای وضعیت مدیریت بحران در این اماکن توجه ویژه‌ای داشته باشند. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات محسنی همسو می‌باشد [۳۰].

باید توجه داشت که مدیریت بهینه بحران تنها به موارد یاد شده محدود نمی‌شود، بلکه در کنار آن‌ها پیامدهای مثبت دیگری مانند عادی سازی شرایط برگزاری مسابقات، کاهش درگیری و تنازع بین تماشاچیان و نیروی امنیتی، افزایش کنترل محیط بیرون و داخل زمین، بهبود عملکرد مثبت ورزشکاران و مربیان با توجه به جو سالم ورزشگاه، کاهش میزان آسیب‌های ورزشی ورزشکاران، افزایش درآمدزایی باشگاه‌ها و برگزاری بهتر مسابقه و لذت بردن تماشاچیان از بازی را به دنبال خواهد داشت. همچنین، مدیریت بحران می‌تواند برای سازمان نیز پیامدهای مثبتی مانند بهبود هماهنگی بین ارکان برگزاری مسابقات، افزایش درآمد باشگاه‌ها از طریق بلیت فروشی، ارتقای وضعیت رعایت قوانین توسط مربیان و بازیکنان، کاهش آسیب دیدگی ورزشکاران، افزایش برقراری نظم در ورزشگاه‌ها، شناسایی سطوح بحران توسط دستگاه‌های مسئول و ایجاد و حفظ آمادگی درک صحیح از وقایع به دنبال داشته باشد. در نهایت، با توجه به پیامدهای منفی بروز بحران شامل خسارت‌های انسانی، مادی و زیست محیطی، نابودی چند دهه تلاش، تهدید منافع گروه‌ها و سازمان‌ها، آسیب به زیرساخت‌ها، اختلال در دریافت خدمات، تأثیر منفی بروز بحران بر وضعیت روحی و روانی تماشاگران، ایجاد رعب و وحشت در بازیکنان و مربیان به واسطه حضور در ورزشگاه‌ها، خسارت‌های مالی و جانی فراوان، جریحه‌دار شدن احساسات تماشاگران، افزایش میزان آسیب‌های ورزشی و اختلالات امنیتی، از دست دادن درآمدهای هنگفت ورزشگاه‌ها، از دست دادن دارایی‌های مختلف ورزشگاه‌ها و جایجایی غیر قابل کنترل جمعیت و متعاقب آن مصدومیت و مرگ و میر تماشاگران و سایر افراد حاضر در ورزشگاه، اهمیت مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور بیش از پیش نمایان می‌شود.

## نتیجه گیری

محدودیت‌هایی که در پژوهش تعیین شده: ۱- شرکت‌کنندگان به دلیل اینکه از جامعه آماری مشخصی انتخاب شدند، لذا نتایج پژوهش فقط قابل تعمیم به این جامعه آماری می‌باشد. ۲- حوزه پژوهش محدود به ورزش کشتی بود. و محدودیت‌هایی که خارج از کنترل پژوهشگر می‌توانند بر نتایج پژوهش اثر داشته باشند: ۱- محدودیت‌های ساختاری، مقررات و ضوابط سازمان و نوع روابط انسانی می‌تواند بر یافته‌های پژوهش اثر گذار باشد. ۲- ملاحظات انسانی می‌تواند در پاسخ افراد به سؤالات مصاحبه مؤثر واقع گردد.

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود پژوهشی با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات موجود مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور صورت پذیرفته و با استفاده از آن، برنامه راهبردی استقرار مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور تدوین شود. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشی تطبیقی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت بحران و راهکارهای کشورهای پیشرفته در این زمینه انجام پذیرد و از نتایج آن برای ارتقای وضعیت مدیریت بحران در ورزش کشورمان استفاده گردد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود مدیران ورزشی علاوه بر توانمندسازی کارکنان و ذینفعان مربوط همچون ورزشکاران و مربیان از طریق آموزش به تقویت ایمنی و امنیت زیرساخت‌های فیزیکی استادیوم‌های ورزشی توجه ویژه‌ای داشته باشند. پیشنهاد می‌شود که راهبردها و راهکارهای مختلف یاد شده در حوزه‌های ارتباطی و اجتماعی را به عنوان دو راهبرد مهم در مقابله با بحران در این اماکن بکار گرفته و اقدامات لازم در جهت هماهنگی با کارکنان و نیروهای انتظامی ورزشگاه‌ها را انجام دهند. پیشنهاد می‌شود که با استفاده از راهبردهای مذکور همچون تعبیه دوربین‌های نظارتی در جای جای ورزشگاه‌ها، زمینه ارتقای وضعیت ایمنی و امنیتی ورزشگاه و محیط اطراف آن همچون پارکینگ‌ها را فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران ورزشگاه‌های کشور با انگیزه گرفتن از پیامدهای احتمالی مثبت و نیز اجتناب از بروز پیامدهای منفی بحران، در راستای استقرار مدیریت بحران در اماکن تحت مدیریت خود هر چه بیشتر کوشا باشند و الگوی مدیریت بحران در ورزشگاه‌های کشور را به صورت عمیق‌تر و کامل‌تری پی بگیرند.

