



## A Review of Crisis Management Strategies in Volleyball Leagues and Tournaments: Emphasis on Safety, Security, and Operational Continuity

Seyed Milad Taghavi<sup>1</sup>, Amirhossein Monazami<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Volleyball Federation of the Islamic Republic of Iran, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Department of Sport Management, Shahid Rajaee Teacher Training University, Tehran, Iran.

### Abstract

Due to the simultaneous presence of athletes, technical staff, executives, spectators, and media representatives, volleyball leagues and tournaments are exposed to multidimensional crises encompassing medical, technical, security, operational, and communication dimensions. This article adopts a review approach to examine the most significant types of crises in volleyball competitions and their corresponding management strategies, with particular emphasis on safety, security, and operational continuity. The findings indicate that effective crisis management requires a systematic framework incorporating risk assessment, the development of clear protocols, training of operational personnel, a well-defined command structure, and comprehensive continuity of operations planning. Coordination among the federation, organizing committee, medical teams, security forces, and media units plays a decisive role in mitigating consequences and facilitating a rapid return to normal operations. Designing an integrated framework grounded in prevention, preparedness, response, and recovery can strengthen organizational resilience, safeguard stakeholder safety, and ensure the sustainable continuity of volleyball events.

**Please cite as:** Taghavi SM, Monazami A. "A Review of Crisis Management Strategies in Volleyball Leagues and Tournaments: Emphasis on Safety, Security, and Operational Continuity". SOREN Journal 2025;6(1):05-19 [In Persian].

### Corresponding Author

**Name:** Amirhossein Monazami

**Email Address:** amirhoseinmonazami@gmail.com

### Article history:

Received  
2025/04/10  
Accepted  
2025/06/01

### Keywords:

- Crisis Management
- Volleyball
- Sports Safety
- Event Security
- Operational Continuity



## مروری بر راهبردهای مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال: تأکید بر ایمنی، امنیت و تداوم عملیات

سید میلاد تقوی<sup>۱</sup>، امیرحسین منظمی<sup>۲\*</sup>

۱. فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

## چکیده

## تاریخچه مقاله

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲

## واژگان کلیدی

مدیریت بحران،  
والیبال،ایمنی ورزشی،  
امنیت رویداد،  
تداوم عملیات.

برگزاری لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال به دلیل حضور هم‌زمان ورزشکاران، کادر فنی، عوامل اجرایی، تماشاگران و رسانه‌ها، در معرض بحران‌هایی چندبعدی قرار دارد که می‌توانند ابعاد پزشکی، فنی، امنیتی، اجرایی و ارتباطی داشته باشند. این نوشتار با رویکردی مروری، مهم‌ترین انواع بحران در مسابقات والیبال و راهبردهای مدیریت آن‌ها را با تأکید بر ایمنی، امنیت و تداوم عملیات بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت اثربخش بحران مستلزم رویکردی نظام‌مند شامل ارزیابی ریسک، تدوین پروتکل‌های روشن، آموزش نیروهای اجرایی، ساختار فرماندهی مشخص و برنامه‌های تداوم عملیات است. هماهنگی میان فدراسیون، کمیته برگزارکننده، تیم‌های پزشکی، نیروهای امنیتی و واحد رسانه نقشی تعیین‌کننده در کاهش پیامدها و بازگشت سریع به شرایط عادی دارد. طراحی چارچوبی یکپارچه مبتنی بر پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی می‌تواند تاب‌آوری سازمانی، ایمنی ذی‌نفعان و استمرار مؤثر رویدادهای والیبال را تضمین کند.

## مقدمه

گسترش حرفه‌ای‌سازی ورزش، توسعه اقتصاد رویدادهای ورزشی و افزایش نقش رسانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی در بازنمایی رقابت‌ها سبب شده است که لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال در دهه‌های اخیر از سطح صرفاً رقابتی فراتر رفته و به پدیده‌هایی چندبعدی با کارکردهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و مدیریتی تبدیل شوند (۱). در چنین شرایطی، مسابقات والیبال در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی نه تنها عرصه‌ای برای رقابت ورزشی و ارتقای عملکرد ورزشکاران محسوب می‌شوند، بلکه بستری برای تعامل طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان از جمله فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، حامیان مالی، رسانه‌ها، نهادهای انتظامی و امنیتی، تیم‌های پزشکی، نیروهای اجرایی و تماشاگران نیز به شمار می‌آیند (۲). این گستره تعاملات و انتظارات، مدیریت رویدادهای والیبال را به فرایندی پیچیده و چندسطحی تبدیل کرده است؛ به‌گونه‌ای که هرگونه اختلال در روند برگزاری مسابقات می‌تواند پیامدهایی فراتر از توقف یک رقابت ساده داشته باشد و اعتبار سازمان برگزارکننده، رضایت ذی‌نفعان، سلامت شرکت‌کنندگان و حتی نظم عمومی را تحت تأثیر قرار دهد (۳). برگزاری مسابقات والیبال مستلزم هماهنگی مجموعه‌ای از عناصر انسانی، فنی و سازمانی است که باید به‌صورت هم‌زمان و منسجم عمل کنند. آماده‌سازی

زیرساخت فیزیکی سالن و تجهیزات فنی، عملکرد مناسب سامانه‌های روشنایی، تهویه و صوت و تصویر، مدیریت ورود و خروج تیم‌ها و تماشاگران، استقرار نیروهای خدماتی و امدادی، تأمین امنیت محیط و هماهنگی با رسانه‌ها از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در کنار الزامات فنی مسابقه باید به‌دقت برنامه‌ریزی و اجرا شوند (۴). این پیچیدگی در رقابت‌های حرفه‌ای و بین‌المللی افزایش می‌یابد، زیرا در چنین رویدادهایی سطح استانداردهای فنی، حساسیت افکار عمومی و انتظارات ذی‌نفعان به مراتب بالاتر است (۵). در نتیجه، رویداد والیبال را می‌توان به‌عنوان یک نظام عملیاتی پویا در نظر گرفت که در آن اختلال در هر یک از اجزا ممکن است زنجیره‌ای از مشکلات را در فرایند برگزاری ایجاد کند و کل رویداد را تحت تأثیر قرار دهد (تصویر ۱). در چنین محیطی، احتمال بروز بحران در ابعاد مختلف یکی از واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر مدیریت لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال است. این بحران‌ها می‌توانند ماهیتی پزشکی، اجرایی، امنیتی یا ارتباطی داشته باشند (۶). وقوع آسیب‌دیدگی‌های شدید در میان ورزشکاران، فوریت‌های پزشکی برای تماشاگران، اختلال در تجهیزات اصلی مسابقه، قطع برق، ازدحام کنترل‌نشده، رفتارهای پرخطرانه تماشاگران، ورود افراد غیرمجاز یا تهدیدات امنیتی از جمله موقعیت‌هایی هستند که می‌توانند روند طبیعی برگزاری مسابقات را مختل کنند (۷، ۴).

که بتواند از سلامت ورزشکاران و تماشاگران حفاظت کند، امنیت محیط رقابت را ارتقا دهد و استمرار مؤثر رویداد را حتی در شرایط بحرانی تضمین نماید. چنین رویکردی افزون بر تقویت کارآمدی مدیریتی در عرصه برگزاری مسابقات، می‌تواند به توسعه ادبیات علمی مدیریت ورزشی در حوزه بحران نیز یاری رساند و برای سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی کاربردهای عملی به همراه داشته باشد.

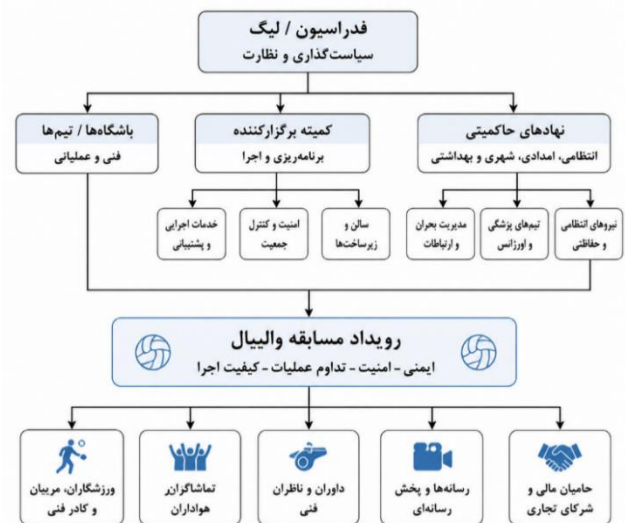
## مبانی نظری و مفهومی

### الف) مفهوم بحران

در ادبیات مدیریت سازمانی و مدیریت رویدادهای ورزشی، بحران به وضعیتی اطلاق می‌شود که در اثر بروز یک رویداد ناگهانی یا شکل‌گیری تدریجی مجموعه‌ای از اختلالات، روند عادی فعالیت‌ها را مختل کرده و سازمان یا رویداد را با شرایطی همراه با عدم قطعیت، فشار زمانی و تهدید نسبت به اهداف اصلی مواجه می‌سازد. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری باید در زمانی محدود و اغلب با اطلاعات ناقص انجام شود و همین امر مدیریت وضعیت را دشوار می‌کند. بحران‌ها لزوماً به حوادث فاجعه‌آمیز محدود نیستند؛ گاه یک اختلال به‌ظاهر کوچک در صورت نبود آمادگی، هماهنگی یا پاسخ مناسب می‌تواند به بحرانی گسترده تبدیل شود و پیامدهای آن به بخش‌های مختلف سازمان یا رویداد سرایت کند (۷، ۴). در مسابقات والیبال نیز چنین موقعیت‌هایی می‌توانند در قالب آسیب‌دیدگی‌های شدید بازیکنان، بروز فوریت‌های پزشکی در میان تماشاگران، نقص در تجهیزات یا زیرساخت‌های سالن، ازدحام و رفتارهای پرخطر تماشاگران، تهدیدهای امنیتی، اختلال در سامانه‌های ارتباطی یا ضعف در هماهنگی میان عوامل اجرایی بروز یابند (۸). آنچه این موقعیت‌ها را به بحران تبدیل می‌کند، تنها وقوع حادثه نیست، بلکه گستره اثرگذاری آن بر ذی‌نفعان، سرعت گسترش پیامدها و نیاز به واکنش هماهنگ و فوری در سطح مدیریتی و عملیاتی است. به همین دلیل، بحران در رویدادهای ورزشی پدیده‌ای چندبعدی محسوب می‌شود که می‌تواند هم‌زمان ابعاد انسانی، فنی، سازمانی، امنیتی و رسانه‌ای را درگیر سازد و مدیریت آن نیازمند نگاهی فراتر از اداره روزمره مسابقات است.

