

## Research Paper

## Monitoring the Coping Strategies to Address the Strategic Challenges Posed by COVID-19 Pandemic in Sport Federations

J. Shahlaei Bagheri<sup>1</sup>, G. Shabani bahar<sup>2</sup>, F. Ghafouri<sup>3</sup>, F. 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 (Corresponding author)
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: 2021/05/23

Accepted: 2021/08/30

### Abstract

With the outbreak of the COVID-19, the focus on challenges posed by the pandemic was more than considering the coping strategies. Given to the significance of coping with strategic challenges of COVID-19 in Sport, the aim of this study was to monitor the coping opportunities to address the strategic challenges of COVID-19 in sport federations. This research was a qualitative exploratory study through a thematic analysis. The statistical population included experts of sports management with the experience of familiarity with the principles of futurology, and according to the research nature, 16 experts were interviewed through snowball sampling until reaching theoretical saturation. The tool used in the research was a semi-structured interview. The intra-subject agreement method was used to ensure the reliability of the interviews, and the validity was confirmed by consulting sport management experts and reviewing based on their opinions. The thematic analysis by Braun and Clarke's (2006) method led to the extraction of 188 codes, 15 sub-themes and five main themes. The findings demonstrated that "Redefining the jobs", «Virtual capacity creation», «Supportive approaches», «Upgrade and updating», and «Public Relations and communications» are among the opportunities required to address the strategic challenges posed by COVID-19 in sport federations. According to findings, focusing on the explored strategies and attempts to maximum use of these strategies in the field of research and implementation can be a key step in improving management processes and decreasing Corona consequences in sports federations.

**Keywords:** Corona challenges, Coping strategies, Sport federation.

---

1. Email: Javadshahlaee@gmail.com

2. Email: Shabani1345@gmail.com

3. Email: Farzadghafouri@yahoo.com

4. Email: Mazloomi97@gmail.com



## Extended Abstract

### Background and purpose

The spread of Covid-19 disease has posed serious challenges in various aspects of human life (1). Sports and sports organizations, like many profit and non-profit organizations, have always been affected seriously by the Covid-19 pandemic. In many cases, the challenges posed by the Covid-19 pandemic have influenced the foundations of organizations and their missions. Because of significant nature of such challenges, a complete understanding of these strategic challenges is necessary for the survival of any organization, including organizations in charge of sports. Given to the significance of coping with strategic challenges of COVID-19 in Sport, the purpose of this study was to monitor the coping opportunities to address the strategic challenges of COVID-19 in sport federations.

### Methodology

This research was a qualitative exploratory study that has been conducted through a thematic analysis approach. The statistical population consisted of experts in sports management with the experience of sport management and familiarity with the principles of futurology. According to the research nature, 16 experts were interviewed through snowball sampling until reaching theoretical saturation. The tool used in the research was a valid and reliable semi-structured interview. The intra-subject agreement method was used to ensure the reliability of the interviews, and the validity was confirmed by consulting sport management experts and reviewing the analyses based on their opinions. Due to the prevalence of COVID-19 and relevant limitations, a combination of face-to-face and non-face-to-face methods were used to conduct interviews. Interviews last between 20 and 50 minutes, and the average time of interviews was estimated 30 minutes. For data analysis, thematic analysis method based on the six-phase introduced by Braun & Clarke (2006) was used. In the first step, familiarity with the raw data occurred by reviewing the contents of the interviews. The aim of this phase is to become familiar with data set and to focus on contents that might be relevant to our research question. The second phase began with the initial coding of the accumulated data. Second phase begins the systematic analysis of the data through coding (2). The third phase involved searching for the main themes. In this phase, our analysis starts to take shape as we shift from codes to themes. In the fourth phase, the themes were reviewed with greater accuracy, which finally, we ensured of the classification and naming of the main themes. With a closer look at this phase, the extraction of sub-themes related to each main theme was also in



progress. At this phase (explanation of sub-themes), the main themes extracted in the previous section were re-evaluated and re-analyzed. As a result of the revisions made in this step, the sub-themes were classified in the subset of each main theme. To achieve this phase, the sub-themes were examined according to the semantic similarity of the codes and the appropriateness with the main themes in order to reach the clusters of sub-themes hidden in the main themes. The fifth phase includes defining and naming the themes. Finally, in the sixth phase, the interpretation of the themes developed based on the main research question.

## Results

All experts participated in the interview process had the experience of management at different levels in sports organizations. Eleven experts were faculty members of sports management (three assistant professors, six associate professors and two full professors). In terms of education level, 14 participants had a doctorate degree and two experts had a master degree. 13 participants had sports-related education and three had non-sports education. In terms of management background, all members had management experience at different management levels. Based on thematic analysis approach, 188 codes were extracted in the coding phase. After extracting the codes, "Job Redefining", "Virtual Capacity establishment", "Supportive Approaches", "Upgrading and Updating", and "Public Relations and Communication" were classified as the main research themes (five main themes). By reviewing the codes and adapting to the main themes, sub-themes (15 sub-themes) extracted from data analysis were obtained. For each of the main themes, a number of sub-themes were extracted according to their semantic and conceptual similarity. "virtual academies", "virtual Stores", "virtual Consulting" were defined as sub-themes of the job redefining theme. Virtual capacity establishment sub-themes included "virtual fan attraction", "virtual marketing", "virtual sponsor attraction", and "education and development". "Support of governmental and non-governmental institutions", "voluntary movements" and "charity movements" were sub-themes of supportive approaches. "approaches" and "equipment and resources" were introduced as sub-themes in the upgrade and update theme. Finally, public relations and communications theme includes the sub-themes of "developing relationships with key audiences", "developing relationships with sports institutions" and "developing relations with non-sports institutions".

