

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۴۰۰  
دوره ۱۳، شماره ۳، ص: ۱۰۶۹-۱۰۴۷  
تاریخ دریافت: ۲۷ / ۱۲ / ۹۹  
تاریخ پذیرش: ۱۷ / ۰۳ / ۱۴۰۰

## پایش چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی

جواد شهلائی باقری<sup>۱</sup> - غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲</sup> - فرزاد غفوری<sup>۳</sup> -

فرزانه مظلومی سویینی<sup>۴\*</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

ظهور پاندمی کووید-۱۹ ارکان ورزش را دچار چالش‌های متعدد ساخته و بدون تردید پایش دقیق این چالش‌ها به‌عنوان گام نخست در فرایند مقابله با تبعات این پاندمی از اهمیت زیادی برخوردار خواهد بود. از این‌رو، هدف این پژوهش پایش چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی است. این پژوهش از مطالعات کیفی اکتشافی است که با روش تحلیل تماتیک انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده خبرگان حوزه مدیریت ورزشی با تجربه آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی در ورزش بودند که متناسب با ماهیت پژوهش ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و به صورت گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. از مصاحبه نیمه ساختارمند به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد. تحلیل تماتیک با استفاده از مدل برون و کلارک (۲۰۰۶) به استخراج ۱۶۱ کد، ۱۳ تم فرعی و ۵ تم اصلی منجر شد. یافته‌ها نشان داد که چالش رویدادها، چالش زیرساخت‌ها، چالش مالی، چالش ارتباطات و تعاملات و چالش سلامت از جمله چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌هاست. تمرکز بر این چالش‌ها در حوزه پژوهش و اجرا می‌تواند گامی کلیدی در راستای اصلاح و تقویت فرایندهای مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی در دوره پاندمی و پس‌پاندمی باشد.

### واژه‌های کلیدی

پاندمی، تحلیل تماتیک، چالش‌های راهبردی، فدراسیون‌های ورزشی، کرونا.

#### مقدمه

ظهور و شیوع پاندمی کووید-۱۹ در سال ۲۰۲۰ در مدت زمان کوتاهی دنیا را در شوک بزرگی فرو برد و تمام جنبه‌های زندگی بشر را تحت تأثیر خود قرار داد (۱). گسترش بیماری کووید-۱۹ در سرتاسر دنیا سبب تحمیل چالش‌های جدی در حوزه‌های مختلف سلامتی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی شده (۲) و نه تنها به عنوان یک چالش بهداشتی سلامت مردم را تهدید کرده، بلکه تمام ارکان زندگی اجتماعی کشورهای مختلف دنیا را تحت تأثیر خود قرار داده است (۳). کرونا بسیاری از پدیده‌ها را به چالش کشید و مسیر حرکت بسیاری از سازمان‌ها را دچار تغییر و تحولات گسترده کرد و در پی این تحولات سازمان‌های مختلف برای تضمین بقای خود چاره‌ای جز پذیرفتن واقعیت‌ها و تلاش برای درک چالش‌های جدید ندارند. ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و همواره تحت تأثیر تحولات ناشی از پاندمی کووید-۱۹ بوده‌اند. همچون بسیاری دیگر از بخش‌های جامعه، ورزش و حوزه‌های مختلف مرتبط با ورزش نیز از تبعات مهلک ویروس کرونا در امان نبوده است. بخش ورزش در طول یک دوره زمانی کوتاه‌مدت دچار تغییرات دراماتیکی شده و نگرانی از سلامت عمومی به تعطیلی بسیاری از فعالیت‌های ورزشی انجامیده است، بنابراین بحران کرونا به‌عنوان چالشی جدی برای بخش‌های مختلف ورزش مطرح بوده است (۴). برای اولین بار در تاریخ، به‌واسطه پاندمی کووید-۱۹، ورزش در مقیاس جهانی دچار وقفه شد (۵) و این موضوع به‌تنهایی بیانگر عمق و بزرگی تأثیر کرونا بر حوزه ورزش است. در بسیاری از موارد بروز چالش‌های ناشی از پاندمی کووید-۱۹ به‌گونه‌ای بوده که ارکان وجودی سازمان‌ها و اهداف اصلی آنها را تحت تأثیر قرار داده است. از این چالش‌ها می‌توان به‌عنوان چالش‌های راهبردی تعبیر کرد که شناخت دقیق و به‌موقع آنها برای بقای هر سازمان از جمله سازمان‌های متولی ورزش ضرورت دارد.

چالش‌های راهبردی بر فشارهایی دلالت دارد که نقش کلیدی بر احتمال موفقیت سازمان در آینده دارند. یک چالش راهبردی در وهله اول یک چالش است، که به‌عنوان یک مسئله به تصمیم‌گیری یا تلاش برای شفاف‌سازی نیاز دارد. از طرف دیگر، این مفهوم دارای یک جنبه راهبردی است و تأثیر عمده‌ای در روند و جهت حرکت کلی سازمان‌ها دارد. چالش‌های راهبردی اغلب از طرف محیط پیرامون سازمان بر سازمان تحمیل می‌شود. با این حال، یک سازمان ممکن است در پاسخ به چالش‌های راهبردی از سوی محیط بیرونی، با چالش‌های راهبردی داخلی نیز مواجه شود. چالش‌های راهبردی اصول و راهبردهای بنیادین سازمان را تهدید می‌کنند. از این‌رو توسل به ایجاد تحولات بنیادین به‌منظور مقابله کارآمد با چالش‌های راهبردی از الزامات اساسی مدیریت سازمان‌ها در شرایط حال و آینده است. برخی موضوعات

کلی وجود دارند که می‌توانند منشأ بسیاری از چالش‌های راهبردی برای سازمان‌ها باشند. رقابت، تحولات و بحران‌های غیرمنتظره، از جمله مواردی هستند که موجودیت سازمان‌ها را با چالش‌های راهبردی تهدید می‌کنند. پرداختن به چالش‌های راهبردی زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود که این چالش‌ها ناشی از یک پدیده غیرمنتظره و پیش‌بینی‌ناپذیر باشند که به‌صورت ناگهانی سازمان را دچار چالش می‌سازد.

پاندمی کووید-۱۹ از بحران‌های غیرمنتظره‌ای است که با ظهور ناگهانی خود بسیاری از سازمان‌ها را دچار چالش‌های اساسی کرده است. ورزش و سازمان‌های مرتبط با ورزش نیز از این قاعده مستثنا نبوده و با شیوع این بیماری ورزش و نهادهای متولی آن دچار مشکلات و چالش‌های عدیده‌ای شده‌اند که شرایط حال و آینده آنها را دچار مخاطرات جدی ساخته است. ماهیت ورزش به‌خودی‌خود همراه با ابهام و عدم اطمینان است (۶) و به‌نظر می‌رسد پاندمی کووید-۱۹ نیز شرایط عدم اطمینان موجود را به شکل چشمگیری گسترش داده است (۷). از منظر تاریخی، پاندمی کووید-۱۹ پدیده‌ای است که تاکنون یکی از گسترده‌ترین تغییرات را در دنیای ورزش ایجاد کرده (۸) و به‌سرعت ورزش را در سطوح پایه، حرفه‌ای و عمومی تحت تأثیر قرار داده است (۷). به‌وضوح مشخص است که پاندمی کووید-۱۹ زنجیره‌ای از ابهامات و عدم اطمینان‌ها را در ورزش به‌وجود آورده (۹)، که تمام جنبه‌های فعالیت‌های ورزشی را در سرتاسر دنیا تحت تأثیر قرار داده است (۱۰). وضعیت موجود شیوع کووید-۱۹ سبب ایجاد چالش‌ها و پیامدهای بلندمدت و پیش‌بینی‌ناپذیر در ورزش شده (۱۱) و چالش‌های جدی در تمامی سطوح ورزش ایجاد کرده است (۱۱). در شرایطی که بسیاری از ورزش‌ها، ورزشکاران و سازمان‌های ورزشی وابستگی بالایی به حمایت مالی یا اسپانسرشیپ دارند، بسیاری از رویدادهای ورزشی تعطیل شده یا به تعویق افتاده‌اند و این چالش سبب شده است که حال و آینده مبهمی در انتظار ورزش باشد (۱۲). به‌وضوح مشخص است که کاهش درآمدهای مرتبط با رویدادهای زنده ورزشی و همچنین ابهامات بسیار جدی در زمینه رویدادهای آینده، می‌تواند تبعات جدی مالی برای ورزش به‌همراه داشته باشد (۱۱). سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ورزشی به‌شدت نیازمند استفاده از رویکردهای سیستماتیک برای مواجهه با هر نوع ریسکی‌اند (۱۳). این نیاز در شرایط فعلی با ظهور و گسترش کووید-۱۹ از اهمیت بیشتری برخوردار شده و لزوم آمادگی سازمان‌های ورزشی را برای مقابله با این ریسک‌های غیرمنتظره بیش از پیش نمایان شده است. در مقابله با چالش‌های پاندمی کووید-۱۹ سازمان‌ها و متولیان حوزه ورزش ناگزیرند که حوزه ورزش را با نگاهی متفاوت مدیریت و دنبال کنند (۱۴).