### ب) مفهوم مدیریت بحران

مفهوم مدیریت بحران به مجموعه‌ای از اقدامات برنامه‌ریزی‌شده و هماهنگ برای پیشگیری از بحران، آمادگی در برابر آن، کنترل شرایط در زمان وقوع و بازگرداندن فعالیت‌ها به وضعیت پایدار اشاره دارد (۸). این مفهوم صرفاً به واکنش در لحظه حادثه محدود نمی‌شود، بلکه چرخه‌ای مستمر را دربر می‌گیرد که از مرحله شناسایی مخاطرات آغاز شده و تا یادگیری سازمانی پس از بحران ادامه می‌یابد. در مرحله پیشگیری، تلاش بر آن است که از طریق ارزیابی ریسک‌ها، شناسایی نقاط آسیب‌پذیر و اعمال تدابیر کنترلی، احتمال وقوع بحران کاهش یابد. مرحله آمادگی بر تقویت توان عملیاتی سازمان متمرکز است و شامل اقداماتی مانند آموزش نیروهای اجرایی، طراحی سناریوهای احتمالی، برگزاری مانورهای عملیاتی، تعیین ساختار فرماندهی و ایجاد سازوکارهای ارتباطی مؤثر می‌شود. در مرحله پاسخ، مدیریت رویداد باید با تصمیم‌گیری سریع و هماهنگ، اقداماتی را برای مهار وضعیت، حفاظت از افراد حاضر در محیط



شکل ۱. اجزای اصلی و ذی‌نفعان مؤثر در برگزاری لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

از آنجا که بحران‌ها معمولاً با سرعت بالا، عدم قطعیت و نیاز به تصمیم‌گیری فوری همراه هستند، نادیده گرفتن احتمال وقوع آن‌ها در رویدادهای ورزشی می‌تواند پیامدهای انسانی، مالی و سازمانی قابل توجهی به همراه داشته باشد (۱). علاوه بر این، در فضای رسانه‌ای امروز که انتشار اطلاعات با سرعت زیادی انجام می‌شود، مدیریت نامناسب یک بحران می‌تواند به سرعت به چالشی گسترده در افکار عمومی تبدیل شود و دامنه پیامدهای آن را افزایش دهد (۳، ۶). از این رو، مدیریت بحران در مسابقات والیبال نمی‌تواند صرفاً بر واکنش‌های مقطعی یا تجربه‌های پراکنده متکی باشد، بلکه نیازمند رویکردی نظام‌مند، پیش‌نگر و مبتنی بر شواهد است (۷). در چنین رویکردی، بحران به‌عنوان بخشی محتمل از محیط عملیاتی رویداد در نظر گرفته می‌شود و برای مواجهه با آن چارچوب‌هایی در حوزه پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی طراحی می‌گردد. این امر مستلزم ارزیابی دقیق ریسک‌ها، شناسایی نقاط آسیب‌پذیر، تعیین نقش و مسئولیت نهادهای درگیر، تدوین پروتکل‌های واکنش سریع، طراحی سازوکارهای ارتباطی کارآمد و آموزش مستمر عوامل اجرایی است (۴). اثربخشی این رویکرد زمانی آشکار می‌شود که سازمان برگزارکننده بتواند ضمن کنترل بحران، کارکردهای اصلی رویداد را حفظ کرده، میزان آسیب را کاهش دهد و شرایط را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به وضعیت پایدار بازگرداند. بر این اساس، مدیریت بحران باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت کلان رویدادهای والیبال مورد توجه قرار گیرد و در تمامی مراحل برنامه‌ریزی و اجرای مسابقات مدنظر باشد (جدول ۱).

بر این مینا، هدف مقاله حاضر مرور و تحلیل راهبردهای مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال با تأکید بر سه محور ایمنی، امنیت و تداوم عملیات است. در این مقاله نویسنده‌گان می‌کوشند با بررسی ماهیت چندبعدی بحران در مسابقات والیبال و شناسایی مهم‌ترین تهدیدها و چالش‌های محتمل در فرایند برگزاری، نشان دهند که چگونه برنامه‌ریزی پیش‌نگر، هماهنگی بین‌سازمانی، آموزش نیروی انسانی و طراحی پروتکل‌های اجرایی می‌تواند به کاهش شدت بحران و افزایش تاب‌آوری رویداد کمک کند. همچنین، مقاله بر ضرورت تدوین چارچوبی یکپارچه برای مدیریت بحران در مسابقات والیبال تأکید دارد؛ چارچوبی

جدول ۱. دسته‌بندی بحران‌های محتمل در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال بر اساس ماهیت و پیامدها

نوع بحران	مصادیق محتمل در مسابقات والیبال	پیامدهای احتمالی	راهبردهای اولیه مدیریت بحران
بحران‌های پزشکی و سلامت	آسیب‌دیدگی شدید ورزشکاران، ایست قلبی، گرم‌زدگی، افت فشار، مصدومیت تماشاگران، شیوع بیماری‌های واگیردار	تهدید سلامت و جان افراد، توقف یا تعویق مسابقه، افزایش فشار روانی بر تیم‌ها و تماشاگران، آسیب به اعتبار برگزارکننده	استقرار تیم پزشکی و اورژانس، وجود آمبولانس مجهز، تدوین پروتکل فوریت‌های پزشکی، دسترسی سریع به مراکز درمانی، آموزش کمک‌های اولیه به عوامل اجرایی
بحران‌های فنی و زیرساختی	قطع برق، نقص سیستم روشنایی، خرابی تابلو امتیازات، اختلال در سیستم صوتی، نقص تهویه، آسیب به کف‌پوش یا تور مسابقه	توقف جریان مسابقه، کاهش کیفیت برگزاری، نارضایتی تیم‌ها و تماشاگران، اختلال در پخش رسانه‌ای	بازبینی فنی پیش از مسابقه، تأمین تجهیزات جایگزین، وجود برق اضطراری، حضور تیم فنی در سالن، تدوین برنامه تداوم عملیات
بحران‌های امنیتی	ورود افراد غیرمجاز، تهدید علیه بازیکنان یا داوران، درگیری فیزیکی، پرتاب اشیاء، تهدیدات تروریستی یا خرابکارانه	تهدید امنیت جانی، تخلیه اضطراری سالن، لغو مسابقه، ایجاد اضطراب عمومی، پیامدهای حقوقی و رسانه‌ای	کنترل ورودی‌ها، بازرسی امنیتی، استقرار نیروهای انتظامی و حفاظتی، طراحی مسیرهای خروج اضطراری، هماهنگی با نهادهای امنیتی
بحران‌های رفتاری و اجتماعی تماشاگران	ازدحام جمعیت، شعارهای تنش‌زا، رفتارهای پرخاشگرانه، درگیری میان هواداران، ورود تماشاگران به زمین مسابقه	برهم خوردن نظم مسابقه، تهدید امنیت بازیکنان و داوران، توقف مسابقه، تخریب اموال عمومی، خدشه به وجهه رویداد	مدیریت ظرفیت سالن، تفکیک هواداران، آموزش نیروهای کنترل جمعیت، اطلاع‌رسانی مناسب، اعمال مقررات انضباطی و کنترلی
بحران‌های اجرایی و سازمانی	ناهماهنگی میان عوامل اجرایی، تأخیر در شروع مسابقه، ضعف در صدور مجوزها، اختلال در ورود تیم‌ها، کمبود نیروی انسانی آموزش‌دیده	کاهش کارایی برگزاری، نارضایتی تیم‌ها و ناظران، افزایش احتمال خطا، بی‌نظمی عملیاتی	تعیین ساختار فرماندهی، شرح وظایف روشن، برگزاری جلسات هماهنگی، استفاده از چک‌لیست‌های اجرایی، آموزش عوامل برگزارکننده
بحران‌های ارتباطی و رسانه‌ای	انتشار اخبار نادرست، ضعف در اطلاع‌رسانی، نبود سخنگوی رسمی، اختلال در ارتباط داخلی عوامل، واکنش نامناسب در شبکه‌های اجتماعی	تشدید بحران، شکل‌گیری شایعات، کاهش اعتماد عمومی، آسیب به اعتبار فدراسیون یا برگزارکننده	تعیین سخنگوی رسمی، تدوین پروتکل اطلاع‌رسانی، پایش رسانه‌ها، مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی، انتشار سریع و دقیق اطلاعات
بحران‌های حقوقی و انضباطی	اعتراض رسمی تیم‌ها، نقض مقررات مسابقه، تخلف داور، مسائل مربوط به قراردادهای شکایت بازیکنان یا تماشاگران	تعلیق یا ابطال نتیجه، تنش میان باشگاه‌ها، کاهش مشروعیت مسابقه، پیامدهای حقوقی و مالی	استناد به آیین‌نامه‌های رسمی، حضور ناظران حقوقی و انضباطی، مستندسازی دقیق رویدادها، رسیدگی شفاف و سریع به اعتراضات
بحران‌های محیطی و طبیعی	زلزله، آتش‌سوزی، سیل، شرایط نامساعد جوی در مسیرهای دسترسی، آلودگی هوا	تخلیه اضطراری سالن، آسیب جانی و مالی، لغو یا تعویق مسابقه، اختلال در حمل‌ونقل و حضور تیم‌ها	تدوین برنامه تخلیه اضطراری، نصب تجهیزات ایمنی، مانورهای آمادگی، هماهنگی با آتش‌نشانی و مدیریت بحران شهری، پایش شرایط محیطی
بحران‌های مالی و پشتیبانی	کمبود منابع مالی، تأخیر در پرداخت‌ها، نقص در خدمات رفاهی، اختلال در حمل‌ونقل تیم‌ها، کمبود تجهیزات مصرفی	افت کیفیت برگزاری، نارضایتی ذی‌نفعان، اختلال در برنامه زمانی، کاهش اعتماد حامیان مالی	برنامه‌ریزی بودجه، عقد قراردادهای پشتیبان، ذخیره منابع ضروری، نظارت بر خدمات لجستیکی، پیش‌بینی منابع جایگزین
بحران‌های اعتباری و وجهه سازمانی	مدیریت نامناسب بحران، انتقاد رسانه‌ای، نارضایتی گسترده تماشاگران، افشای ضعف‌های اجرایی، رفتار نامناسب عوامل رسمی	کاهش اعتماد عمومی، آسیب به برند لیگ یا فدراسیون، کاهش حمایت مالی و رسانه‌ای، پیامدهای بلندمدت سازمانی	مدیریت فعال افکار عمومی، پاسخ‌گویی شفاف، اصلاح سریع خطاها، مستندسازی اقدامات، ارزیابی پس از بحران و ارائه گزارش رسمی

نواقص و بهره‌گیری از تجربیات به‌دست‌آمده برای بهبود آمادگی در آینده است. در مسابقات والیبال، زمانی می‌توان از مدیریت بحران کارآمد سخن گفت که این چرخه به‌صورت منسجم در فرایند برنامه‌ریزی و اجرای

مسابقه و حفظ حداقل کارکردهای ضروری انجام دهد (۹، ۷). پس از کنترل شرایط نیز مرحله بازیابی آغاز می‌شود که هدف آن بازگشت تدریجی فعالیت‌ها به حالت عادی، ارزیابی عملکرد مدیریت بحران، اصلاح

مسابقات ادغام شده باشد و تمامی عوامل اجرایی از مسئولیت‌های خود در شرایط بحرانی آگاهی داشته باشند (شکل ۲).