## References

- Dai S, Zhang W. Knowledge map of environmental crisis management based on keywords network and co-word analysis, 2005-2018. *J Clean Product*. 2020;**262**:121168. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.121168
- Jaques T. Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention. *Disaster Prevent Manage Int J*. 2010. DOI: 10.1108/09653561011070385
- Swanson D, Barg S, Tyler S, Venema H, Tomar S, Bhadwal S. Seven tools for creating adaptive policies. *Technol Forecast Soc Change*. 2010;**77**(6):924-939. DOI: 10.1016/j.techfore.2010.04.005
- Hsiu-Ying Kao G, Wang SW, Farquhar JD. Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *J Air Transp Manag*. 2020;**89**:101894. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2020.101894 PMID: 32863621
- Chupani MR. Investigating the situation of crisis management in wrestling clubs in Isfahan province. 2013.
- Hoskin K. Fire protection and evacuation procedures of stadia venues in New Zealand. 2004.
- Hosseini M. Crisis Management, Tehran Crisis Prevention and Management Organization. Tehran: Shahr Publishing. 2008.
- Rabiee A, Shah Ghasemi E. The role of communication in crisis management. *Cultur Stud Communicat*. 2008;**7**(3):81-85.
- Paul DR. Game day emergency: a flow and vector based GIS stadium evacuation model: The University of Alabama. 2015.
- Samuelson DA, Parker M, Zimmerman A, Miller L, Guerin S, Thorp J. Agent-based simulations of mass egress after improvised explosive device attacks. Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference, F Fiedrich and BV de Walle, Eds. 2008.
- Shah Mansouri E, Mozaffari S. Causes of sports crises and how to prevent them in the fields of software and hardware, entertainment and media. *Res Sport Sci*. 2008;**12**(3):87-106.
- Shi J, Xie Z. The Cause of Sports Injury in Colleges and Universities and Its Safety Protection Technology. *Int J New Develop Educat*. 2020;**2**(4).
- Ng SL, Leung YF, Cheung SY, Fang W. Land degradation effects initiated by trail running events in an urban protected area of Hong Kong. *Land Degradat Develop*. 2018;**29**(3):422-432. DOI: 10.1002/ldr.2863
- Saeed Majid N, Abdul Maliki H, Khodayari A. Management and Sports Marketing Research. *J Sponsorship*. 2020;**1**(3):26-50.
- Esmaeli T. Role of statistics and information in Dis-6. asters. Proceedings of Second International Congress on Health, Medication and Crisis Management in Disasters, Tehran, Iran. 2004.
- Bateman G, Majumdar A. An assessment of the simulation of emergency evacuations in sports 1 stadiums 2. Conference Transportation Research Board Annual Meeting, Washington DC, USA. 2018.
- Kim W, Walker M. Measuring the social impacts associated with Super Bowl XLIII: Preliminary development of a psychic income scale. *Sport Manage Rev*. 2012;**15**(1):91-108. DOI: 10.1016/j.smr.2011.05.007
- Can H, Lu M, Gan L. The research on application of information technology in sports stadiums. *Physic Procedia*. 2011;**22**:604-609. DOI: 10.1016/j.phpro.2011.11.093
- Liu Y, Liu D, Badler N, Malkawi A. Analysis of evacuation performance of merging points in stadiums based on crowd simulation. Proceedings of the 12th Conference of the International Building Performance Simulation Association, Sydney, Australia. Citeseer. 2011.
- Yan X. The status quo of China's sports information industry and countermeasures National Conference Papers Ju sports information. 2008.
- Faraji R, Hemmatinezhad M, Shabani S. Role and Importance of Human Resources in Security of Football Stadiums. 2019.
- Aimin L. Impact of SARS on the Chinese health information system. Impact of SARS on the Chinese Health Information System/AHIMA, American Health Information Management Association. 2004.
- Yeoman I, Robertson M, Ali-Knight J, Drummond S, McMahon-Beattie U. Festival and events management: Routledge. 2012.
- Khorsandnia M. Investigating the effective factors in the safety management of Nedaja sports facilities and presenting a method. Master Thesis. Islamic Azad University, Yasouj Unit. 2021.
- Mil HI, Sanli S, Yildirim A, Domac S. Interprofessional education model for sport security professionals in turkey. *Europe Sci J*. 2015;**11**(8).
- Hall SA. Standards for effective security management of university sport venues. 2006.
- Finch C, Lloyd D, Elliott B. The Preventing Australian Football Injuries with Exercise (PAFIX) Study: a group randomised controlled trial. *Inj Prev*. 2009;**15**(3):e1. DOI: 10.1136/ip.2008.021279 PMID: 19494090

28. Ibraheem T, Olaoye A, Ojo V, Ibraheem M. Correlates of venue security and sporting events at the Kwara State stadium complex Ilorin, Kwara state, Nigeria.2015.
29. Salehi ASR, Afshari NA. Theoretical and Strategic Foundations of Enhancing Social and Cultural Security in Tehran.2011.
30. Mohseni RA. Sociological analysis of social security and its role in reducing the crime of social harm. Quarterly Journal of Law Enforcement and Security. Fourth issue2009. 23-21 p.