یافته‌های هورکی (۲۰۲۰) حاکی از آن است که در شرایط پاندمی کووید-۱۹، معضلات مالی برای سازمان‌های ورزشی و همچنین ورزشکاران در بسیاری از موارد بسیار جدی است، به گونه‌ای که بقای آنها را به خطر انداخته است (۵). براساس یافته‌های هاکنسون و همکاران (۲۰۲۱)، قرنطینی، محدودیت سفرها، ممنوعیت تجمعات و تعویق و منتفی شدن رویدادهای ورزشی بزرگ سبب شده است ورزش، ورزشکاران و سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و پیامدهای بلندمدت و پیش‌بینی‌ناپذیر در ورزش شده و چالش‌های جدی در حوزه ورزش و جنبه‌های مختلف مرتبط با ورزش در تمامی سطوح ایجاد کرده است (۱۱). یافته‌های پژوهش داسیچ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده است در شرایطی که بسیاری از ورزش‌ها، ورزشکاران و سازمان‌های ورزشی وابستگی بالایی به حمایت مالی یا اسپانسرشیپ دارند، بسیاری از رویدادهای ورزشی تعطیل شده یا به تعویق افتاده‌اند و این چالش سبب شده است که حال و آینده مبهمی در انتظار ورزش باشد (۱۲). هاگر و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی تأثیرات شرایط پاندمی در ورزش نشان دادند که ورزش و سازمان‌های ورزشی از نظر زیرساخت‌های جایگزین خلأهای جدی دارند و این چالش موجب شده است که در شرایط موجود توانایی لازم برای استفاده از راهبردهای جایگزین مناسب را نداشته باشند (۱۵). سپهوند و همکاران (۲۰۲۰) نیز دریافتند که عملکرد مالی نامطلوب، تغییر در ارزش‌های فرهنگی، مسائل حقوقی، تغییر در راهبردهای بازاریابی و مسائل مرتبط با نیروی انسانی مهم‌ترین پیامدهای کووید-۱۹ در برندهای حامی مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران هستند (۱۶). ساداتی و همکاران (۲۰۲۰) نیز ایجاد نگرانی و اضطراب اجتماعی را از مهم‌ترین تبعات پاندمی کووید-۱۹ در سرتاسر جهان ذکر کردند (۱۷). مهرسفر و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که فشرده شدن لیگ‌های ورزشی به واسطه بحران کووید-۱۹، فشارهای مضاعفی را بر ورزشکاران ایجاد کرده و به دلیل عدم ریکاوری کامل و مناسب آنها را مستعد مواجهه با آسیب‌های مختلف جسمانی و روانی کرده است (۱۸). یافته‌های براخاص و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی نیازمند به‌کارگیری راهبرد تغییر و نوآوری به همراه شبکه‌سازی محیطی مبتنی بر فناوری است (۱۹). استامبولوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که توسعه و اجرای رویکردهای تئوریک در کنار چارچوب‌ها و راهبردهای کاربردی، باید در مواجهه با چالش‌های کرونا مورد توجه متولیان ورزش قرار گیرد (۲۰). تیمپکا<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)

- 
1. Dašić
  2. Stambulova
  3. Timpka

معتقد است مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کمک‌های دولتی در مقابله با پاندمی کرونا در حوزه صنعت ورزش می‌تواند تأثیرگذار باشد (۲۱). نیوبولد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تأکید کردند که در زمان پاندمی کووید-۱۹ با اشراف بر شاخص‌هایی که به ضرر سازمان‌ها منجر می‌شود، می‌توان به حذف به‌موقع آنها اقدام و راهبردهای مقابله‌ای مناسب را پیاده کرد (۲۲). برت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند که در مواجهه با شرایط فعلی ناشی از کرونا فعالیت‌های ورزشی باید با رعایت پروتکل‌های بهداشتی ارائه‌شده صورت گرفته و بهتر است نوآوری در فعالیت‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد (۲۳). ساتو<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) تدوین و ارائه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های جدید، به‌روز و بازنگری‌شده را برای ازسرگیری مجدد و منصفانه رویدادهای ورزشی ضروری می‌داند (۲۴). آقازاده و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که همگام‌سازی صنعت ورزش ایران با شیوع ویروس کووید-۱۹ مستلزم توجه به عوامل فنی، مدیریتی، حمایتی و فروش است و عوامل فنی مهم‌ترین عامل همگام‌سازی صنعت ورزش ایران با شیوع ویروس کووید-۱۹ هستند (۲۵). یافته‌های نوروزی سید حسینی (۲۰۲۰) نیز نشان داد که پاندمی کووید-۱۹ به تغییر سبک رفتاری ورزشکاران منجر شده است (۲۶)، و تغییر سبک رفتار در عرصه‌های مختلف می‌طلبد که راهبردهای متفاوتی با رویکرد اقتضایی برای مقابله با این تغییرات پیش‌بینی و اعمال شوند.

مرور ادبیات تحقیق در حوزه کرونا و ورزش نشان می‌دهد با توجه به اینکه زمان زیادی از شیوع پاندمی کووید-۱۹ نمی‌گذرد، پژوهش‌های زیادی در این زمینه وجود ندارد، اما کمیت و کیفیت این پژوهش‌ها به‌سرعت در حال افزایش است. مرور ادبیات تحقیق حاکی از این واقعیت است پژوهش‌هایی که در حوزه کووید-۱۹ و ورزش انجام گرفته، به‌صورت پراکنده در حوزه‌های گوناگون ورزش بوده است، اما تاکنون پژوهش جامعی که چالش‌های راهبردی را در مقیاس داخلی و بین‌المللی بررسی کرده باشد، مشاهده نشده است.

فدراسیون‌های ورزشی از کلیدی‌ترین متولیان ورزش حرفه‌ای در ورزش کشور شناخته می‌شوند. فدراسیون‌ها از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی در سراسر کشور محسوب می‌شوند که همواره در تعامل با محیط پیرامونی خود تأثیرگذار و تأثیرپذیرند. فدراسیون‌های ورزشی به‌تناسب ماهیت فعالیت‌های خود به‌صورت پیوسته در مواجهه با تغییرات قرار دارند و از این رو آسیب‌شناسی و

- 
1. Newbold
  2. Brett
  3. Csató

بررسی چالش‌های پیش روی فدراسیون‌ها اهمیت زیادی دارد (۲۷). فدراسیون‌ها باید به‌گونه‌ای عمل کنند که ورزشکاران، علاقه‌مندان و هواداران و ورزش‌های تحت پوشش را به شیوه‌ای کارآمد مدیریت و هدایت کنند، به شکلی که چالش‌های پیش‌آمده به‌واسطه پاندمی کووید-۱۹ را با حداقل هزینه‌ها پشت سر بگذارند. از این‌رو اشراف دقیق و کامل بر چالش‌هایی که جنبه راهبردی دارند و مأموریت‌های اصلی فدراسیون‌ها را تهدید می‌کنند، می‌تواند به‌عنوان گام نخست، نقش بنیادی در مقابله با چالش‌ها ایفا کرده و زمینه را برای مقابله بهتر و کارآمدتر با این چالش‌ها فراهم سازد. پردازش دقیق و تبیین این چالش‌ها می‌تواند نقشی کلیدی در هدف‌گذاری و ترسیم آینده فدراسیون‌های ورزشی ایفا کند. به همین دلیل پایش چالش‌های راهبردی و استخراج دقیق و به‌موقع آن حال و آینده فدراسیون‌های ورزشی را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار می‌دهد و به مدیران و متولیان ورزش کمک می‌کند که با اقدامات به‌موقع شرایط را برای مقابله با تهدیدات پیش رو فراهم کنند و خسارت‌های ناشی از این چالش‌ها را به حداقل برسانند. چالش‌های راهبردی به‌آسانی قابل استخراج نیستند و اغلب محصول بررسی‌های عمیق، دقیق و جدی هستند. در این زمینه خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی که دارای تجربه و تخصص در زمینه‌های مدیریت ورزش و فدراسیون‌های ورزشی هستند، می‌توانند در استخراج و تبیین این چالش‌ها به‌عنوان یک بازوی حمایتی کمک‌کننده باشند. انفعال در شناسایی چالش‌های موجود و همچنین چالش‌های احتمالی در آینده دور و نزدیک سبب خواهد شد که فدراسیون‌های ورزشی روزبه‌روز در برابر این چالش‌ها ناتوان‌تر شوند و در درازمدت تأثیرگذاری خود را در مدیریت مأموریت‌ها و فعالیت‌های خود به‌تدریج از دست بدهند. از این‌رو مسئله عمده‌ای که در مدیریت ورزش در عصر کرونا می‌تواند از دغدغه‌های اصلی متولیان عرصه پژوهش و اجرا تلقی شود، شناسایی دقیق و کارآمد چالش‌هایی است که ارکان ورزش را از جنبه راهبردی تهدید می‌کند. پیش‌بینی و تبیین این چالش‌ها از دیدگاه خبرگان امر در حوزه مدیریت فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند زمینه‌های لازم را در ارائه پاسخ‌های مؤثر در تعدیل این چالش‌ها فراهم سازد. با وجود چالش‌های اساسی که پاندمی کووید-۱۹ برای ورزش حرفه‌ای و فدراسیون‌های ورزشی ایجاد کرده است، تاکنون پژوهشی که این چالش‌ها را به‌صورت جامع تجزیه و تحلیل کرده باشد، در ادبیات پژوهشی چه در مقیاس داخلی و چه در مقیاس بین‌المللی مشاهده نشده است. این پژوهش را می‌توان از معدود تحقیقاتی به‌شمار آورد که با رویکرد کیفی به تبیین چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. با توجه به ضرورت پایش چالش‌های راهبردی در مدیریت شرایط کنونی متأثر از پاندمی کووید-۱۹ در حوزه ورزش، هدف از این پژوهش پایش چالش‌های راهبردی