شکل ۲. چرخه مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال شامل پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی

ج) مفهوم ایمنی، امنیت و تداوم عملیات

در چارچوب مدیریت بحران رویدادهای والیبال، سه مفهوم ایمنی، امنیت و تداوم عملیات به‌عنوان محورهای اساسی مطرح می‌شوند؛ زیرا هر بحران در نهایت می‌تواند یکی یا چند مورد از این حوزه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (۱۰، ۹). ایمنی به مجموعه تدابیر و سازوکارهایی اشاره دارد که با هدف حفاظت از سلامت و جان افراد در برابر حوادث و خطرات احتمالی اتخاذ می‌شود. در محیط مسابقات والیبال، این موضوع طیف گسترده‌ای از اقدامات را دربر می‌گیرد؛ از استاندارد بودن تجهیزات و کفپوش سالن و آمادگی تیم‌های پزشکی گرفته تا ایمن‌سازی جایگاه تماشاگران، کنترل ظرفیت سالن، وجود مسیرهای خروج اضطراری و آمادگی در برابر حوادثی مانند آتش‌سوزی یا فوریت‌های پزشکی. بنابراین ایمنی تنها به نبود حادثه محدود نمی‌شود، بلکه به وجود یک نظام فعال برای پیشگیری از خطر و کاهش پیامدهای آن اشاره دارد (۱۰). در مقابل، امنیت بیشتر با تهدیدهایی مرتبط است که منشأ انسانی یا رفتاری دارند و می‌توانند نظم و آرامش محیط مسابقه را برهم زنند. کنترل ورود و خروج افراد، پیشگیری از ورود اشیای ممنوعه، مقابله با خشونت یا رفتارهای پرخطر تماشاگران، حفاظت از بازیکنان و داوران و هماهنگی با نیروهای انتظامی از جمله اقداماتی هستند که در این حوزه قرار می‌گیرند (۱۰، ۸). اگرچه ایمنی و امنیت از نظر ماهیت با یکدیگر تفاوت دارند، اما در عمل به‌طور جدایی‌ناپذیری با هم مرتبط‌اند و ضعف در هر یک می‌تواند زمینه بروز اختلال در دیگری را فراهم کند. در کنار این دو مفهوم، تداوم عملیات نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت بحران رویدادهای ورزشی ایفا می‌کند. تداوم عملیات به توانایی سازمان برگزارکننده برای حفظ یا ازسرگیری سریع فعالیت‌های حیاتی در شرایط بروز اختلال اشاره دارد (۱۱). در مسابقات والیبال، این مفهوم به آن معناست که حتی در صورت وقوع بحران، کارکردهای اصلی رویداد - از جمله حفاظت از افراد، حفظ نظم سالن، مدیریت ارتباطات، پشتیبانی فنی، ارائه خدمات پزشکی و تصمیم‌گیری درباره ادامه یا توقف مسابقه - با

حداقل وقفه ادامه یابد یا در کوتاه‌ترین زمان ممکن بازیابی شود (۱۲). تحقق چنین ظرفیتی مستلزم برنامه‌ریزی قبلی، پیش‌بینی منابع جایگزین و تعیین سازوکارهای مشخص برای مواجهه با شرایط اضطراری است. برای نمونه، وجود سامانه برق اضطراری، تجهیزات فنی جایگزین، برنامه تخلیه اضطراری، تعیین سخنگوی رسمی، مسیرهای دسترسی جایگزین و آمادگی تیم‌های امدادی از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به حفظ تداوم فعالیت‌ها در زمان بحران کمک کنند. از این منظر، تداوم عملیات نه تنها به ادامه فیزیکی مسابقه مربوط می‌شود، بلکه به حفظ کارکردهای اساسی رویداد و کاهش اختلال در تجربه ذی‌نفعان نیز ارتباط دارد (۱۳) (جدول ۲). با توجه به این مفاهیم، مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال را می‌توان به‌عنوان یک چارچوب یکپارچه در نظر گرفت که در آن بحران، مدیریت بحران، ایمنی، امنیت و تداوم عملیات به‌طور متقابل با یکدیگر پیوند دارند. بحران نشان‌دهنده موقعیتی است که عملکرد عادی رویداد را تهدید می‌کند؛ مدیریت بحران سازوکاری برای کنترل و کاهش پیامدهای آن فراهم می‌سازد؛ ایمنی بر حفاظت از سلامت و جان افراد تمرکز دارد؛ امنیت به کنترل تهدیدهای ناشی از رفتارهای انسانی می‌پردازد؛ و تداوم عملیات تضمین می‌کند که فعالیت‌های اصلی رویداد حتی در شرایط دشوار حفظ یا بازیابی شوند (۱۳، ۱۲). بر این اساس، برنامه‌ریزی برای برگزاری مسابقات والیبال زمانی می‌تواند کارآمد و پایدار باشد که این سه محور به‌صورت هم‌زمان و هماهنگ مورد توجه قرار گیرند. در چنین رویکردی، مدیریت بحران بخشی جدایی‌ناپذیر از نظام برنامه‌ریزی و اجرای رویداد محسوب می‌شود و هدف آن تنها مهار بحران در لحظه وقوع نیست، بلکه افزایش آمادگی سازمان، کاهش آسیب‌پذیری و تقویت تاب‌آوری رویداد در مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌نشده است (۱۲-۹).

### انواع بحران‌ها در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال، بحران‌ها ماهیتی چندلایه و درهم‌تنیده دارند و از همین‌رو، شناسایی دقیق انواع آن‌ها برای طراحی نظام مؤثر مدیریت بحران ضرورتی بنیادین به شمار می‌آید (۱۱-۹). رویداد والیبال، صرفاً صحنه اجرای یک مسابقه ورزشی نیست، بلکه فضایی عملیاتی و اجتماعی است که در آن سلامت ورزشکاران، نظم جمعیت، عملکرد تجهیزات، هماهنگی اجرایی، امنیت محیط و اعتبار رسانه‌ای به‌طور هم‌زمان در معرض تهدید قرار می‌گیرد. به همین دلیل، هرگونه اختلال در یکی از این حوزه‌ها می‌تواند آثار زنجیره‌ای بر سایر ابعاد رویداد برجای بگذارد (۸). فهم طبقه‌بندی بحران‌ها در این زمینه، نه تنها به شناسایی تهدیدهای محتمل کمک می‌کند، بلکه امکان اولویت‌بندی ریسک‌ها، تخصیص منابع، طراحی سناریوهای پاسخ و تقویت تاب‌آوری سازمانی را نیز فراهم می‌سازد.

### نخستین دسته از بحران‌های مهم در مسابقات والیبال، بحران‌های

پزشکی و آسیب‌دیدگی است که به دلیل ماهیت پرتحرک، رقابتی و فشرده این رشته، از شیوع و اهمیت بالایی برخوردار است (۱۱). والیبال، هرچند در مقایسه با برخی ورزش‌های برخوردی، کم‌خطرتر به نظر می‌رسد، اما در سطح حرفه‌ای با خطراتی چون پیچ‌خوردگی مچ پا، آسیب زانو، پارگی رباط، کشیدگی عضلات، ضربه‌های ناشی از فرود نامناسب، برخورد بازیکنان در نزدیکی تور و صدمات ناگهانی مرتبط با فشار بدنی شدید همراه است (۱۳، ۱۲). این آسیب‌های حاد می‌توانند نه تنها روند

جدول ۲. مقایسه مفهومی ایمنی، امنیت و تداوم عملیات در مدیریت بحران مسابقات والیبال

مؤلفه	تعریف مفهومی	کانون اصلی توجه	نمونه تهدیدها در مسابقات والیبال	اقدامات و سازوکارهای کلیدی	پیامد مورد انتظار
ایمنی	مجموعه تدابیر و اقدامات پیشگیرانه و حفاظتی برای صیانت از سلامت، جان و تمامیت جسمانی افراد در برابر حوادث، آسیب‌ها و مخاطرات فنی یا محیطی	حفاظت از انسان در برابر خطرات غیرعمدی، فنی، پزشکی و محیطی	آسیب‌دیدگی بازیکنان، لغزش روی کفپوش، سقوط در سکوها، آتش‌سوزی، نقص تجهیزات، ازدحام خطرآفرین، فوریت‌های پزشکی	استانداردسازی تجهیزات و زیرساخت‌ها، استقرار تیم پزشکی و اورژانس، کنترل ظرفیت سالن، بازبینی فنی پیش از مسابقه، آموزش کمک‌های اولیه، طراحی مسیرهای خروج اضطراری	کاهش آسیب‌های جسمانی، افزایش سلامت شرکت‌کنندگان، کاهش احتمال حوادث و ارتقای کیفیت محیط مسابقه
امنیت	مجموعه اقدامات کنترلی، حفاظتی و انتظامی برای مقابله با تهدیدهای انسانی، رفتاری، عمدی و خرابکارانه که نظم و سلامت رویداد را تهدید می‌کنند	حفاظت از رویداد در برابر تهدیدهای ناشی از رفتار یا اقدام انسانی	ورود افراد غیرمجاز، درگیری تماشاگران، پرتاب اشیاء، تهدید علیه بازیکنان و داوران، خرابکاری، اختلال در نظم عمومی	کنترل ورودی‌ها و بازرسی بدنی، استقرار نیروهای انتظامی و حفاظتی، پایش رفتاری جمعیت، جداسازی هواداران، نظارت تصویری، مدیریت تهدیدات و پاسخ سریع امنیتی	حفظ نظم و آرامش محیط، کاهش تهدیدهای عمدی، افزایش اعتماد ذی‌نفعان و محافظت از افراد و دارایی‌ها
تداوم عملیات	توانایی سازمان برگزارکننده برای حفظ، ادامه یا ازسرگیری سریع کارکردهای اصلی رویداد پس از وقوع اختلال یا بحران	پایداری عملکرد و استمرار فعالیت‌های حیاتی مسابقه	قطع برق، اختلال در سامانه‌های فنی، توقف موقت مسابقه، ناهماهنگی اجرایی، بحران ارتباطی، اختلال در خدمات پشتیبانی	تدوین برنامه تداوم عملیات، پیش‌بینی منابع جایگزین، وجود ژنراتور برق اضطراری، تعریف زنجیره فرماندهی، پروتکل تصمیم‌گیری، پشتیبان‌گیری از اطلاعات، آموزش سناریوهای جایگزین	کاهش وقفه در برگزاری، بازگشت سریع به وضعیت پایدار، حفظ کارکردهای اصلی و افزایش تاب‌آوری سازمانی
ارتباط میان سه مؤلفه	این سه مفهوم اگرچه متمایز هستند، اما در عمل مکمل یکدیگرند و به‌صورت هم‌افزا عمل می‌کنند	یکپارچگی در مدیریت بحران رویداد	یک بحران واحد می‌تواند هم‌زمان ایمنی، امنیت و تداوم عملیات را تهدید کند؛ برای مثال، درگیری تماشاگران ممکن است به آسیب جسمانی، تهدید امنیتی و توقف مسابقه منجر شود	طراحی چارچوب یکپارچه مدیریت بحران، هماهنگی بین تیم‌های پزشکی، اجرایی و امنیتی، ارتباطات مؤثر، مانورهای مشترک و ارزیابی مستمر ریسک	مدیریت مؤثرتر بحران، کاهش شدت پیامدها، افزایش آمادگی سازمانی و تضمین برگزاری ایمن، امن و پایدار رویداد

نمی‌شود، بلکه به میزان آمادگی برگزارکننده برای تشخیص، واکنش و مدیریت حرفه‌ای آن نیز وابسته است (جدول ۳).

**دومین دسته** از بحران‌ها به تماشاگران و رفتارهای جمعی آنان مربوط می‌شود؛ حوزه‌ای که به‌ویژه در مسابقات حساس، پرهوادار یا دارای بار رقابتی و منطقه‌ای بالا، اهمیت زیادی می‌یابد (۱۵). حضور گسترده تماشاگران، هرچند یکی از عناصر جذابیت و پویایی رویداد ورزشی است، اما در صورت فقدان کنترل مناسب می‌تواند به منبع بحران تبدیل شود. ازدحام بیش از ظرفیت، تراکم در ورودی‌ها و خروجی‌ها، توقف در مسیرهای حرکتی، نبود سامان‌دهی مناسب برای نشستن یا جابه‌جایی جمعیت و ضعف در تفکیک فضاهای عمومی و اختصاصی، از جمله عواملی است که خطر بروز بی‌نظمی، فشار جمعیتی و حتی حوادث فیزیکی را افزایش می‌دهد (۱۶). افزون بر این، رفتارهای خشونت‌آمیز تماشاگران، که ممکن است در قالب درگیری‌های لفظی و

مسابقه را متوقف کنند، بلکه آثار بلندمدتی بر سلامت ورزشکار و آینده حرفه‌ای او بر جای گذارند. افزون بر آسیب‌های ورزشی، شرایط اورژانسی پزشکی نیز از دیگر وجوه این نوع بحران به شمار می‌رود (۱۴). بروز ایست قلبی، اختلالات تنفسی، افت شدید فشار خون، واکنش‌های آلرژیک، غش، کم‌آبی شدید یا مشکلات قلبی و عروقی در میان بازیکنان، داوران، عوامل اجرایی یا حتی تماشاگران، از جمله وضعیت‌هایی است که نیازمند مداخله فوری و تخصصی است (۱۵). شدت چنین بحران‌هایی زمانی دوجندان می‌شود که تجهیزات لازم مانند دستگاه شوک قلبی، برانکارد، آمبولانس مجهز یا نیروی پزشکی آموزش‌دیده در محل حاضر نباشد یا دسترسی سریع به آن‌ها وجود نداشته باشد. در واقع، نبود تیم پزشکی کافی یا ضعف در آمادگی پزشکی می‌تواند یک حادثه قابل کنترل را به بحرانی با پیامدهای جبران‌ناپذیر انسانی و اعتباری تبدیل کند (۱۶). از این منظر، بحران پزشکی در رویدادهای والیبال صرفاً به وقوع حادثه محدود