ناشی از پاندمی کووید-۱۹ برای فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بوده است و متناسب با هدف اصلی پژوهش، محقق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ برای فدراسیون‌های ورزشی کدام‌اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی-اکتشافی است که با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک انجام گرفته است. پژوهش کیفی-اکتشافی فرصت مهمی را برای محقق ایجاد می‌کند که با انعطاف‌پذیری بالا و تلفیق مصاحبه با تحلیل خود، پدیده‌ها را تبیین کند (۲۸). این تحقیق از انواع تحقیقات بنیادی محسوب می‌شود که به منظور پایش چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفته است. تحلیل تماتیک به‌عنوان فرایند تحلیلی و تفسیری به محقق این امکان را می‌دهد که به‌صورت نظام‌مند به جست‌وجوی داده‌ها برای اکتشاف الگوها بپردازد (۲۹). در این پژوهش برای پاسخگویی به پرسش اصلی پژوهش و استخراج تم‌ها از رویکرد استقرایی استفاده شده است (۳۰). از آنجا که این تحقیق و موضوع مرتبط با آن تاکنون بررسی نشده است، استفاده از این رویکرد می‌تواند گزینه مناسبی محسوب شود (۳۱). جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی با تجربه آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی بودند که با تخصص‌های مختلف مدیریت راهبردی در ورزش، بازاریابی ورزشی، جامعه‌شناسی ورزشی، مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی، مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش مورد مصاحبه قرار گرفتند. با توجه به ماهیت پژوهش و روش تحلیل تماتیک، معیار انتخاب تعداد نمونه آماری اشباع نظری بود. متناسب با ماهیت پژوهش ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و به‌صورت گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. با توجه به هدف پژوهش، داشتن تخصص در حوزه مدیریت ورزشی و اشراف بر مبانی آینده‌پژوهی از شاخص‌های ورودی<sup>۱</sup> در انتخاب نمونه‌ها بود. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. با توجه به شیوع کرونا و محدودیت‌های آن، از انواع روش‌های حضوری و غیرحضوری برای انجام مصاحبه‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها به‌صورت ترکیبی از مصاحبه‌های صوتی و تصویری از طریق فضاهای اجتماعی و حضوری انجام گرفت. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه طول کشید و میانگین انجام مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه برآورد شد. به‌منظور تحلیل

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک بر مبنای مدل شش مرحله‌ای برون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد (۳۲). طبق این مدل در مرحله اول داده‌های خام مستخرج از مصاحبه‌ها در چند مرحله بررسی و سعی شد که در این مرحله آشنایی دقیق و جامعی از داده‌های خام گردآوری شده حاصل شود. بر این اساس در گام اول، داده‌های خام مربوط به مصاحبه‌ها در چند مرحله مورد خوانش و بازخوانی قرار گرفت و محقق تلاش کرد در این مرحله اشراف و آشنایی کاملی از داده‌های خام جمع‌آوری شده به دست آورد. پس از اطمینان از اشراف دقیق بر داده‌ها در این مرحله، گروه تحقیق مرحله دوم را با کدگذاری اولیه داده‌های خام آغاز کردند. در این مرحله از پژوهش تلاش شد که سؤال اصلی پژوهش، مرجع استخراج کدها قرار گیرد (۳۲). پس از کدگذاری داده‌ها، در مرحله سوم جست‌وجو برای استخراج تم‌های اصلی و تم‌های فرعی احتمالی آغاز شد. برون و کلارک (۲۰۰۶) معتقدند که در این مرحله تم‌ها شامل مفاهیم مهمی‌اند که حول محور سؤال اصلی پژوهش قرار می‌گیرند (۳۱). بنابراین در این مرحله کدهای بررسی شده تجزیه و تحلیل شدند و کدهایی که قرابت معنایی بیشتری داشتند، در قالب یک تم اصلی قرار گرفتند. در این مرحله تم‌های اصلی و فرعی مفاهیمی گسترده‌تر و دربرگیرنده مجموعه‌ای از کدها هستند. در این مرحله فراوانی کدها نمی‌تواند ملاک اصلی استخراج تم‌ها قرار گیرد، بلکه اهمیت کدهای استخراج شده در رابطه با سؤال تحقیق است که معیار استخراج یک تم اصلی یا فرعی قرار خواهد گرفت (۳۲). تم‌ها در این مرحله شامل مفاهیم سازماندهی شده محوری هستند (۳۳). فاز سوم شامل جست‌وجوی تم‌های اصلی و فاز چهارم، شامل بازنگری مجدد تم‌ها بود. در مرحله چهارم، پس از چندین مرحله بازنگری و استفاده از نظر خبرگان از طبقه‌بندی و نامگذاری تم‌های اصلی اطمینان حاصل شد. در بازنگری‌های متعدد و دقیق در این مرحله استخراج تم‌های فرعی مربوط به هر تم اصلی در دستور کار قرار گرفت. فاز پنجم دربرگیرنده تعریف و نامگذاری تم‌ها بود و در نهایت در فاز ششم که مرحله نهایی تحلیل تماتیک است، تفسیر تم‌ها براساس سؤال اصلی پژوهش شکل گرفت. بررسی پایایی و روایی در تحقیقات کیفی همیشه چالش برانگیز بوده است (۳۴)، اما گولفشانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که پایایی و روایی در تحقیقات کیفی تا حدود بسیار زیادی به تلاش و دقت محققان بستگی دارد (۳۵). در راستای اطمینان از پایایی تحلیل، دو نفر از اعضای گروه تحقیق به صورت مجزا اقدام به تحلیل داده‌ها می‌کردند (۳۶). بدین ترتیب که هر کدام از محققان به صورت مجزا اقدام به تحلیل داده‌ها کرده و در نهایت یافته‌های

- 
1. Braun and Clarke
  2. Golafshani



هر دو محقق با همدیگر مقایسه می‌شد و تا زمان دستیابی به توافق، فرایند تحلیل ادامه پیدا می‌کرد. در این تحقیق در جهت تلاش برای بالا بردن دقت و به‌منظور اطمینان از روایی تحلیل در مراحل مختلف، کدها، تم‌ها و تم‌های فرعی در اختیار سه نفر از خبرگان مصاحبه‌شونده قرار گرفت و متناسب با نظرهای آنها تعدیل و تغییرهای لازم اعمال شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش، ۱۶ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی با تخصص و تجربه آینده‌پژوهی در ورزش در فرایند مصاحبه شرکت داشتند. ۱۱ نفر از نمونه مورد مصاحبه از اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها (سه نفر استادیار، شش نفر دانشیار و دو نفر استاد تمام) و پنج نفر دیگر از نمونه تحقیق غیر هیأت علمی و شامل افرادی بودند که تخصص و سابقه فعالیت در حوزه‌های مختلف مرتبط با ورزش را داشتند. از مجموع تعداد نمونه مورد مصاحبه، ۱۴ نفر مرد و دو نفر دیگر زن بودند. نمونه تحقیق از حوزه‌های مختلف مدیریت راهبردی در ورزش (پنج نفر)، مدیریت بازاریابی ورزشی (سه نفر)، جامعه‌شناسی ورزشی (دو نفر)، مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی (چهار نفر) و مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش (دو نفر) بودند. نظر سطح تحصیلات، ۱۴ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی و دو نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۱۳ نفر دارای تحصیلات مرتبط با ورزش و سه نفر دارای تحصیلات غیرورزشی بودند. از نظر سابقه مدیریت، تمامی اعضای نمونه سابقه مدیریت در سطوح مختلف ورزش کشور را در کارنامه کاری خود داشتند. فرایند تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی-استقرایی در قالب جدول ۱ ارائه شده است. جدول ۱ دربرگیرنده یافته‌های پژوهش (کدها، تم‌های اصلی و تم‌های فرعی) بر مبنای مدل شش مرحله‌ای تحلیل تماتیک برون و کلارک (۲۰۰۶) است.

جدول ۱. کدها، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی

کدها	فراوانی کدها	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
تعیین مسابقات، بی‌نظمی در جدول مسابقات، محدودیت مسابقات رده‌های سنی، برگزاری رقابت‌های لیگ، تداخل برنامه‌های مسابقات، مشکلات برنامه‌ریزی مسابقات، هماهنگی با سایر دستگاه‌ها در برنامه‌ریزی و برگزاری مسابقات، فرابخشی شدن هماهنگی برای برگزاری مسابقات، وسعت جغرافیایی تحت پوشش فدراسیون‌ها، یکسان نبودن شرایط همه تیم‌ها در فرایند مسابقات از نظر ابتلای بازیکنان، یکسان نبودن وضعیت پاندمی در مناطق جغرافیایی مختلف، متفاوت بودن وضعیت محدودیت‌ها در هر منطقه،	۳۰ کد		

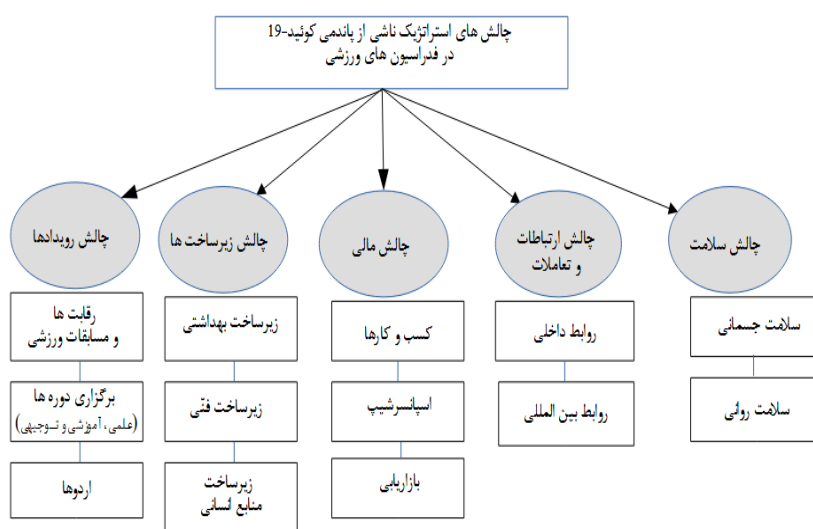
رقابت‌ها و مسابقات ورزشی	عدم اجماع تیم‌ها در برنامه‌ریزی مسابقات، نگرانی از برگزاری مسابقات، ابهام درباره آینده مسابقات، عدم امکان برنامه‌ریزی بلندمدت، عدم پیش‌بینی تقویم مسابقات، کیفیت برگزاری مسابقات، محدودیت‌های متفاوت برای رقابت‌های متفاوت و دوگانگی در برگزاری رقابت‌های متفاوت، محدودیت‌های سفر برای هواداران، رقابت‌های بدون تماشاگر، فاصله گرفتن هواداران از تیم‌ها، تضعیف پایگاه هواداری در درازمدت، محدودیت‌های سفر برای تیم‌ها، محدودیت‌های سفر برای بازیکنان، عدم اطمینان از برگزاری مسابقات پیش رو در مقیاس داخلی و بین‌المللی، سخت بودن اعمال کنترل در جریان مسابقات ورزشی (با توجه به غالب شدن هیجانانگیز، تعطیلی برخی رشته‌های ورزشی، کاهش چشمگیر رقابت‌های چندجانبه و دوستانه، تعطیلی رویدادهای خیرخواهانه
چالش رویدادها (۵۰ کد)	محدودیت برگزاری حضوری دوره‌های آموزشی مربیان، محدودیت برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری برای بازیکنان، محدودیت برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری برای داوران، محدودیت برگزاری دوره‌های هم‌اندیشی به‌صورت حضوری، محدودیت‌های دوره‌های آموزشی حضوری بین‌المللی، محدودیت‌های حضور فیزیکی در مجامع و دوره‌های توجیهی ملی و بین‌المللی، محدودیت دوره‌های دانش‌افزایی مدیران ورزشی، عدم برگزاری حضوری دوره‌های داور، عدم برگزاری حضوری دوره‌های مربی‌گری، محدودیت در برگزاری همایش‌های ورزشی و علمی
برگزاری دوره‌ها (علمی، آموزشی و توجیهی)	مشکلات برگزاری دوره‌های استعدادیابی، محدودیت در برگزاری اردوهای مشترک، محدودیت در برگزاری اردوهای بلندمدت، محدودیت برگزاری اردوهای داخلی، مشکل در برگزاری اردوهای برون‌مرزی، محدودیت‌های سفرهای درون‌شهری، محدودیت‌های سفرهای برون‌شهری، ابهام در پیش‌بینی تقویم اردوها، عدم قطعیت برنامه‌های پیش‌بینی‌شده، محدودیت برگزاری اردوهای استعدادیابی
اردوها	محدودیت فضای میکسون‌ها، فضای محدود تونل بسیاری از ورزشگاه‌ها و اماکن، سرپوشیده بودن بسیاری از اماکن ورزشی، محصور بودن بسیاری از قسمت‌های اماکن و ورزشگاه‌ها، نبود تهویه مناسب در بسیاری از اماکن ورزشی، عدم پیش‌بینی شرایط پاندمی در طراحی رختکن اماکن، متناسب نبودن جایگاه هواداران با شرایط پاندمی، هزینه‌های زیاد در بازطراحی اماکن در صورت ادامه پاندمی، ایمن نبودن رختکن مسابقات در برابر کرونا، تجهیز نبودن زمین مسابقات به تجهیزات بهداشتی، کافی نبودن سرویس‌های بهداشتی، محدودیت زیرساخت‌های بهداشتی به نسبت وسعت بسیاری از اماکن، ناکارآمدی روش‌های سنتی ضدعفونی‌کننده، عدم پیش‌بینی زیرساخت‌های پیشگیرانه در اماکن
زیرساخت بهداشتی	عدم پیش‌بینی فناوری‌های نوین متناسب با شرایط پاندمی، نداشتن طراحی لازم برای توسعه زیرساخت‌ها برای ترویج دوره‌های مجازی، عدم پیش‌بینی واحدهای آموزش الکترونیک در چارت فدراسیون‌ها، مجهز نبودن فدراسیون‌ها به سخت‌افزارهای آموزش الکترونیک، نداشتن آشنایی دقیق با نرم‌افزارهای برگزاری دوره‌های مجازی، نداشتن تجربه کافی در آموزش الکترونیک، عدم
چالش زیرساخت‌ها (۳۲ کد)	نداشتن طراحی
زیرساخت فنی	

	<p>تمایل تیم‌ها و باشگاه‌ها به آموزش‌های الکترونیک، آشنای نبودن باشگاه‌ها و تیم‌ها با دوره‌های آموزش دیجیتال و الکترونیک، ضعف در به‌کارگیری اینترنت اشیا در اماکن ورزشی، نداشتن اشراف بر موضوع اینترنت اشیا در مدیریت اماکن ورزشی، عدم تجهیز اماکن به گیت‌های ورود و خروج الکترونیک برای کنترل بیشتر</p>
<p>زیرساخت منابع انسانی</p>	<p>۷ کد                  کمبود نیروهای متخصص بهداشتی در بدنه فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، آماده نبودن کارکنان برای رویارویی با بحران پاندمی در فدراسیون و باشگاه‌ها، آموزش ناکافی برای کارکنان برای مقابله با شرایط پاندمی در فدراسیون و باشگاه‌ها، نبود تجربه قبلی برای اقدامات مقابله‌ای در برابر پاندمی در بین مدیران و کارکنان در فدراسیون و باشگاه‌ها، ضرورت استفاده از مشاوران در حوزه‌های مختلف متناسب با شرایط پاندمی، متناسب نبودن کمیت کارکنان برای مواجهه با پاندمی، نیاز به نیروی متخصص مقابله با بحران در شرایط پاندمی</p>
<p>چالش مالی (۳۵ کد)</p>	<p>۱۲ کد                  بیکاری ورزشکاران برخی رشته‌ها، روی آوردن ورزشکاران برخی رشته‌ها به مشاغل دیگر، مشکل در امرار معاش بسیاری از ورزشکاران، تعطیلی بسیاری از اماکن، آسیب دیدن کسب‌وکارهای کوچک و ضعیف پیرامون رویدادها، آسیب دیدن اشتغال در ورزش‌های کوچک، آسیب دیدن اشتغال بانوان ورزشکار (به‌واسطه محدودیت‌های بیشتر)، آسیب به اشتغال مربیان در ورزش‌های کوچک، محدودیت فعالیت بسیاری از اماکن، تعدیل کارکنان حفاظت فیزیکی به دلیل محدودیت یا تعطیلی رقابت‌ها، تعدیل بسیاری از نیروهای خدماتی رویدادهای ورزشی، تعدیل نیروهای تأسیساتی بسیاری از اماکن</p>
<p>اسپانسرشیپ</p>	<p>۱۰ کد                  کاهش اثربخشی حمایت مالی، حضور نداشتن هواداران در کنار رویدادها، کاهش انگیزه حضور شرکت‌ها، محدودیت فروش شرکت‌ها، محدودیت خرید مشتریان، تأثیرگذاری کمتر اسپانسرها بر نگرش هواداران، رکود اقتصادی، رکود در خرید مشتریان، رکود در فروش شرکت‌ها، تضعیف موقعیت فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در عقد قراردادهای حمایت مالی</p>
<p>بازاریابی</p>	<p>۱۳ کد                  کاهش درآمد فدراسیون‌ها از کانال بازاریابی، تغییر رویکرد بازاریابی در دوره پاندمی، ناکارآمدی بازاریابی سنتی در دوره پاندمی، ایجاد مشکلات برای قراردادهای بازاریابی برای باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها، محدودیت در پیش‌بینی برگزاری رویدادها برای عقد قراردادی بازاریابی برای شرکت‌ها، باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها، لزوم اشراف بر بازاریابی الکترونیک، کاهش درآمد باشگاه‌ها از طریق بازاریابی، کاهش اقبال به بازاریابی از طریق ورزش، انفعال بخش‌های بازاریابی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، عدم احساس نیاز به تغییر رویکردهای بازاریابی در باشگاه‌ها، وابستگی شدید بازاریابی ورزشی به حضور هواداران، کاهش درآمدهای حق پخش تلویزیونی با تعویق و تعطیلی برخی رویدادها، لزوم به‌کارگیری مشاوران بازاریابی متناسب با شرایط پاندمی</p>
	<p>۱۲ کد                  کاهش ارتباط نزدیک با ورزشکاران، محدودیت در تعامل حضوری فدراسیون‌ها با باشگاه‌ها، کاهش تعاملات رو در رو در تصمیم‌گیری‌ها، کم</p>