جدول ۳. طبقه‌بندی انواع بحران‌ها در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال بر اساس منشأ، نمود و پیامد

نوع بحران	مصادیق و نمودهای اصلی	عوامل ایجادکننده	پیامدهای اصلی
بحران‌های پزشکی و آسیب‌دیدگی	آسیب‌های حاد بازیکنان مانند پیچ‌خوردگی، کشیدگی عضلانی، پارگی رباط، ضربه‌های ناشی از برخورد یا فرود نامناسب؛ شرایط اورژانسی پزشکی مانند ایست قلبی، اختلال تنفسی، غش، کم‌آبی شدید، واکنش آلرژیک	ماهیت پرتحرک و پرفشار مسابقه، آمادگی جسمانی ناکافی، خستگی مفرط، گرم‌کردن نامناسب، کیفیت نامطلوب کف‌پوش و تجهیزات، نبود تجهیزات پزشکی کافی، کمبود نیروی درمانی و اورژانس	توقف یا اختلال در روند مسابقه، تهدید سلامت و جان افراد، کاهش عملکرد ورزشی، پیامدهای حقوقی و اخلاقی برای برگزارکننده، آسیب به اعتبار رویداد
بحران‌های مرتبط با تماشاگران	ازدحام در ورودی‌ها و خروجی‌ها، تراکم بیش از ظرفیت، رفتارهای خشونت‌آمیز، درگیری لفظی و فیزیکی، ورود غیرمجاز به زمین یا فضاهای محدود، پرتاب اشیاء، تنش‌های هواداری	فروش یا توزیع نامناسب بلیت، ضعف در کنترل جمعیت، نبود تفکیک مناسب فضاها، حساسیت بالای رقابت، تحریک هیجانی تماشاگران، ضعف در حضور نیروهای انتظامی و راهنمایی	برهم خوردن نظم عمومی، آسیب جسمی به تماشاگران یا عوامل مسابقه، توقف یا تعلیق بازی، تشدید تنش اجتماعی، جرایم انضباطی، کاهش احساس امنیت در سالن
بحران‌های فنی و اجرایی	قطعی برق، اختلال در روشنایی، خرابی تور، پایه‌ها یا کف‌پوش، نقص تابلو امتیازات، اشکال در سیستم صوتی و تصویری، تأخیر در برنامه مسابقات، ناهماهنگی ورود و خروج تیم‌ها	ضعف در نگهداری تجهیزات، فقدان بازبینی فنی پیش از مسابقه، نبود منابع پشتیبان، برنامه‌ریزی ضعیف، مدیریت زمانی نامناسب، ابهام در شرح وظایف و ارتباطات داخلی ناکارآمد	اختلال در جریان برگزاری، کاهش کیفیت اجرایی، اعتراض تیم‌ها و داوران، نارضایتی تماشاگران و رسانه‌ها، افزایش احتمال بروز بحران‌های ثانویه امنیتی و ارتباطی
بحران‌های امنیتی	تهدیدهای امنیتی، خرابکاری عمدی، درگیری‌های سازمان‌یافته، نفوذ افراد غیرمجاز به مناطق کنترل‌شده، تهدید علیه داوران، بازیکنان یا کادر اجرایی	ضعف در کنترل دسترسی، ناکافی بودن تدابیر حفاظتی، نبود ارزیابی امنیتی پیشینی، تنش‌های رقابتی شدید، انگیزه‌های خصمانه یا خرابکارانه، ناهماهنگی میان نهادهای مسئول	تهدید مستقیم جان و امنیت افراد، بی‌ثباتی محیط مسابقه، توقف یا لغو رویداد، مداخله نهادهای انتظامی و قضایی، آسیب شدید به اعتبار سازمان برگزارکننده
بحران‌های سازمانی و ارتباطی	ضعف در تصمیم‌گیری، تأخیر در واکنش، تعارض میان عوامل اجرایی، صدور دستورات متناقض، اطلاع‌رسانی ضعیف، نبود سخنگوی رسمی، مدیریت نامناسب رسانه‌ای	نبود ساختار فرماندهی روشن، فقدان پروتکل‌های ارتباطی، آموزش ناکافی مدیران و کارکنان، عدم هماهنگی بین‌بخشی، کمبود اطلاعات معتبر در لحظه بحران، ضعف در مدیریت رسانه	تشدید سایر بحران‌ها، گسترش شایعه و ابهام، کاهش اعتماد ذی‌نفعان، بی‌نظمی عملیاتی، تضعیف مشروعیت تصمیمات، تبدیل بحران محدود به بحران گسترده رسانه‌ای و اعتباری

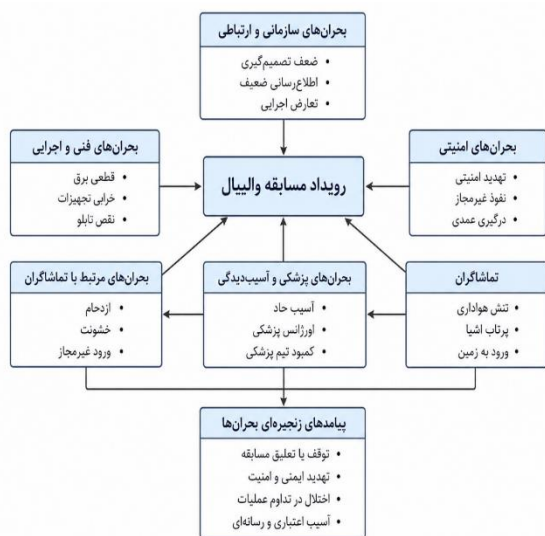
به نظر می‌رسد، اما در عمل می‌توانند به سرعت عملکرد رویداد را مختل کرده و زمینه‌ساز بحران‌های ثانویه شوند. یکی از رایج‌ترین مصادیق این نوع بحران، قطعی برق یا اختلال در سامانه‌های تأمین انرژی است که می‌تواند موجب توقف کامل مسابقه، از کار افتادن سیستم روشنایی، قطع سیستم‌های صوتی و تصویری، اختلال در پخش تلویزیونی و افزایش نارضایتی عمومی شود (۱۶). خرابی تجهیزات سالن، از جمله نقص در تور، پایه‌ها، کف‌پوش، سامانه تهویه، صندلی‌ها یا زیرساخت‌های صوتی و تصویری نیز می‌تواند کیفیت و ایمنی برگزاری را با مشکل مواجه سازد. نقص تابلو امتیازات، هرچند در ظاهر موضوعی فنی و محدود است، اما در عمل ممکن است به مناقشه میان تیم‌ها، توقف مسابقه، بروز اعتراضات رسمی و کاهش اعتماد به دقت اجرایی منجر شود (۱۷، ۱۶). افزون بر این، مشکلات برنامه‌ریزی مسابقات، مانند تأخیر در شروع بازی، هم‌پوشانی زمانی، ضعف در زمان‌بندی ورود و خروج تیم‌ها، ناهماهنگی در اسکان یا جابه‌جایی و بی‌نظمی در توالی رقابت‌ها، می‌تواند فشار روانی و عملیاتی زیادی بر کل ساختار برگزاری وارد کند. در کنار این موارد، ضعف هماهنگی میان عوامل اجرایی، نبود

فیزیکی، شعارهای تحریک‌آمیز، هتک حرمت بازیکنان و داوران یا تقابل میان گروه‌های هواداری بروز یابد، می‌تواند فضای روانی مسابقه را متشنج کرده و امنیت و آرامش عمومی را مختل سازد. ورود غیرمجاز به بخش‌های فنی، رختکن‌ها، زمین مسابقه یا مناطق محدودشده نیز از دیگر بحران‌های مهم این حوزه است (۱۲)، زیرا این رفتار نه تنها نظم اجرایی را بر هم می‌زند، بلکه می‌تواند تهدیدی مستقیم برای سلامت و امنیت بازیکنان، داوران و عوامل برگزاری باشد. همچنین پرتاب اشیاء به داخل زمین یا به سمت عوامل مسابقه، یکی از مصادیق بارز بحران تماشاگرمحور است که می‌تواند به آسیب جسمی، توقف مسابقه، صدور آرای انضباطی و خدشه به اعتبار برگزارکننده منجر شود. در سطحی گسترده‌تر، تنش‌های هواداری می‌تواند از دل رقابت ورزشی فراتر روند و به تعارضات اجتماعی، محلی یا حتی قومی و هویتی پیوند بخورد و از این رو، مدیریت آن‌ها نیازمند شناخت عمیق‌تر از پویایی‌های جمعی و رفتار تماشاگران است (۱۴، ۱۱، ۹).

**سومین دسته بحران‌ها، بحران‌های فنی و اجرایی هستند که** گرچه گاه در نگاه نخست کم‌اهمیت‌تر از بحران‌های پزشکی یا امنیتی

می‌تواند ابعاد بحران را در فضای عمومی تشدید کند. در عصر رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، سرعت انتشار اخبار و تصاویر به‌گونه‌ای است که حتی یک اختلال کوچک در مدیریت ارتباطات، قابلیت آن را دارد که به بحرانی بزرگ در سطح افکار عمومی تبدیل شود. از این رو، بحران‌های سازمانی و ارتباطی را باید در مرکز تحلیل مدیریت بحران در رویدادهای والیبال قرار داد، زیرا این دسته از بحران‌ها بر کیفیت تشخیص، پاسخ، کنترل و بازیابی در همه حوزه‌های دیگر اثر مستقیم دارد (۱۹).

نوع بحران‌ها در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال اگرچه در قالب‌های پزشکی، تماشاگرمحور، فنی و اجرایی، امنیتی و سازمانی و ارتباطی قابل تفکیک‌اند، اما در عمل اغلب به‌صورت مستقل رخ نمی‌دهند و میان آن‌ها پیوندهای علی و تقویتی وجود دارد. برای مثال، یک نقص اجرایی در کنترل ورودی‌ها می‌تواند به ورود غیرمجاز و بحران امنیتی منجر شود؛ یا یک تأخیر فنی در برگزاری می‌تواند تنش تماشاگران را افزایش دهد و زمینه بروز رفتارهای خشونت‌آمیز را فراهم آورد. به همین ترتیب، ضعف ارتباطی و مدیریتی ممکن است یک بحران پزشکی یا امنیتی را به دلیل اطلاع‌رسانی نامناسب و تصمیم‌گیری کند، به بحرانی گسترده‌تر تبدیل کند (۲۱، ۲۰). بنابراین، درک علمی انواع بحران در مسابقات والیبال زمانی کامل خواهد بود که نه تنها ویژگی‌های هر دسته به‌طور جداگانه شناخته شود، بلکه روابط متقابل، زنجیره‌های انتقال اثر و سازوکارهای تشدیدکننده میان آن‌ها نیز مورد توجه قرار گیرد. این نگرش، مبنای شکل‌گیری راهبردهای جامع‌تر، واقع‌بینانه‌تر و مؤثرتر در مدیریت بحران رویدادهای والیبال خواهد بود (شکل ۳).