روابط داخلی	شدن تعامل تیم‌ها با هواداران در فضای واقعی، فاصله فیزیکی ارکان تصمیم‌گیری از مخاطبان ورزش، تضعیف تدریجی روابط عاطفی هواداران با تیم‌ها و ورزشکاران، اختلال در ارتباط نزدیک با داوطلبان، کاهش ارتباطات با نهادهای ورزشی داخلی، محدود شدن ارتباطات با نهادهای غیرورزشی داخلی، عدم حضور فیزیکی مدیران ارشد در مجامع مختلف استانی و شهرستان‌ها، کاهش آشنایی و شناخت از هیأت‌ها و مشکلات آنها با توجه به محدودیت‌ها، کاهش سفرهای استانی مدیران عالی ورزش و فدراسیون‌ها	۸ کد	روابط بین‌المللی	محدود شدن روابط بین‌المللی در عرصه ورزش، تضعیف دیپلماسی ورزشی، محدودیت در تعامل حضوری با ارکان بین‌المللی حقوقی ورزش، تضعیف نفوذ بر نهادهای بین‌المللی ورزشی، تضعیف روابط با انجمن‌های بین‌المللی ورزشی، کاهش مراودات ورزشی با کشورهای مختلف، کم‌رنگ شدن حضور فیزیکی در همایش‌ها و گردهمایی‌های بین‌المللی، تسلط بر زبان‌های بین‌المللی در روابط بین‌الملل غیرحضور.
چالش ارتباطات و تعاملات (۲۰ کد)		۹ کد	سلامت جسمانی	کاهش آمادگی فیزیکی، تحلیل رفتگی جسمانی، آسیب‌پذیری ورزشکاران، تداخل در برنامه‌های آمادگی جسمانی، مشکل در اردوهای آمادگی، رکود حرکتی، تضعیف مهارت‌ها، نبود مکانیسم پایش سلامت جسمی ورزشکاران قبل از ابتلا، نبود مکانیسم پایش سلامت جسمی ورزشکاران پس از ابتلا
		۱۵ کد	سلامت روانی	تخریب روحیه ورزشکاران و تیم‌ها، کاهش انگیزه تمرین، افت تمرکز ورزشکاران و تیم‌ها، گوشه‌گیری برخی ورزشکاران، شرایط بروز افسردگی، زمینه‌های بروز استرس، تضعیف آمادگی روانی ورزشکاران، افزایش نگرانی‌های ورزشکاران و تیم‌ها، ترس از آینده مبهم، شرایط بروز اضطراب، شرایط بروز وسواس فکری، زمینه‌های بروز وسواس رفتاری، کمبود مشاوران برای تیم‌ها و ورزشکاران متناسب با پاندمی، کم توجهی به موضوعات روانشناسی ورزشی، نداشتن آگاهی کافی از روانکاو و مشاوره در شرایط پاندمی
		مجموع: ۱۶۱ کد		
		مجموع: ۱۳ کد		
		مجموع: ۵ کد		
		۱۶۱ کد	تم فرعی	تم اصلی

با توجه به یافته‌های جدول ۱، در مرحله کدگذاری تعداد ۱۶۱ کد استخراج شدند. پس از استخراج کدها، همان‌گونه که در جدول یافته‌ها نشان داده شده است، چالش رویدادها، چالش زیرساخت‌ها، چالش مالی، چالش ارتباطات و تعاملات و چالش سلامت به‌عنوان تم‌های اصلی پژوهش (پنج تم اصلی) استخراج شدند. با بررسی مجدد کدها و انطباق با تم‌های اصلی، تم‌های فرعی (۱۳ تم فرعی) حاصل از تحلیل داده‌ها استخراج شدند. سپس برای هریک از تم‌های اصلی، تعدادی تم فرعی با توجه به قرابت معنایی و مفهومی آنها استخراج شد. براساس جدول ۱، تم چالش رویداد شامل سه تم فرعی رقابت‌ها و مسابقات ورزشی، اردوها و برگزاری دوره‌ها (علمی، آموزشی و توجیهی) بود. زیرساخت بهداشتی، زیرساخت فنی و

زیرساخت انسانی از جمله تم‌های فرعی در تم زیرساخت‌ها بودند. چالش مالی شامل سه تم فرعی کسب‌وکار، اسپانسرشیپ و بازاریابی بوده است. چالش ارتباطات و تعاملات نیز دربرگیرنده دو تم فرعی ارتباطات و تعاملات داخلی و ارتباطات و تعاملات بین‌المللی است. یافته‌های جدول ۱ همچنین نشان می‌دهد که چالش سلامت شامل دو تم فرعی سلامت جسمانی و سلامت روانی بوده است. یکی از اهداف اصلی مطالعات استقرایی در تحلیل تماتیک، خلاصه‌سازی و جمع‌بندی یافته‌ها در قالب یک مدل شماتیک براساس داده‌های تحلیل‌شده است (۲۰)، از این رو یافته‌های این پژوهش در جدول ۱ در قالب مدل شماتیک زیر (شکل ۱) به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. مدل شماتیک چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی

مدل ترسیم‌شده در شکل ۱ بیانگر مدل خلاصه‌سازی و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش براساس تحلیل تماتیک داده‌هاست که شامل پنج تم اصلی، ۱۳ تم فرعی در قالب مدل چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

فدراسیون‌های ورزشی متولی ورزش حرفه‌ای و قهرمانی در کشورند و از طرفی با اقشار زیادی از جامعه مانند ورزشکاران، هواداران و علاقه‌مندان به‌عنوان مخاطب خود سروکار دارند، از این رو اختلال در عملکرد

آنها می‌تواند تبعات کوتاه‌مدت و بلندمدتی را برای ورزش کشور به‌همراه داشته باشد. این پژوهش را می‌توان اولین پژوهشی تعریف کرد که در زمینه چالش‌های راهبردی ناشی از پاندمی کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفته است. پایش چالش‌های راهبردی که فدراسیون‌های ورزشی را در زمان حال و آینده دچار مشکل می‌سازد و به‌عنوان هدف اصلی این مطالعه دنبال می‌شود، می‌تواند اقدام ضروری برای مواجهه مناسب با مخاطرات آینده محسوب شود. در این قسمت به معرفی و تفسیر تم‌های مستخرج از تحلیل تماتیک (مرحله ششم) پرداخته می‌شود.

چالش رویدادها: یکی از تم‌های اصلی مستخرج از تحلیل تماتیک مربوط به چالش‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، چالش مرتبط با رویدادها بوده است. این چالش شامل سه تم فرعی رقابت‌ها و مسابقات ورزشی، اردوها و برگزاری دوره‌ها (علمی، آموزشی و توجیهی) بوده است. از آنجا که رویدادهای ورزشی تا حدود زیادی مستعد شیوع و انتقال ویروس هستند و این رویدادها می‌توانند منشأ انتقال آلودگی به گروه‌های دیگر باشند (۳۷)، برگزاری رویدادهای ورزشی در چنین شرایطی هم به‌عنوان یک چالش مطرح است و هم ریسک بزرگ. بیشترین فراوانی کدها در این تم و دیگر تم‌های اصلی به تم فرعی رقابت‌ها و مسابقات ورزشی اختصاص داشته است و این موضوع را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که رقابت‌ها و مسابقات ورزشی از جمله حوزه‌هایی هستند که بیشتر از دیگر بخش‌های ورزش متأثر از شیوع پاندمی کووید-۱۹ بوده است. شیوع پاندمی کووید-۱۹ و اعمال محدودیت‌های جدی در مسافرت‌های درون‌شهری و برون‌شهری و همچنین لزوم فاصله‌گذاری اجتماعی رویدادهای ورزشی را دچار چالش‌های جدی کرده است. این محدودیت‌ها به تعویق و لغو بسیاری از رویدادهای ورزشی بزرگ در دنیا منجر شد. رقابت‌های المپیک ۲۰۲۰ توکیو، تورنمنت فوتبال یورو ۲۰۲۰، در کنار به تعویق افتادن مسابقات فرمول یک گرند پریکس استرالیا، مسابقات گلف، تنیس، بسکتبال، راگبی، دوچرخه‌سواری، بوکس، اسنوکر و اسکیت روی یخ از جمله رویدادهای ورزشی بزرگ دنیا بوده‌اند که به تعطیلی کشیده شده یا به تعویق افتاده‌اند (۳). یافته‌های هاکنسون و همکاران (۲۰۲۱)، تعویق و منتفی شدن رویدادهای ورزشی بزرگ را دلیلی برای مشکلات جدی ورزش و ورزشکاران معرفی کرده‌اند (۱۱). در پژوهش داسیچ و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر تعطیلی و تعویق رویدادهای ورزشی به‌عنوان دلیلی مهم برای ابهام در آینده ورزش و ورزشکاران تأکید شده است (۱۲). کشور ایران از نظر وسعت جغرافیایی بسیار وسیع بوده و تردد بین شهرها و مناطق مختلف برای شرکت در رویدادهای ورزشی برای تیم‌ها و ورزشکاران بسیار سخت است. این وسعت جغرافیایی زمانی که مناطق مختلف کشور از حیث شیوع بیماری دارای شرایط متفاوتی‌اند، کار را سخت‌تر

می‌کند، از این‌رو هماهنگی‌ها بین همه تیم‌ها و ورزشکاران را برای ادامه مسابقات دشوار می‌سازد. این موضوع به نوبه خود تعویق مسابقات، بی‌نظمی در جدول مسابقات و مشکلات برنامه‌ریزی را برای فدراسیون‌ها به همراه خواهد داشت و سبب می‌شود که فدراسیون‌های ورزشی در راستای انجام مأموریت‌های اصلی خود دچار چالش شوند. برگزاری اردوها برای آمادگی تیم‌های باشگاهی و ملی و همچنین برگزاری دوره‌های مختلف علمی، آموزشی و توجیهی از ضرورت‌های حوزه ورزش است که در شرایط موجود با چالش‌های زیادی مواجه‌اند. از طرف دیگر در شرایط پاندمی کووید-۱۹ انجام امور مربوط به برگزاری رویدادهای ورزشی تنها براساس تصمیمات درون فدراسیونی امکان‌پذیر نیست و برگزاری رویدادهای مختلف ورزشی مستلزم هماهنگی و موافقت دستگاه‌های دیگر است که این موضوع دشواری مدیریت رویدادها را بیشتر می‌کند. نپرداختن به این چالش‌ها نه تنها حوزه ورزش را در زمان حال دچار چالش کرده است، بلکه با تضعیف زیرساخت‌ها، آینده ورزش در سطوح مختلف نیز دچار مشکل خواهد شد. به نظر می‌رسد مواجهه با این چالش‌ها مستلزم ایجاد تحولات جدی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در ارکان مختلف ورزش کشور و به خصوص فدراسیون‌های ورزشی است. متولیان ورزش و به‌طور خاص فدراسیون‌های ورزشی باید بپذیرند که در شرایط بحرانی پاندمی استفاده از رویکردها و راهبردهای گذشته پاسخگو نخواهد بود و به اقتضای شرایط باید تصمیمات و رویکردهای جدیدی اتخاذ شود.

چالش زیرساخت‌ها: زیرساخت‌ها دومین تم اصلی مستخرج از تحلیل تماتیک مربوط به چالش‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی است. مواجهه با هر شرایط جدیدی مستلزم مجهز بودن به زیرساخت‌های متناسبی است که بتوان با توسل به این زیرساخت‌ها چالش‌های جدید را مدیریت کرد. زمانی که شرایط جدید به‌گونه‌ای بروز پیدا کند که کاملاً غیرمنتظره و ناگهانی باشد و همزمان بخش‌های مختلف را درگیر کند، مخاطرات بیشتر و طبیعتاً زیرساخت‌های موجود پاسخگوی شرایط جدید نخواهند بود. زیرساخت‌های بهداشتی، فنی و انسانی از جمله تم‌های فرعی در تم زیرساخت‌ها محسوب می‌شوند. توجه به ایمنی و امنیت در گذشته از ارکان برگزاری رویدادهای ورزشی در اولویت‌های فدراسیون‌های ورزشی بوده است، اما شاید هیچ‌گاه تصور نمی‌شد و حتی انتظار نمی‌رفت که فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی با فراهم کردن زیرساخت‌های لازم، خود را برای مقابله با شیوع یک ویروس در رویدادها و میادین ورزشی آماده کنند. اصلی‌ترین مخاطره پاندمی کووید-۱۹ مسئله بهداشت فردی و اجتماعی است و برای مقابله با این مخاطره باید به تجهیزات ویژه دسترسی داشت. رویدادها و محیط‌های ورزشی و جو حاکم بر آنها دارای شرایط اجتماعی و ویژه‌ای است، از این‌رو برای مدیریت و کنترل پروتکل‌های بهداشتی به زیرساخت‌های

خاصی نیاز است. وقتی دغدغه بهداشتی به مسئله اصلی رویدادها و اماکن تبدیل می‌شود، زیرساخت‌های مربوط به شرایط عادی نمی‌تواند پاسخگوی نیاز جدید باشد و تحول در این حوزه اجتناب‌ناپذیر است. از طرف دیگر، با شیوع کرونا بسیاری از فعالیت‌های روتین در حوزه ورزش از قالب قبلی خود خارج شده و با توجه به محدودیت‌ها به رویکردهای جدیدی متوسل شدند. حوزه آموزش، نظارت، کنترل، برگزاری جلسات، کارگاه‌ها و دوره‌های مختلف به پلتفرم‌های دیجیتال و الکترونیک روی آورده‌اند و ادامه دادن این رویکردها مستلزم تقویت زیرساخت‌های فنی جدیدی است. درحالی‌که در بخش‌های مختلف زندگی شخصی معمولاً مطالعات و جایگزین‌های مناسب دیجیتالی برای مقابله با چالش‌ها وجود داشته است (۳۸). هاکر و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که پاندمی کووید-۱۹ سبب شد خلاهای جدی ورزش و سازمان‌های ورزشی از نظر زیرساخت‌های خود را نشان دهد و ورزش نتواند از آلت‌رناتیوهای مناسب برای مقابله با چالش‌های ایجادشده بهره گیرد (۱۵). فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و اماکن ورزشی ناگزیرند متناسب با خدماتی که ارائه می‌دهند، خود را از نظر زیرساخت‌های فنی جدید تجهیز کنند. منابع انسانی یکی دیگر از زیرساخت‌هاست که برای مواجهه با شرایط جدید به آموزش و تخصص ویژه نیاز دارند. منابع انسانی آموزش‌دیده و متخصص که برای شرایط بحرانی آمادگی و تبحر لازم را داشته باشند، یکی دیگر از نیازمندی‌های ویژه فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و اماکن ورزشی است.

چالش مالی: یکی دیگر از تم‌های اصلی مستخرج از تحلیل تماتیک مربوط به چالش‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، چالش‌های مالی بوده است. این چالش شامل سه تم فرعی کسب‌وکار، اسپانسرشیپ و بازاریابی بوده است. هورکی (۲۰۲۰) معضلات مالی برای سازمان‌های ورزشی و همچنین ورزشکاران را در شرایط پاندمی کرونا خطری برای بقای آنها تعریف کرده است (۵). پاندمی کرونا با اختلال در کسب‌وکار ورزشکاران و حوزه‌های پیرامونی ورزش و همین‌طور ایجاد مشکلاتی در زمینه‌های حمایت مالی و بازاریابی سبب شده است و ورزش و ارکان وابسته به آن دچار چالش‌های مالی جدی شوند. براساس یافته‌های راتن (۲۰۲۰)، تحقیقات زیادی که در حال ظهورند، بر تأثیر پاندمی کووید-۱۹ بر موقعیت کسب‌وکارها در دنیای ورزش در سطح کلان تأکید کرده‌اند (۴). در یافته‌های هاکنسون و همکاران (۲۰۲۱) نیز نبود امنیت شغلی در کنار از دست دادن منابع مالی از جمله تبعات پاندمی کووید-۱۹ معرفی شده‌اند (۱۱). داسیچ و همکاران (۲۰۲۰) نیز وضعیت مالی ورزش و ورزشکاران را در حال و آینده بسیار مبهم می‌دانند (۱۲). عدم قطعیت و ابهام در برگزاری بسیاری از رویدادهای ورزشی که منشأ کسب‌وکار برای ورزش و ورزشکاران بوده‌اند، سبب شده است که بسیاری از افرادی که شغل و درآمدشان وابسته به رویدادهای



ورزشی بوده است، دچار ناامنی شغلی شوند و کسب‌وکار خود را از دست بدهند. تجارب گذشته حاکی از این واقعیت است که شغل بسیاری از ورزشکاران وابسته به رقابت‌های ملی و بین‌المللی بوده (۳۹) و طبیعتاً منتفی شدن یا تعویق این رویدادها سبب از بین رفتن امنیت شغلی آنها شده است. تلاش‌های بازدارنده برای مقابله با عدم امنیت شغلی در ورزش به‌واسطه پاندمی کووید-۱۹ باید به‌صورت ویژه مورد توجه قرار گیرد، چراکه ورزش از جمله حوزه‌هایی است که از این نظر به‌شدت تحت تأثیر بوده است (۱۱). اسپانسرشیپ نیز یکی دیگر از جنبه‌های مالی است که ورزش و فدراسیون‌های ورزشی وابستگی زیادی به آن دارند. حمایت‌های مالی در ورزش و تبلیغات از جمله حوزه‌های مرتبط با ورزش است که تا حدود زیادی متأثر از پاندمی کووید-۱۹ بوده‌اند (۱۲). چالش‌های مرتبط با اسپانسرشیپ در ورزش به‌واسطه شیوع کرونا سبب شده است که مشخص نباشد چه آینده‌ای در انتظار ورزش در دوره کرونا و پساکرونا باشد (۱۲). درآمدزایی حاصل از قرارداد با حامیان مالی در رویدادهای ورزشی به‌واسطه حضور هواداران در روز مسابقه از ارکان درآمدزایی برای باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی بوده است، ولی با شیوع کرونا و محدودیت‌های حضور هواداران در رویدادها باعث اقبال کمتر حامیان مالی در ورزش شده است. این موضوع در درازمدت می‌تواند به چالش اساسی در فرایند جذب حامیان مالی تبدیل شود. علاوه بر این، عدم قطعیت برگزاری بسیاری از رویدادهای ورزشی سبب می‌شود که سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و شرکت‌های حمایت‌کننده نتوانند برنامه مشخص و مدونی را در زمینه کیفیت مشارکت خود در فرایند حامی‌گری دنبال کنند. از منظر بازاریابی نیز حضور هواداران در استادیوم‌ها دارای مزایای زیادی برای ورزش، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی است. حضور جمعی هواداران در ورزشگاه سبب ایجاد جو خاصی می‌شود که در گذر زمان به ایجاد هویت خاص برای تیم و باشگاه می‌انجامد. این هویت از نسلی به نسل دیگر منتقل شده و سبب انتقال ارزش‌ها و هنجارها به نسل‌های بعدی می‌شود. این فرایند در درازمدت به تقویت پایگاه هواداری و رونق ورزش در کشور منجر می‌شود. از طرف دیگر، انگیزه بسیاری از بازاریابان و حامیان ورزشی برای حضور در ورزش و میادین ورزشی هواداران هستند. حضور هواداران سبب می‌شود که بازاریابان و حامیان ورزشی به معرفی کالاها و خدمات خود بپردازند و از پتانسیل‌های رویدادهای ورزشی برای برندسازی و جذب مشتریان بیشتر بهره ببرند. استادیوم‌ها و فضاهای فیزیکی از ابزارهای مهم در جایگاه‌سازی برندهای ورزشی‌اند و نقش مهمی در ایجاد تداوی هواداران از برند تیم‌ها ایفا می‌کنند (۴۰)، از این‌رو با بسته شدن استادیوم‌ها بر روی هواداران به‌عنوان مشتریان اصلی در ورزش به‌واسطه