شکل ۳. ارتباط متقابل و زنجیره‌ای انواع بحران‌ها در رویدادهای والیبال

### راهبردهای پیشگیرانه مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

راهبردهای پیشگیرانه در مدیریت بحران لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال نقش اساسی در کاهش احتمال بروز اختلال و محدودسازی پیامدهای آن دارند. در مدیریت حرفه‌ای رویدادهای ورزشی، تأکید اصلی بر اقداماتی است که پیش از وقوع حادثه انجام می‌شوند؛ زیرا هرچه مخاطرات زودتر شناسایی و کنترل شوند، احتمال تبدیل یک

تقسیم کار روشن، ابهام در مسئولیت‌ها، اختلال در ارتباطات داخلی و تصمیم‌گیری‌های متناقض از مهم‌ترین ریشه‌های بحران اجرایی است (۱۸). چنین بحران‌هایی اغلب به‌صورت تدریجی شکل می‌گیرند، اما در لحظات حساس می‌توانند به اختلال گسترده در رویداد منجر شوند و حتی زمینه بروز بحران‌های امنیتی یا رسانه‌ای را فراهم آورند (۱۷).

**چهارمین دسته**، بحران‌های امنیتی است که مستقیماً به تهدیدهای عمدی، رفتارهای خصمانه و مخاطرات ناشی از نفوذ، تخریب یا تعرض مرتبط می‌شود. مسابقات والیبال، به‌ویژه در سطوح ملی و بین‌المللی یا در دیدارهای حساس، می‌توانند در معرض تهدیدهایی قرار گیرند که فراتر از بی‌نظمی ساده تماشاگران است و مستلزم مداخله تخصصی نیروهای حفاظتی و امنیتی است (۱۶، ۱۰). تهدیدهای امنیتی ممکن است در اشکال مختلفی مانند هشدارهای بمب‌گذاری، تلاش برای خرابکاری در تجهیزات، نفوذ به فضاهای محدود، تعرض عمدی به بازیکنان یا داوران، یا طراحی رفتارهای تنش‌آفرین سازمان‌یافته بروز یابد. درگیری‌های عمدی، به‌ویژه زمانی که با نیت ایجاد اختلال، انتقام‌جویی، تحریک سیاسی یا تسویه حساب‌های ورزشی و اجتماعی همراه باشد، می‌تواند سطح بحران را از یک مشکل اجرایی به تهدیدی جدی برای امنیت عمومی ارتقا دهد. نفوذ افراد غیرمجاز به فضاهای کنترل شده، مانند محدوده زمین، جایگاه ویژه، اتاق کنترل یا مسیرهای خروج اضطراری، نه تنها ضعف در سامانه امنیتی را آشکار می‌کند، بلکه ظرفیت ایجاد اختلال در عملکرد کل رویداد را دارد (۱۸، ۱۷). همچنین تهدید علیه داوران، بازیکنان یا کادر اجرایی، خواه به‌صورت حضوری، خواه از طریق فضای مجازی یا ارتباطات غیررسمی، می‌تواند بر تصمیم‌گیری، عملکرد حرفه‌ای و احساس امنیت آنان اثر منفی بگذارد. اهمیت بحران‌های امنیتی از آن روست که مدیریت نادرست آن‌ها نه تنها جان افراد را در معرض خطر قرار می‌دهد، بلکه به سرعت به بحران رسانه‌ای، حقوقی و اعتباری نیز تبدیل می‌شود و پیامدهای آن ممکن است از خود مسابقه فراتر رود (۱۸).

### پنجمین دسته از بحران‌ها، بحران‌های سازمانی و ارتباطی

است که غالباً کمتر از سایر انواع بحران به چشم می‌آید، اما در واقع یکی از علل ریشه‌ای تشدید و ناکامی در مدیریت سایر بحران‌ها به شمار می‌رود (۱۶). ضعف در تصمیم‌گیری، به‌ویژه در شرایط فشار، کمبود زمان و ابهام اطلاعاتی، می‌تواند موجب تأخیر در واکنش، صدور دستورات متناقض، تشدید آشفتگی عملیاتی و کاهش اعتماد نیروهای اجرایی شود. در بسیاری از موارد، مسئله اصلی نه خود بحران، بلکه ناتوانی ساختار مدیریتی در تصمیم‌گیری به‌موقع و قاطع است (۱۸). تعارض میان عوامل اجرایی، از جمله اختلاف میان مسئولان سالن، کمیته برگزاری، تیم امنیتی، عوامل فنی، داوران و نمایندگان تیم‌ها، می‌تواند زنجیره فرماندهی را تضعیف کرده و ظرفیت اقدام هماهنگ را کاهش دهد. اطلاع‌رسانی ضعیف نیز یکی از مهم‌ترین اشکال بحران ارتباطی است؛ زیرا در زمان وقوع اختلال، نبود اطلاعات دقیق، به‌هنگام و معتبر، زمینه‌ساز شکل‌گیری شایعه، افزایش اضطراب عمومی، سوءبرداشت رسانه‌ای و نارضایتی ذی‌نفعان می‌شود (۱۸). در کنار آن، مدیریت نامناسب رسانه‌ای، مانند سکوت بیش از حد، ارائه اطلاعات ناقص، موضع‌گیری‌های هیجانی یا نبود سخنگوی رسمی،

بلکه مستلزم طراحی سازوکارهایی است که بتوانند آسیب‌پذیری‌های ساختاری را کاهش داده و سطح آمادگی برگزارکنندگان را افزایش دهند. یکی از مهم‌ترین اقدامات پیشگیرانه، انجام ارزیابی نظام‌مند ریسک است. این فرایند به مدیران رویداد کمک می‌کند تا تهدیدهای

مشکل محدود به بحران گسترده کمتر خواهد بود (۲۰). مسابقات والیبال محیطی پویا و چندعاملی دارند که در آن عملکرد هم‌زمان عناصر انسانی، فنی و اجرایی بر کیفیت برگزاری اثر می‌گذارد. از این‌رو، پیشگیری در این حوزه تنها به رفع نقص‌های احتمالی محدود نمی‌شود،

جدول ۴. راهبردهای پیشگیرانه مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

راهبرد پیشگیرانه	هدف اصلی	اقدامات اجرایی	پیامد مورد انتظار
شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها	شناسایی تهدیدهای بالقوه و بالفعل و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس احتمال وقوع و شدت پیامد	بررسی محیط برگزاری، تحلیل سوابق حوادث پیشین، شناسایی نقاط آسیب‌پذیر سالن، ارزیابی ریسک‌های پزشکی، فنی، امنیتی و اجرایی، تعیین سطح خطر هر تهدید	افزایش شناخت نسبت به مخاطرات، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، تخصیص هدفمند منابع و کاهش غافلگیری در برابر بحران
استانداردسازی سالن‌ها و تجهیزات	کاهش احتمال بروز حوادث ناشی از نقص زیرساختی و فنی	کنترل کیفیت کف پوش، تور، پایه‌ها، سکوها، روشنایی، تهویه، تابلو امتیازات، سیستم صوتی و تصویری، بازبینی مستمر تجهیزات، تعمیر و نگهداری پیشگیرانه، تأمین مسیرهای خروج اضطراری	ارتقای ایمنی محیط مسابقه، کاهش اختلالات فنی، افزایش قابلیت اطمینان زیرساخت‌ها و کاهش حوادث ثانویه
تدوین دستورالعمل‌های ایمنی و امنیتی	ایجاد چارچوب عملیاتی روشن برای پیشگیری و کنترل موقعیت‌های بحرانی	تدوین پروتکل‌های ورود و خروج، تخلیه اضطراری، پاسخ به فوریت‌های پزشکی، مدیریت ازدحام، کنترل دسترسی، حفاظت از بازیکنان و داوران، تعیین مسئولیت هر واحد اجرایی	افزایش هماهنگی سازمانی، کاهش ابهام در وظایف، تسریع واکنش در شرایط بحرانی و کاهش تصمیم‌گیری‌های متناقض
آموزش کادر اجرایی، داوران و نیروهای خدماتی	ارتقای آمادگی نیروی انسانی برای تشخیص، پیشگیری و مهار اولیه بحران	برگزاری دوره‌های آموزشی، آموزش کمک‌های اولیه، آموزش مدیریت جمعیت، آشنایی با پروتکل‌های امنیتی، تمرین واکنش در شرایط اضطراری، بازآموزی مستمر	افزایش مهارت و آمادگی عملیاتی، کاهش خطای انسانی، بهبود هماهنگی بین عوامل و تقویت فرهنگ ایمنی
پیش‌بینی سناریوهای بحران	آماده‌سازی ساختار اجرایی برای مواجهه با موقعیت‌های محتمل و کاهش غافلگیری	طراحی سناریوهای احتمالی مانند قطع برق، آسیب‌دیدگی شدید، درگیری تماشاگران، تهدید امنیتی، خرابی تجهیزات؛ تعیین مسیر واکنش، نقش‌ها، منابع جایگزین و سطوح تصمیم‌گیری	افزایش آمادگی عملیاتی، شفافیت در واکنش، کشف ضعف‌های ساختاری پیش از بحران و بهبود سرعت و دقت پاسخ
استقرار پوشش پزشکی مناسب	تضمین واکنش سریع و مؤثر به آسیب‌ها و فوریت‌های پزشکی	حضور پزشک و نیروهای اورژانس، استقرار آمبولانس، تجهیز سالن به کیف احیا و دستگاه شوک، تعیین مسیر انتقال مصدوم، هماهنگی با مراکز درمانی پشتیبان، بررسی آمادگی پزشکی پیش از مسابقه	کاهش شدت پیامدهای پزشکی، افزایش احتمال نجات و کنترل آسیب، ارتقای احساس امنیت و کاهش ریسک‌های انسانی و حقوقی
بازرسی و پایش پیش از مسابقه	اطمینان از آمادگی کامل زیرساخت، نیروی انسانی و تجهیزات پیش از آغاز رویداد	چک‌لیست فنی و ایمنی، بازدید نهایی از سالن، کنترل تجهیزات پزشکی و امنیتی، بررسی سامانه‌های برق و روشنایی، ارزیابی آمادگی نیروهای اجرایی	کاهش خطاهای لحظه آخر، کشف نواقص پیش از شروع مسابقه و افزایش قابلیت کنترل شرایط
هماهنگی بین‌بخشی و تعیین زنجیره فرماندهی	جلوگیری از آشفتگی مدیریتی و تضمین تصمیم‌گیری سریع و یکپارچه	مشخص کردن مسئولان هر حوزه، تعریف سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری، ایجاد کانال‌های ارتباطی میان کمیته اجرایی، پزشکی، امنیتی و فنی، تعیین سخنگوی رسمی	انسجام در مدیریت رویداد، کاهش تعارض سازمانی، تسریع انتقال اطلاعات و افزایش اثربخشی مداخله پیشگیرانه

سناریونویسی به مدیران رویداد کمک می‌کند شرایط مختلفی را که ممکن است در جریان مسابقه رخ دهد از پیش تصور کرده و برای هر کدام واکنش مناسب تعیین کنند (۲۰). این سناریوها می‌توانند شامل مواردی مانند آسیب‌دیدگی ناگهانی بازیکن، اختلال در سیستم روشنایی، نقص تابلو امتیازات، بروز تنش میان تماشاگران یا اختلال در برنامه مسابقات باشند. بررسی این وضعیت‌ها پیش از وقوع، امکان تعریف دقیق نقش‌ها، تعیین مسیرهای ارتباطی و آماده‌سازی منابع جایگزین را فراهم می‌کند و موجب می‌شود در شرایط واقعی، واکنش‌ها سریع‌تر و منسجم‌تر انجام شود. از سوی دیگر، فراهم کردن پوشش پزشکی مناسب یکی از الزامات اساسی پیشگیری در رویدادهای والیبال است. آمادگی پزشکی تنها به حضور یک پزشک در سالن محدود نمی‌شود، بلکه شامل استقرار تیم درمانی آموزش‌دیده، در دسترس بودن تجهیزات احیای قلبی-ریوی، وجود آمبولانس مجهز و امکان انتقال سریع مصدومان به مراکز درمانی است (۲۳). در مسابقات حرفه‌ای، فاصله زمانی میان وقوع حادثه و آغاز اقدامات درمانی اهمیت زیادی دارد و می‌تواند شدت آسیب یا پیامدهای آن را به‌طور چشمگیری کاهش دهد (۲۲، ۲۳). به همین دلیل، برنامه‌ریزی دقیق برای دسترسی سریع تیم پزشکی به محل حادثه و هماهنگی آن با سایر واحدهای اجرایی و امنیتی بخش مهمی از اقدامات پیشگیرانه محسوب می‌شود. این آمادگی نه تنها برای ورزشکاران، بلکه برای تماشاگران و سایر افراد حاضر در سالن نیز اهمیت دارد؛ زیرا فوریت‌های پزشکی ممکن است در میان جمعیت نیز رخ دهد (۲۴) (شکل ۴).