محدودیت‌های ناشی از کرونا، بسیاری از پتانسیل‌ها در حوزه حمایت مالی، بازاریابی، برندسازی و درآمدزایی در ورزشی دچار چالش شده‌اند.

چالش ارتباطات و تعاملات: یکی دیگر از چالش‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی، ارتباطات و تعاملات است. این تم دربرگیرنده دو تم فرعی ارتباطات و تعاملات داخلی و ارتباطات و تعاملات بین‌المللی است. بدون تردید محدودیت‌های ناشی از رفت‌وآمدها و فاصله اجتماعی سبب شده است که تعاملات نزدیک و حضوری جای خود را به روابط غیرحضوری بدهد و به‌نوعی این روابط چه در مقیاس داخلی و چه در مقیاس بین‌المللی کمرنگ‌تر و کم‌اثرتر شده‌اند. اگرچه در دوره پاندمی گرایش به ارتباطات دیجیتالی و مجازی تا حدود زیاد گسترش پیدا کرده است، به همین نسبت تعاملات و روابط رودررو محدودتر شده است. ورزش یکی از پدیده‌های خاص اجتماعی است که بسیاری از جذابیت‌های آن به تعاملات نزدیک مخاطبان با این پدیده برمی‌گردد. فاصله هواداران با ورزش و محدود شدن تعاملات حضوری آنها در ورزش با هیچ ابزاری پر نخواهد شد و ارتباطات مجازی نیز در هر سطحی که توسعه پیدا کند، نمی‌تواند خلأ ناشی از کاهش ارتباطات در ورزش را مرتفع سازد. شور و هیجان و جذابیت ورزش با ارتباطات رودررو و نزدیک قابل تجربه است و طبیعتاً با اعمال محدودیت‌ها در این زمینه، روح و هویت ورزش دچار آسیب خواهد شد. ورزش پدیده‌ای بین‌المللی است که تعاملات و روابط بین‌المللی در جذابیت آن نقش پررنگی دارد. مراودات ورزشی بین کشورهای مختلف در قالب میزبانی رویدادها، میهمانی رویدادها، گردشگری ورزشی، فعالیت‌های مشترک، رویدادهای انسان‌دوستانه و ... مصداق پیدا می‌کند. با بروز محدودیت‌ها این مراودات نیز کمرنگ و کمرنگ‌تر خواهد شد. محدود شدن تعاملات در ورزش چالشی راهبردی برای فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود که هم در شرایط موجود و هم در درازمدت می‌تواند عملکرد فدراسیون‌ها را در سطح ملی و بین‌المللی تحت تأثیر قرار دهد.

چالش سلامت: آخرین چالش راهبردی مستخرج از تحلیل تماتیک، عبارت است از چالش سلامت. این چالش شامل دو تم فرعی سلامت جسمانی و سلامت روانی بوده است. نگرانی درباره پیامدهای سلامت جسمانی و روانی ورزشکاران در وضعیت پاندمی کووید-۱۹ توسط بسیاری از مجامع علمی مطرح شده است (۱۸). علاوه بر آثار و تبعات مشهود پاندمی کووید-۱۹، توجه بسیاری از محققان به پیامدهای مرتبط با سلامت در جوامع مختلف معطوف شده است (۴۱). استیناکر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأکید داشتند

که در مراحل ابتدایی شیوع پاندمی، بیشتر دستورالعمل‌های مطرح‌شده در خصوص سلامت جسمانی ورزشکاران بودند (۴۲). از طرف دیگر، ریدون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند که با ادامه‌دار شدن پاندمی توجهات بیشتری به سمت عوارض روانی پاندمی کووید-۱۹ در بین ورزشکاران معطوف شده است (۴۳). مه‌سفر (۲۰۲۰) نیز فشارهای مضاعف و عدم ریکاوری مناسب در دوران کرونا را عامل آسیب‌های مختلف جسمانی و روانی ورزشکاران توصیف کرده است (۱۸). مستندات زیادی وجود دارد که حاکی از نیاز روزافزون ورزشکاران نخبه برای مقابله و پذیرش شرایط ایجادشده توسط کووید-۱۹ است (۴۴). در یافته‌های هاکنسون و همکاران (۲۰۲۱) نیز عوارض روانی از تبعات پاندمی کووید-۱۹ معرفی شده است (۱۱). فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان متولیان ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشور باید خود را در برابر سلامت ورزشکاران و تیم‌های ورزشی مسئول بدانند و سازوکارهای پایش سلامتی ارکان درگیر در ورزش را مورد توجه ویژه قرار دهند. پاندمی کووید-۱۹ سبب شده است که ورزشکاران مستعد با مشکلات سلامتی خود مواجه باشند. مطلوب و عادی نبودن شرایط در دوره پاندمی کرونا سبب شده است که شرایط زندگی شخصی و حرفه‌ای ورزشکاران و مربیان دچار عدم تعادل شود و زمینه‌های بروز آسیب‌های جسمی و روانی افزایش پیدا کند که این موضوع در درازمدت می‌تواند تبعات جدی را برای فدراسیون‌ها و ورزش به‌همراه داشته باشد.

سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی همواره با چالش‌های متفاوتی روبرو هستند، در دوره پاندمی کووید-۱۹ علاوه بر چالش‌هایی که برای بسیاری از سازمان‌ها عمومیت دارند، فدراسیون‌های ورزشی به‌دلیل ماهیت عملکرد با چالش‌های خاص‌تری مواجه‌اند که عملکرد آنها را تحت تأثیر جدی قرار می‌دهند. رصد کردن چالش‌های راهبردی فدراسیون‌های ورزشی این امکان را فراهم می‌سازد تا مدیران و متولیان مدیریت فدراسیون‌های ورزشی با آمادگی بالاتری در مسیر کاهش تبعات این چالش‌ها گام بردارند. چالش‌های راهبردی دقیقاً در قلب فرایند فعالیت‌های فدراسیون‌ها قرار دارند و به همین دلیل، پردازش دقیق این چالش‌ها نقشی کلیدی در مدیریت راهبردی سازمان‌ها ایفا می‌کند. به‌عبارت دیگر، چالش‌های راهبردی را می‌توان سنگ بنای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی قلمداد کرد. از این‌رو، پایش چالش‌های راهبردی و استخراج دقیق و به‌موقع آن، می‌تواند حال و آینده سازمان را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار دهد. با تمرکز و رصد کردن دقیق چالش‌های راهبردی، فدراسیون‌های ورزشی قادرند با اعمال تغییرات لازم در ساختار،

برنامه‌ها و رویکردها به استقبال تحول‌گرایی در راستای مقابله با این چالش‌ها گام بردارند. با توجه به عدم تجربه بسیاری از چالش‌های ناشی از پاندمی کووید-۱۹ و همچنین نبود پژوهش‌های کافی در ادبیات تحقیق، استفاده از تحقیقات کیفی عمیق با تمرکز بر جنبه‌های مختلف مأموریت‌های فدراسیون‌های ورزشی در دوره پاندمی کووید-۱۹ توصیه می‌شود. در کنار بررسی و تحلیل چالش‌ها، انجام پژوهش‌هایی با محوریت راهبردهای مقابله‌ای با این چالش‌ها می‌تواند از اهمیت زیادی در اصلاح و ارتقای فرایندها در فدراسیون‌های ورزشی برخوردار باشد.

### منابع و مآخذ

1. Westmattmann, D., Grotenhermen, J. G., Sprenger, M., Schewe, G. The show must go on-virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Information Systems*. 2020; 30: 1-18.
2. Chakraborty, I., Maity, P. COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention. *Science of the Total Environment*. 2020; 728: 1-7.
3. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, R. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery (London, England)*. 2020; 78: 185-193.
4. Ratten, V. Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020; 26: 1379-1388.
5. Horky, T. No sports, no spectators-No media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*. 2020; 1-7.
6. Boyle, P., & Haggerty, K. D. Planning for the worst: Risk, uncertainty and the Olympic Games. *British Journal of Sociology*. 2012; 63(2): 241-259.
7. Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., Wilson, R. COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*. 2020; 1-7.
8. Samuel, R. D., Tenenbaum, G., & Galily, Y. The 2020 coronavirus pandemic as a change-event in sport performers' careers: Conceptual and applied practice considerations. *Frontiers in Psychology*. 2020; 11: 567966.
9. Ludvigsen, J. A. L., Hayton, J. W. Toward COVID-19 secure events: Considerations for organizing the safe resumption of major sporting events. *Managing Sport and Leisure*. 2020; 1: 1-11.
10. Nikolaidis, P. T., Knechtel, B. Is It Time for Sports and Health in the Era of Covid-19 Pandemic?. *International Journal of Environment Research and Public Health*. 2021; 18: 372.
11. Håkansson, A., Moesch, K., Jönsson, C., Kenttä, G. Potentially Prolonged Psychological Distress from Postponed Olympic and Paralympic Games during COVID-19—Career

- Uncertainty in Elite Athletes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021; 18(1): 2.
12. Dašić, D. R., Tošić, M. Z., & Deletić, V. The impact of the COVID-19 pandemic on the advertising and sponsorship industry in sport. *Bizinfo (Blace)*. 2020; 11(2): 105-116.
  13. Frawley, S. Organizational power and the management of a mega-event: The case of Sydney 2000. *Event Management*. 2015; 19(2): 247-260.
  14. Byers, T., Gormley, K. L., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Richard, R., & Digennaro, S. COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure*. 2021; 1-9.
  15. Hacker, J., Vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. Virtually in this together—how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*. 2020; 25(1): 1-22.
  16. Sepahvand, R., momeni mofrad, M., taghipour, S. Identifying and prioritizing the consequences of covid 19 on organizations supporting the sports industry with Delphi fuzzy method (Case study of brands supporting the clubs of the Iranian Football Premier League). *Sport Management Studies*. 2020; (In press). [In Persian]
  17. Sadati, A. K. B., Lankarani, M. H., & Bagheri Lankarani, K. Risk society, global vulnerability and fragile resilience: Sociological view on the coronavirus outbreak. *Shiraz E-Medical Journal*. 2020; 21(4):102263.
  18. Brakhas, H., Boroumand, M., dastoom, S., bozorgpour, B. Business Management in Crisis Period: Factors, Challenges and Strategies (Study of the sports industry in record conditions caused by Coronavirus). *Sport Management Studies*. 2020; (In press). [In Persian]
  19. Stambulova, N. B., Schinke, R. J., Lavallee, D., & Wylleman, P. The COVID-19 pandemic and Olympic/Paralympic athletes' developmental challenges and possibilities in times of a global crisis-transition. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2020; 19: 1-10.
  20. Timpka, T. Sport in the tracks and fields of the corona virus: Critical issues during the exit from lockdown. *Journal of science and medicine in sport*. 2020; 23(7): 634.
  21. Newbold, S. C., Finnoff, D., Thunström, L., Ashworth, M., & Shogren, J. F. Effects of physical distancing to control COVID-19 on public health, the economy, and the environment. *Environmental and Resource Economics*. 2020; 76(4): 705-729.
  22. Brett, G., Toresdahl, M. D., Irfan, M., Asif, M. D. Coronavirus Disease 2019(COVID-19): Considerations for the Competitive Athlete. *Sport health*. 2020; 12(3):10-15.
  23. Csató, L. The incentive (in) compatibility of group-based qualification systems. *International Journal of General Systems*. 2020; 49(4): 374-399.
  24. Agha Zadeh, A., Ranjbari, S., Najaf Zadeh, F. Investigating the Factors Affecting the Synchronization of Iran's Sports Industry with the Prevalence of Covid-19 Virus. *Sport Management Studies*. 2020; 12(62): 17-34. [In Persian]
  25. Norouzi Seyed Hossini, R. Understanding Lived Experience of Iranian Professional Athletes from COVID-19 Pandemic (A Phenomenological Approach). *Sport Management Studies*. 2020; 12(61): 217-240. [In Persian]

26. Keshavarz, M., Hamidi, M., Goudarzi, M., Alidoust Ghahfarrokhi, E. The comparison of pathological components of organizational performance in successful and unsuccessful sports federations based. *Journal of Sport Management*. 2014; 6(3): 381-398. [In Persian]
27. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, P. *Research methods for business students*. 7th ed. Edinburgh Gate: Pearson. 2016: 1-50.
28. Smith, J., & Firth, J. Qualitative data analysis: the framework approach. *Nurse researcher*. 2011; 18(2): 52-62.
29. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. 2017: 40-66.
30. Becker-McNabola, T. *An Exploratory Study of the Barriers and Enablers That Influence the Career Advancement of Women to Leadership Roles in Fintech* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland). 2018: 11-33.
31. Braun, V. & Clarke, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3: 77-101.
32. Leung, T., Sharma, P., Adithiyankul, P. and Hosie, P. Gender equity and public health outcomes: the covid-19 experience. *Journal of Business Research*. 2020; 116: 193-198.
33. Braun, V., & Clarke, V. *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London, UK: SAGE. 2013: 31-67.
34. Golafshani, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*. 2003; 8(4): 597-607.
35. Boyatzis, R. *Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage publications. 1998: 16-43.
36. Dickman, P. Mitigating the impact of infectious diseases at sporting events. *ICSS Journal*. 2013; 1(1): 81-87.
37. Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. Adjusting to epidemic-induced tele-work: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. 2020; 25(1): 1-20.
38. Samuel, R. D., Tenenbaum, G., & Bar-Mecheh, H. G. The Olympic Games as a career change-event: Israeli athletes' and coaches' perceptions of London 2012. *Psychology of sport and exercise*. 2016; 24: 38-47.
39. Mastromartino, B., Ross, W. J., Wear, H., & Naraine, M. L. Thinking outside the 'box': a discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*. 2020; 23(11): 1707-1723.
40. Mehrafar, A. H., Gazerani, P., Zadeh, A. M., & Sánchez, J. C. J. Addressing potential impact of COVID-19 pandemic on physical and mental health of elite athletes. *Brain, Behavior, and Immunity*. 2020; 87: 147-148.
41. Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., ... & Bullmore, E. Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. *The Lancet Psychiatry*. 2020; 7: 547-560.
42. Steinacker, J. M., Bloch, W., Halle, M., Mayer, F., Meyer, T., Hirschmüller, A., ... & Wilson, F. Fact sheet: Health situation for athletes in the current coronavirus pandemic

- 
- (SARS-CoV-2/COVID-19). *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*. 2020; 71(4): 85-86.
43. Reardon, C. L., Bindra, A., Blauwet, C., Budgett, R., Campriani, N., Currie, A., ... & Hainline, B. Mental health management of elite athletes during COVID-19: a narrative review and recommendations. *British journal of sports medicine*. 2020; 1-10.
44. Sharpe, S., Mountfield, C., & Filo, K. The social media response from athletes and sport organizations to COVID-19: An altruistic tone. *International Journal of Sport Communication*. 2020; 13(3): 474-483.

---

---

## Monitoring the Strategic Challenges Arising from the COVID-19 Pandemic in Sport Federations

Javad Shahlaei Bagheri<sup>1</sup>- Gholamreza Shabani bahar<sup>2</sup> - Farzad Ghafouri<sup>3</sup>- Farzaneh Mazloomi Soveini\*<sup>4</sup>

1. Associate professor in sport management, Department of sport management, Faculty of physical education and sport sciences, Allameh Tabataba'i university, Tehran, Iran 2. Professor in sport management, Department of sport management, Faculty of physical education and sport sciences, Allameh Tabataba'i university, Tehran, Iran 3. Associate professor in sport management, Department of sport management, Faculty of physical education and sport sciences, Allameh Tabataba'i university, Tehran, Iran 4. Ph.d candidate in sport management, Department of sport management Faculty of physical education and sport sciences, Allameh Tabataba'i university, Tehran, Iran  
(Received : 17/03/2021;Accept : 07/06/2021 )

### Abstract

The emergence of the COVID-19 pandemic has posed significant challenges to the foundations of sports, and there is no doubt that careful monitoring of these challenges as a first step in the process of dealing with the consequences of this pandemic is of great importance. According to the significance of investigating the effect of COVID-19 pandemic on Sport setting, the purpose of this study was to monitor the strategic challenges arising from the COVID-19 pandemic in sport federations. This research has been a qualitative exploratory study that has been conducted by using a thematic analysis method. The statistical population of the study included experts in the field of sports management with the experience of familiarity with the principles of futurology in sport, and according to the nature of the research, 16 experts were interviewed as a statistical sample through snowball sampling until reaching the theoretical saturation. The tool used in the research was a semi-structured interview. The thematic analysis of the data by Braun and Clarke's (2006) method led to the exploration of 161 codes, 13 sub-themes and five main themes. The findings showed that "Event challenge", "Infrastructure challenge", "Financial challenge", "Communication and interaction challenge", and "Health challenge" are among the explored strategic challenges for sport federations due to the COVID-19 pandemic. Focusing on these challenges in the field of research and implementation can be a key step in improving and strengthening management processes in sports federations during the COVID -19 pandemic as well as the post-corona era.

### Keywords

Corona, Pandemic, Sport federations, Strategic challenges, thematic analysis.

---

\* Corresponding Author:Email: mazloomi97@gmail.com; Tel: +989128170591