شکل ۴. فرایند پیشگیری از بحران در رویدادهای والیبال از شناسایی ریسک تا آمادگی عملیاتی

در کنار راهبردهای پیشگیرانه، مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال نیازمند برنامه‌ریزی برای مراحل آمادگی، واکنش و تداوم عملیات نیز هست. در مرحله آمادگی، برگزارکنندگان باید

بالموقع را شناسایی کرده و بر اساس احتمال وقوع و شدت پیامدها اولویت‌بندی کنند (۲۱). در مسابقات والیبال، این ارزیابی می‌تواند طیفی از عوامل مانند خطرات پزشکی، مشکلات زیرساختی، تراکم جمعیت، نقص تجهیزات، چالش‌های اجرایی و اختلالات ارتباطی را دربر گیرد. چنین تحلیلی امکان برنامه‌ریزی واقع‌بینانه را فراهم می‌سازد و به برگزارکنندگان کمک می‌کند منابع و اقدامات کنترلی را در نقاطی متمرکز کنند که بیشترین احتمال آسیب را دارند (۱۹، ۱۸). به بیان دیگر، ارزیابی ریسک ابزاری است که تصمیم‌گیری مدیریتی را از حدس و تجربه فردی فراتر برده و آن را به فرآیندی مبتنی بر داده و تحلیل تبدیل می‌کند. در کنار این موضوع، توجه به کیفیت زیرساخت‌ها و تجهیزات سالن یکی از عناصر مهم پیشگیری از بحران محسوب می‌شود. بسیاری از اختلالات در رویدادهای ورزشی ناشی از ضعف در امکانات فیزیکی یا نگهداری نامناسب تجهیزات است. در مسابقات والیبال، شرایط استاندارد زمین بازی، نصب صحیح تور و پایه‌ها، ایمنی سکوها، تماشاگران، عملکرد مناسب سیستم روشنایی، سلامت تابلو امتیازات، کیفیت سیستم صوتی و تصویری و وجود مسیرهای خروج اضطراری از جمله مواردی هستند که باید پیش از آغاز مسابقات به‌طور دقیق بررسی شوند (۱۶). نگهداری پیشگیرانه، بازرسی‌های دوره‌ای و انطباق با استانداردهای فنی فدراسیونی می‌تواند احتمال بروز مشکلات فنی یا ایمنی را تا حد زیادی کاهش دهد. علاوه بر این، کیفیت زیرساخت‌های سالن نقش مهمی در اعتماد تیم‌ها، رضایت تماشاگران و اعتبار برگزارکننده نیز ایفا می‌کند (جدول ۴).

از دیگر اقدامات پیشگیرانه، تدوین رویه‌های اجرایی و دستورالعمل‌های مشخص برای مدیریت موقعیت‌های مختلف است. وجود پروتکل‌های روشن به عوامل اجرایی کمک می‌کند تا در شرایط عادی و غیرعادی بدانند چه اقداماتی باید انجام دهند و مسئولیت هر بخش چگونه تعریف شده است (۱۹). این دستورالعمل‌ها باید طیف متنوعی از موقعیت‌ها مانند فوریت‌های پزشکی، کنترل جمعیت، اختلالات فنی، تهدیدهای امنیتی و روند تخلیه اضطراری سالن را پوشش دهند. هنگامی که چنین چارچوب‌هایی از پیش تعیین شده باشد، احتمال بروز سردرگمی و تصمیم‌های متناقض کاهش می‌یابد و هماهنگی میان بخش‌های مختلف رویداد افزایش پیدا می‌کند (۲۱، ۲۰). نقش منابع انسانی در پیشگیری از بحران نیز بسیار تعیین‌کننده است. حتی در شرایطی که زیرساخت‌ها و دستورالعمل‌ها به‌درستی طراحی شده باشند، نبود نیروی انسانی آموزش‌دیده می‌تواند کارایی این اقدامات را کاهش دهد. به همین دلیل، آموزش کادر اجرایی، داوران و نیروهای خدماتی یکی از ارکان اساسی آمادگی در مسابقات والیبال به شمار می‌آید (۱۹). آشنایی کارکنان با نشانه‌های خطر، نحوه واکنش در شرایط غیرعادی، مسیرهای گزارش‌دهی و شیوه همکاری با سایر واحدها باعث می‌شود بسیاری از مشکلات در همان مراحل اولیه کنترل شوند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تمرین‌های عملی و شبیه‌سازی موقعیت‌های اضطراری می‌تواند مهارت عملی نیروها را افزایش داده و آمادگی آنان را برای مدیریت شرایط پیش‌بینی‌نشده تقویت کند (۲۲، ۲۱). در همین راستا، طراحی سناریوهای احتمالی برای موقعیت‌های بحرانی نیز اهمیت زیادی دارد.

**جدول ۵.** خلاصه راهبردهای مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

مرحله مدیریت بحران	اقدامات کلیدی	پیامد مورد انتظار
راهبردهای پیشگیرانه	شناسایی ریسک‌ها، استانداردسازی سالن، تدوین دستورالعمل‌ها، آموزش نیروها، پوشش پزشکی	کاهش احتمال وقوع بحران و کاهش شدت پیامدها
راهبردهای آمادگی	برنامه مدیریت بحران، تشکیل کمیته بحران، تعیین نقش‌ها، مانور، تجهیزات اضطراری، مسیر تخلیه	افزایش هماهنگی و آمادگی عملیاتی
راهبردهای واکنش سریع	تصمیم‌گیری فوری، توقف موقت مسابقه، مداخله پزشکی و امنیتی، اطلاع‌رسانی آرام‌ساز	کنترل بحران و جلوگیری از گسترش حادثه
راهبردهای تداوم عملیات	طرح جایگزین، تجهیزات پشتیبان، تیم فنی، بازتنظیم زمان‌بندی، ثبت رخدادها	ادامه یا بازیابی ایمن مسابقه و کاهش خسارت اعتباری

**نقش بازیگران اصلی در مدیریت بحران**

مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال تنها در صورتی اثربخش خواهد بود که میان بازیگران اصلی رویداد تقسیم کار روشن، هماهنگی سازمانی و مسئولیت‌پذیری عملی وجود داشته باشد (۲۱). از آنجا که بحران در مسابقات ورزشی معمولاً چندبعدی است، هیچ نهاد یا واحدی به تنهایی قادر به کنترل کامل آن نیست. به همین دلیل، فدراسیون یا سازمان لیگ، کمیته برگزارکننده، کادر پزشکی، نیروهای امنیتی و انتظامی، داوران و ناظران، و واحد رسانه و روابط عمومی هر یک نقش مشخص و مکملی در پیشگیری، آمادگی، واکنش و بازگشت به شرایط عادی دارند (۲۲، ۲۳) (شکل ۶).

فدراسیون یا سازمان لیگ در بالاترین سطح، مسئول سیاست‌گذاری و هدایت کلان مدیریت بحران است. این نهاد باید استانداردهای ایمنی، امنیتی، اجرایی و پزشکی را تدوین و ابلاغ کند و بر اجرای آن‌ها در همه مسابقات نظارت داشته باشد (۱۹). همچنین ارزیابی عملکرد میزبان‌ها، بررسی میزان آمادگی سالن‌ها و بازیگری مقررات بر اساس تجربه رویدادهای پیشین از وظایف مهم این بخش است. در واقع، فدراسیون یا سازمان لیگ نقش مرجع تنظیم‌گر را دارد و با ایجاد چارچوب‌های رسمی، سطح آمادگی و انسجام مدیریت بحران را در کل رقابت‌ها ارتقا می‌دهد (۲۴-۲۰).

کمیته برگزارکننده مسئول اجرای عملی برنامه مدیریت بحران در سطح هر مسابقه یا تورنمنت است. این کمیته باید نیروهای اجرایی، خدماتی، پزشکی، فنی و امنیتی را هماهنگ کند، تجهیزات مورد نیاز را فراهم آورد و اطمینان حاصل کند که همه بخش‌ها بر اساس برنامه مصوب عمل می‌کنند (۱۷). همچنین ارتباط مستمر با تیم‌ها، داوران، ناظران و رسانه‌ها در شرایط عادی و بحرانی بر عهده این کمیته است. به بیان دیگر، کمیته برگزارکننده حلقه اتصال میان سیاست‌های کلان

ساختار مدیریتی مشخصی برای مواجهه با شرایط اضطراری ایجاد کنند و وظایف هر بخش را از پیش تعیین نمایند (۲۲). تهیه برنامه مدیریت بحران برای هر مسابقه، تعیین مسیرهای ارتباطی میان مسئولان، مشخص کردن نحوه توقف یا ادامه بازی و تعیین محل استقرار نیروهای پزشکی و امنیتی از جمله اقداماتی است که به افزایش آمادگی عملیاتی کمک می‌کند. تشکیل یک گروه یا کمیته مسئول مدیریت بحران نیز می‌تواند تمرکز تصمیم‌گیری را افزایش داده و هماهنگی میان بخش‌های مختلف را تسهیل کند (۲۱).

مرحله واکنش به اقداماتی مربوط می‌شود که در زمان وقوع بحران انجام می‌گیرند. در چنین شرایطی، سرعت تصمیم‌گیری و هماهنگی میان نیروهای مختلف اهمیت زیادی دارد؛ زیرا هرگونه تأخیر یا سردرگمی می‌تواند دامنه مشکل را گسترش دهد (۲۳). بسته به نوع حادثه، ممکن است توقف موقت مسابقه ضروری باشد تا تیم‌های مسئول بتوانند شرایط را کنترل کنند. در این مرحله، تیم پزشکی برای رسیدگی به مصدومان، نیروهای امنیتی برای کنترل محیط و عوامل اجرایی برای رفع مشکلات فنی یا سازمانی وارد عمل می‌شوند (۲۴). اطلاع‌رسانی دقیق و آرام‌بخش نیز می‌تواند از بروز اضطراب یا واکنش‌های هیجانی در میان تماشاگران جلوگیری کند. پس از کنترل وضعیت، مرحله تداوم عملیات مطرح می‌شود که هدف آن حفظ یا بازگرداندن سریع فعالیت‌های اصلی رویداد است. در مسابقات والیبال، این موضوع ممکن است به معنای ادامه بازی پس از رفع مشکل فنی، جایگزینی تجهیزات آسیب‌دیده، اصلاح برنامه زمانی مسابقات یا استفاده از منابع پشتیبان باشد (۱۸). در برخی موارد نیز ممکن است لازم باشد زمان یا محل برگزاری مسابقه تغییر کند تا شرایط ایمن برای ادامه رقابت فراهم شود (۱۹). وجود برنامه‌های جایگزین، تجهیزات پشتیبان و سیستم ارتباطی کارآمد به برگزارکنندگان کمک می‌کند تا وقفه در روند مسابقات را کاهش داده و اعتماد تیم‌ها، تماشاگران و رسانه‌ها را حفظ کنند. چنین رویکردی نشان می‌دهد که مدیریت بحران تنها به کنترل حادثه محدود نمی‌شود، بلکه شامل حفظ کارآمدی و پایداری رویداد در شرایط دشوار نیز هست (۲۴) (شکل ۵ و جدول ۵).

**شکل ۵.** چارچوب راهبردهای مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

تبدیل شود و فشار روانی، رسانه‌ای و اعتباری را افزایش دهد. از این رو، عملکرد حرفه‌ای روابط عمومی در آرام‌سازی فضا، حفظ اعتماد عمومی و صیانت از اعتبار برگزارکننده نقش مهمی دارد (۲۴، ۲۳).

### چالش‌های رایج در مدیریت بحران مسابقات والیبال

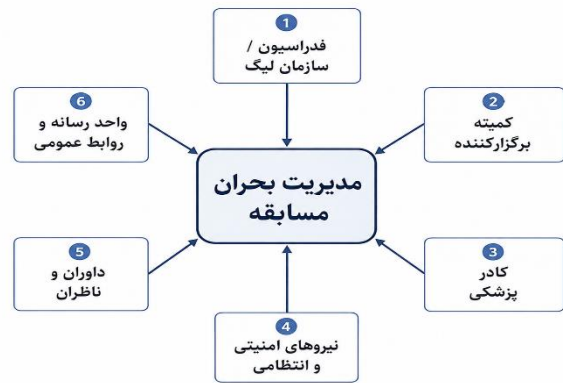
با وجود آنکه در سال‌های اخیر توجه به ایمنی، امنیت و نظم اجرایی در مسابقات والیبال افزایش یافته است، مدیریت بحران در بسیاری از لیگ‌ها و تورنمنت‌ها همچنان با چالش‌های ساختاری و عملیاتی روبه‌رو است. این چالش‌ها نشان می‌دهند که فاصله میان الزامات نظری مدیریت بحران و واقعیت اجرایی برگزاری مسابقات هنوز قابل توجه است. یکی از مهم‌ترین مسائل، نبود برنامه مکتوب و از پیش تدوین شده مدیریت بحران در برخی رویدادهاست (۱۶). در چنین شرایطی، واکنش به حادثه معمولاً بر پایه تجربه فردی، تصمیم‌های مقطعی یا قضاوت‌های لحظه‌ای انجام می‌شود و همین امر احتمال ناهماهنگی، اتلاف زمان و تشدید پیامدهای بحران را افزایش می‌دهد. فقدان یک برنامه روشن، نه تنها نقش‌ها و مسئولیت‌ها را مبهم می‌سازد، بلکه موجب می‌شود در وضعیت‌های حساس، روند تصمیم‌گیری و اقدام با سردرگمی همراه شود (۲۳، ۱۹).

چالش مهم دیگر، کمبود آموزش تخصصی نیروهای درگیر در برگزاری مسابقات است. در بسیاری از موارد، نیروهای اجرایی، خدماتی، حفاظتی و حتی برخی عوامل فنی با اصول واکنش در شرایط بحرانی، تخلیه اضطراری، کنترل جمعیت، ارتباطات بحران یا هماهنگی بین‌بخشی آشنایی کافی ندارند. این ضعف آموزشی باعث می‌شود حتی در صورت وجود امکانات یا دستورالعمل‌ها، کیفیت اجرا پایین باشد و ظرفیت واقعی سیستم برای مقابله با بحران کاهش یابد. مدیریت بحران زمانی مؤثر خواهد بود که آموزش به صورت مستمر، کاربردی و متناسب با سناریوهای واقعی مسابقات والیبال انجام شود، نه صرفاً در حد توصیه‌های عمومی و غیرعملیاتی (۲۵، ۲۴) (جدول ۶).

از سوی دیگر، ضعف هماهنگی میان نهادهای مختلف از جمله فدراسیون، کمیته برگزارکننده، مسئولان سالن، نیروهای پزشکی، نیروهای امنیتی، داوران و واحد رسانه، یکی از رایج‌ترین مشکلات در مدیریت بحران مسابقات است. هرچند همه این بازیگران ممکن است به صورت جداگانه وظایف خود را بشناسند، اما نبود سازوکار مشخص برای ارتباط سریع، انتقال اطلاعات و فرماندهی واحد می‌تواند اثربخشی واکنش‌ها را به شدت کاهش دهد. در شرایط بحرانی، تأخیر در هماهنگی یا صدور پیام‌های متناقض ممکن است به گسترش بی‌نظمی، تشدید نگرانی تماشاگران و کاهش اعتماد عمومی منجر شود. این مسئله به‌ویژه در مسابقات پرتماشاگر یا دیدارهای حساس، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (۲۶-۲۸) (شکل ۷).

ناکافی بودن امکانات برخی سالن‌ها نیز از چالش‌های جدی در این حوزه به شمار می‌آید. برخی اماکن ورزشی از نظر زیرساخت‌های ایمنی، خروجی‌های اضطراری، تجهیزات پزشکی، سیستم‌های هشدار، کیفیت روشنایی، تهویه، استحکام تجهیزات یا ظرفیت مناسب برای مدیریت جمعیت با محدودیت مواجه‌اند (۲۲). در چنین شرایطی، حتی اگر برنامه‌ریزی مناسبی وجود داشته باشد، ضعف زیرساختی می‌تواند اجرای اقدامات بحران را مختل کند. در واقع، مدیریت بحران بدون پشتوانه فنی

و عملیات میدانی است و کارآمدی آن تأثیر مستقیمی بر کیفیت کنترل بحران دارد (۱۸).



شکل ۶. بازیگران اصلی و روابط هماهنگی در مدیریت بحران لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال

کادر پزشکی یکی از حیاتی‌ترین ارکان مدیریت بحران در مسابقات والیبال است، زیرا سلامت و جان افراد در اولویت نخست قرار دارد. این کادر مسئول رسیدگی فوری به وضعیت‌های اضطراری، ارزیابی سلامت ورزشکاران و انجام مداخلات اولیه درمانی است (۲۰، ۱۹). در مواردی مانند آسیب دیدگی شدید، مشکلات قلبی یا تنفسی، یا بروز حادثه برای تماشاگران و عوامل اجرایی، سرعت و دقت عمل تیم پزشکی می‌تواند از تشدید پیامدها جلوگیری کند. همچنین نظر تخصصی کادر پزشکی در تصمیم‌گیری درباره ادامه یا توقف حضور ورزشکار آسیب‌دیده اهمیت زیادی دارد (۲۰).

**نیروهای امنیتی و انتظامی** مسئول حفظ نظم، کنترل جمعیت و مقابله با تهدیدهای احتمالی در محیط مسابقه هستند. این نیروها باید از بروز بی‌نظمی، ورود افراد غیرمجاز، درگیری تماشاگران، پرتاب اشیا و سایر رفتارهای تهدیدکننده امنیت جلوگیری کنند. در شرایط بحرانی نیز نقش آن‌ها در کنترل محیط، تأمین مسیرهای امن و جلوگیری از گسترش تنش بسیار مهم است. حضور حرفه‌ای و هماهنگی نیروهای امنیتی می‌تواند احتمال تبدیل یک اختلال محدود به بحران گسترده را به میزان زیادی کاهش دهد (۲۴-۲۲).

**داوران و ناظران** در مدیریت بحران نقش تصمیم‌گیر و تنظیم‌کننده جریان مسابقه را دارند. آن‌ها باید در صورت بروز حادثه، درباره توقف، تعلیق یا ادامه مسابقه تصمیم‌گیری کنند و این تصمیم را با توجه به اصول ایمنی، گزارش مسئولان اجرایی، نظر کادر پزشکی و شرایط عمومی سالن اتخاذ نمایند. ناظران نیز با ارزیابی وضعیت و انتقال اطلاعات به مسئولان ذی‌ربط، در هماهنگی بهتر فرایند مدیریت بحران نقش دارند. اهمیت این گروه در آن است که تصمیم‌های آنان مستقیماً بر روند رسمی مسابقه و حفظ عدالت ورزشی اثر می‌گذارد (۲۳).

**واحد رسانه و روابط عمومی** مسئول مدیریت اطلاعات و افکار عمومی در زمان بحران است. این واحد باید از انتشار شایعه و اطلاعات نادرست جلوگیری کند و با ارائه پیام‌های دقیق، کوتاه و شفاف، تماشاگران، رسانه‌ها و سایر ذی‌نفعان را در جریان وضعیت قرار دهد. در بحران‌های ورزشی، ضعف در اطلاع‌رسانی می‌تواند خود به بحرانی ثانویه

را افزایش دهد. از این رو، نبود سازوکارهای شفاف برای تصمیم‌گیری سریع و سلسله‌مراتب روشن فرماندهی، یکی از نقاط ضعف اساسی در بسیاری از مسابقات محسوب می‌شود (۲۳، ۱۵).

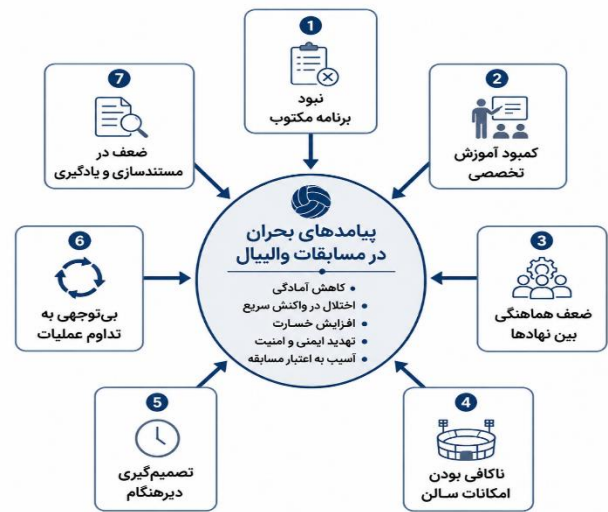
چالش دیگر، بی‌توجهی به تداوم عملیات است؛ یعنی بسیاری از برنامه‌ها صرفاً بر مهار اولیه بحران متمرکز هستند و برای ادامه ایمن یا ازسرگیری سریع مسابقه، طرح جایگزین مشخصی در نظر گرفته نمی‌شود. در نتیجه، حتی پس از کنترل نسبی حادثه، برگزارکنندگان در بازگرداندن رویداد به وضعیت عادی یا تصمیم‌گیری درباره ادامه، تعویق یا انتقال مسابقه دچار مشکل می‌شوند (۲۴، ۲۰). تداوم عملیات بخشی مهم از مدیریت بحران است، زیرا هدف تنها مقابله با حادثه نیست، بلکه باید امکان حفظ کارکرد اصلی رویداد نیز تا حد ممکن فراهم شود. غفلت از این مؤلفه، به افزایش خسارت مالی، نارضایتی تیم‌ها و تماشاگران، و لطمه به اعتبار برگزارکنندگان منجر می‌شود (۲۵).

در نهایت، ضعف در مستندسازی و یادگیری پس از بحران از جمله نارسایی‌هایی است که سبب تکرار خطاها در رویدادهای بعدی می‌شود. در بسیاری از موارد، پس از پایان بحران، ارزیابی منظم و تحلیلی از آنچه رخ داده، تصمیم‌هایی که گرفته شده، نقاط قوت و ضعف عملکرد و درس‌آموخته‌های رویداد انجام نمی‌شود. در نتیجه، تجربه‌ها به دانش سازمانی تبدیل نمی‌شوند و هر بحران به‌جای آنکه فرصتی برای اصلاح و بهبود باشد، به رخدادی مقطعی و فراموش‌شده تقلیل می‌یابد (۲۶). مدیریت بحران زمانی بالغ و اثربخش خواهد شد که پس از هر حادثه، فرایند بازبینی، ثبت تجربه، تحلیل عملکرد و اصلاح رویه‌ها به‌صورت نظام‌مند انجام گیرد (۲۷) (جدول ۶).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال، با وجود ساختار ظاهراً منظم خود، از جمله رویدادهای پیچیده‌ای هستند که در معرض بحران‌های پزشکی،

و فضایی مناسب، به فرایندی ناقص و آسیب‌پذیر تبدیل می‌شود. این مسئله نشان می‌دهد که ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی سالن‌ها بخشی جدایی‌ناپذیر از آمادگی بحران است و نباید صرفاً به‌عنوان موضوعی عمرانی یا جانبی تلقی شود (۲۳، ۱۹).



شکل ۷. شبکه چالش‌های رایج در مدیریت بحران مسابقات والیبال و اثر آن‌ها بر ایمنی، امنیت و تداوم عملیات

تصمیم‌گیری‌های دیر هنگام نیز یکی دیگر از مشکلات رایج در مدیریت بحران مسابقات والیبال است. در برخی رویدادها، مسئولان به دلایل مختلف از جمله تردید، ترس از واکنش رسانه‌ای، نگرانی از توقف مسابقه یا فقدان اختیار روشن، در اتخاذ تصمیم‌های فوری تعلل می‌کنند (۲۰). این تأخیر ممکن است در موضوعاتی مانند توقف مسابقه، تخلیه بخشی از سالن، ورود نیروهای امدادی، مداخله امنیتی یا اطلاع‌رسانی عمومی، پیامدهای جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد. بحران ماهیتی زمان حساس دارد و هرگونه تأخیر در تصمیم‌گیری می‌تواند دامنه خسارت

جدول ۶. چالش‌های رایج در مدیریت بحران مسابقات والیبال، پیامدها و الزامات اصلاحی

چالش رایج	نمود یا مسئله اصلی	پیامد احتمالی	الزام اصلاحی
نبود برنامه مکتوب مدیریت بحران	نبود دستورالعمل مشخص برای واکنش در شرایط اضطراری	سردرگمی، ناهماهنگی و افزایش احتمال خطا در مدیریت بحران	تدوین و ابلاغ برنامه جامع و مکتوب مدیریت بحران
کمبود آموزش تخصصی نیروها	ناآشنایی عوامل اجرایی، خدماتی و حفاظتی با نحوه واکنش اضطراری	کاهش کارایی پاسخ، تأخیر در اقدام و تشدید بحران	آموزش مستمر، برگزاری کارگاه‌های تخصصی و مانورهای عملی
ضعف هماهنگی بین نهادهای مختلف	ارتباط ضعیف، انتقال ناقص اطلاعات و تصمیم‌های متناقض	تأخیر در کنترل بحران و افزایش بی‌نظمی	ایجاد سازوکار فرماندهی واحد و تقویت نظام ارتباطات بین‌بخشی
ناکافی بودن امکانات برخی سالن‌ها	کمبود تجهیزات ایمنی، پزشکی و زیرساخت‌های مناسب	افزایش آسیب‌پذیری رویداد و محدود شدن توان واکنش	بهسازی سالن‌ها و تأمین تجهیزات استاندارد و ضروری
تصمیم‌گیری‌های دیر هنگام	تعلل در توقف مسابقه، تخلیه سالن یا مداخله نیروها	تشدید خسارت، گسترش بحران و افزایش بی‌نظمی	تعیین سلسله‌مراتب روشن و اختیار تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی
بی‌توجهی به تداوم عملیات	نداشتن طرح جایگزین برای ادامه، تعویق یا انتقال مسابقه	وقفه طولانی، اختلال در برنامه رقابت و خسارت اعتباری	طراحی سناریوهای تداوم عملیات و پیش‌بینی گزینه‌های جایگزین
ضعف در مستندسازی و یادگیری پس از بحران	ثبت‌نشدن تجربه‌ها، خطاها و نقاط ضعف عملکرد	تکرار مشکلات در رویدادهای بعدی و توقف یادگیری سازمانی	ارزیابی پس از بحران، ثبت درس‌آموخته‌ها و اصلاح رویه‌ها

2. Parent MM, Smith-Swan S. Managing major sports events: Theory and practice. London: Routledge; 2013.
3. FEMA. Emergency management guide for business and industry. Washington (DC): Federal Emergency Management Agency; 1993.
4. ISO. ISO 22301:2019 Security and resilience—Business continuity management systems—Requirements. Geneva: International Organization for Standardization; 2019. Link: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.
5. World Health Organization. Mass gathering health: key considerations. Geneva: WHO; 2015.
6. World Health Organization. Public health for mass gatherings: key considerations. Geneva: WHO; 2015.
7. Arbon P. Mass-gathering medicine: a review of the evidence and future directions for research. *Prehosp Disaster Med* 2007;22:131-5.
8. Hartman N, Williamson A, Sojka B, Alibertis K, Sidebottom M, Berry A, et al. Crowd behavior at mass gatherings: a literature review. *Prehosp Disaster Med* 2009;24:251-8.
9. Zeitz KM, Zeitz CJ, Arbon P. Forecasting medical work at mass-gathering events: predictive model versus retrospective review. *Prehosp Disaster Med* 2005;20:164-8.
10. Kamenecka-Usova M, Lejniece I, Zidens J. Playing it safe: legal and economic dimensions of sport event security. *Balt J Econ Stud* 2025;11:1-5.
11. Mehzouz D. Preventive strategies and media mechanisms for ensuring security in sports facilities. *حولیات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*. 2024;18:503-32.
12. Verhagen EALM, Van der Beek AJ, Bouter LM, Bahr RM, Van Mechelen W. A one season prospective cohort study of volleyball injuries. *Br J Sports Med* 2004;38:477-81.
13. Agel J, Palmieri-Smith RM, Dick R, Wojtys EM, Marshall SW. Descriptive epidemiology of collegiate women's volleyball injuries: National Collegiate Athletic Association Injury Surveillance System, 1988–1989 through 2003–2004. *J Athl Train* 2007;42:295-302.
14. Allen BL. Continuity of operations planning preparedness of NCAA Division I athletic departments. The University of Southern Mississippi; 2011.
15. Mettler B, Uemura M. Planning for large-scale special events: The event planning process and the role of emergency managers. *J Bus Contin Emer Plan* 2025;19:27-35.
16. Varmus M, Kubina M, Adámik R. Strategic sport management. Springer International Publishing; 2021.
17. WARIOBA M. The Influence of Socio-Demographic Factors on Stadium Security Management in Tanzania (Doctoral dissertation, IAA).
18. Carswell J, Jamal T, Lee S, Sullins DL, Wellman K. Post-pandemic lessons for destination resilience and sustainable event management: The complex learning destination. *Tourism and Hospitality* 2023;4:91-140.
19. Bucea-Manea-Țoniș R, Păun DG, Mîndrescu V. A managerial perspective on physical education and sports. Cambridge Scholars Publishing; 2023.
20. Nishino T, Obara K, Nishida Y, Yamaguchi H, Hayashi M, Yamazaki M. Large-scale international volleyball competition in “bubble” under the COVID-19 pandemic. *Asia Pac J Sports Med Arthrosc Rehabil Technol* 2022;27:9-12.

فنی، امنیتی، اجرایی و ارتباطی قرار دارند. از این رو، مدیریت بحران در این مسابقات نباید به واکنش پس از حادثه محدود شود، بلکه باید به عنوان بخشی اساسی از فرایند برنامه‌ریزی و اجرای رویداد در نظر گرفته شود (۲۷). بررسی مباحث این مقاله نشان داد که مدیریت مؤثر بحران در والیبال نیازمند رویکردی نظام‌مند، پیشگیرانه و مبتنی بر تداوم عملیات است؛ رویکردی که بر شناسایی ریسک‌ها، آمادگی عملیاتی، واکنش سریع، هماهنگی بین‌بخشی و بازگشت ایمن به شرایط عادی تأکید دارد (۲۸). در عین حال، چالش‌هایی مانند نبود برنامه مکتوب، آموزش ناکافی، ضعف هماهنگی، کمبود زیرساخت‌های مناسب و فقدان یادگیری پس از بحران، از موانع اصلی در این زمینه به شمار می‌آیند (۲۸). بنابراین، ارتقای مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال مستلزم توجه جدی فدراسیون‌ها، برگزارکنندگان و سایر بازیگران به طراحی سازوکارهای علمی، هماهنگ و عملیاتی است. در مجموع، هرچه این ساختار منسجم‌تر و حرفه‌ای‌تر باشد، امکان کاهش آسیب‌ها، کنترل بهتر بحران و تداوم ایمن مسابقات بیشتر خواهد بود.

با توجه به اهمیت مدیریت بحران در لیگ‌ها و تورنمنت‌های والیبال، پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌ها و سازمان‌های برگزارکننده برای تمامی مسابقات، برنامه مکتوب و استاندارد مدیریت بحران تدوین کنند. این برنامه باید متناسب با سطح مسابقه، ظرفیت سالن، تعداد تماشاگران و نوع مخاطرات احتمالی طراحی شود تا در شرایط اضطراری، نحوه اقدام و مسئولیت هر بخش مشخص باشد. همچنین لازم است آموزش تخصصی برای تمام عوامل درگیر در برگزاری مسابقات، از جمله نیروهای اجرایی، خدماتی، امنیتی، پزشکی، داوران و ناظران، به صورت مستمر انجام شود. برگزاری مانورهای عملی و تمرین سناریوهای بحران می‌تواند آمادگی نیروها را افزایش داده و از سردرگمی در زمان حادثه جلوگیری کند. از سوی دیگر، تقویت هماهنگی بین‌بخشی و ایجاد نظام فرماندهی واحد در زمان بحران ضروری است. تعیین دقیق نقش‌ها، مسیرهای ارتباطی و اختیارات تصمیم‌گیری پیش از آغاز مسابقه، می‌تواند موجب واکنش سریع‌تر و منسجم‌تر در برابر بحران شود. بهسازی زیرساخت‌های سالن‌ها و تأمین تجهیزات استاندارد ایمنی، پزشکی، ارتباطی و فنی نیز باید در اولویت قرار گیرد. وجود خروجی‌های اضطراری مناسب، تجهیزات کمک‌های اولیه، سیستم‌های هشدار، روشنایی کافی و امکانات پشتیبان، نقش مهمی در کاهش آسیب‌ها دارد. در نهایت، توجه به تداوم عملیات و مستندسازی تجربه‌ها پس از بحران اهمیت زیادی دارد. برگزارکنندگان باید برای توقف، تعویق، انتقال یا ادامه ایمن مسابقه برنامه جایگزین داشته باشند و پس از هر بحران، عملکرد خود را ارزیابی کنند تا از تجربه‌های به‌دست‌آمده برای بهبود رویدادهای آینده استفاده شود.

## تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

## منابع

1. Toohey K, Taylor T. Mega events, fear, and risk: Terrorism at the Olympic Games. *J Sport Manag* 2008;22:451-69.

21. Cho S, Shin N, Kwak DH, Kim AC, Jang WS, Lee JS, Ko YJ. The impact of COVID-19 crisis on major spectator sport industry in the US and South Korea: challenges and outlook. *J Glob Sport Manag* 2023;8:903-27.
22. Piatti M, Turati M, Bigoni M, Gaddi D. Volleyball and COVID-19 emergency: experience of a high-level Italian club team. *Sport Sci Health* 2021;17:253-5.
23. He Y, Yang S, Wang Z, Zhang K, Zhou A, Zou Y. How to calm the storm and recover reputation? A fsQCA analysis of public relations effectiveness in sports organizations. *Commun Sport* 2026:21674795261428589.
24. Hernandez FA. Pandemic mitigation and communication strategies during local sports tournaments in Japan. In: *Sport and the Pandemic*, Routledge 2020, pp. 184-195.
25. Scott D. Contemporary leadership in sport organizations. *Human Kinetics*; 2022.
26. Inoue Y, Lock D, Gillooly L, Shipway R, Swanson S. The organizational identification and well-being framework: Theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery. *Sport Manag Rev* 2022;25:1-30.
27. Fasey KJ, Sarkar M, Wagstaff CR, Johnston J. Understanding organizational resilience in elite sport: An exploration of psychosocial processes. *J Sport Exerc Psychol* 2022;62:102236.
28. Ekinci NE. Organizational Structure, Culture, and Crisis Management in Sport: A Turkish Perspective. In: *Crisis Management and Sports*, Routledge 2024, pp. 14-30.