## Discussion

Monitoring coping strategies for addressing the strategic challenges posed by the



Covid-19 pandemic, as the main objective of this study, can be an essential approach to properly pave the way for reducing the possible risks in sports federations. Beside the challenges posed by Covid-19 pandemic, sports federations have opportunities and capabilities to face these challenges effectively. Sports federations have to apply the possible effective coping strategies to reduce the consequences of the corona pandemic in sport. Based on the perspective of experts in the field of management and futurology in sports, "Job redefinition", "Virtual capacity establishment", "Supportive approaches", "Upgrading and updating", and "Public relations and communication" are the five main themes that can be effective strategies against the strategic challenges posed by the Covid-19 pandemic in the field of sports. Focusing on the explored strategies and maximum use of these strategies in the field of research and practice can be a key step in improving management processes and decreasing Corona consequences in sport setting.

**Keywords:** Corona challenges, Coping strategies, Sport federation.

## References

1. Newbold SC, Finnoff D, Thunstr m L, Ashworth M, Shogren JF. Effects of physical distancing to control covid-19 on public health, the economy, and the environment. *Environmental and Resource Economics*. 2020 Aug; 76(4): 705-729.
2. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006 Jan; 3(2):77-101.



## پایش راهبردهای مقابله‌ای جهت تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی

جواد شهبلائی باقری<sup>۱</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۲</sup>، فرزاد غفوری<sup>۳</sup>، فرزانه مظلومی سوینی<sup>۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

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.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸

### چکیده

با شیوع کووید-۱۹، پرداختن به چالش‌های مرتبط با همه‌گیری بیش از راهبردهای مقابله‌ای مورد توجه بوده است. نظر به ضرورت مقابله با چالش‌های استراتژیک مرتبط با همه‌گیری کرونا در ورزش، هدف این پژوهش پایش راهبردهای مل چالش‌های استراتژیک ناشی از این همه‌گیری در فدراسیون‌های ورزشی بوده است. این پژوهش از مطالعات کیفی اکتشافی و از انواع بنیادی بوده که با استفاده از تحلیل تماتیک انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش خبرگان مدیریت ورزشی با تجربه آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی بودند که متناسب با ماهیت پژوهش تعداد ۱۶ نفر به عنوان مشارکت‌کننده به صورت گلوله برفی تا دستیابی به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده جهت گردآوری داده‌ها شامل یک مصاحبه نیمه ساختارمند بود. از روش توافق درون موضوعی جهت اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد و روایی نیز با نظرخواهی از متخصصان مدیریت ورزشی و اعمال بازنگری بر اساس نظر آنها تأیید گردید. تحلیل تماتیک با استفاده از مدل شش مرحله‌ای برون و کلارک (۲۰۰۶) منجر به استخراج ۱۸۸ کد، ۱۵ مضمون فرعی و پنج مضمون اصلی شد. تحلیل داده‌ها نشان داد «بازتعریف مشاغل»، «ظرفیت‌سازی مجازی»، «رویکردهای حمایتی»، «ارتقاء و به‌روز رسانی»، و «روابط عمومی و ارتباطات» از راهبردهای مقابله‌ای در تعدیل چالش‌های استراتژیک همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌ها هستند. با توجه به یافته‌ها، تمرکز بر این راهبردها و حداکثر بهره‌برداری از آنها در حوزه پژوهش و اجرا می‌تواند گامی کلیدی در راستای اصلاح و تقویت فرایندهای مدیریتی و تعدیل تبعات ناشی از کرونا در فدراسیون‌ها باشد.

**واژه‌های کلیدی:** چالش‌های کرونا، راهبردهای مقابله‌ای، فدراسیون‌های ورزشی.

1. Email: Javadshahlaee@gmail.com

2. Email: Shabani1345@gmail.com

3. Email: Farzadghafouri@yahoo.com

4. Email: Mazloomi97@gmail.com



## مقدمه

همه‌گیری کووید-۱۹ در مدت زمان کوتاهی بسیاری از پدیده‌ها را به چالش کشید و مسیر حرکت بسیاری از سازمان‌ها را دچار تغییر و تحولات گسترده کرد. در پی این تحولات سازمان‌های مختلف برای تضمین بقای خود چاره‌ای جز پذیرفتن واقعیت‌ها و تلاش برای بهره‌گیری از رویکردهای جدید برای مقابله با این چالش‌ها ندارند. شیوع ناگهانی همه‌گیری کووید-۱۹ در ابتدای سال ۲۰۲۰ جهان را در شوک بزرگی فرو برد و به سرعت جنبه‌های مختلف زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داد (وستماتلمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). گسترش بیماری کووید-۱۹ در سرتاسر دنیا باعث تحمیل چالش‌های جدی در حوزه‌های مختلف سلامتی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی شده است (لودویجسن و هایتون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). ورزش و سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نبودند و همچون بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای انتفاعی و غیرانتفاعی همواره تحت تأثیر تحولات ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ بوده و هستند. علی‌رغم این‌که ورزش و نهادهای وابسته به آن منافع قابل توجهی برای جامعه به همراه داشته‌اند، به دلیل ماهیت گروهی و اجتماعی خود در شرایط همه‌گیری به عنوان یکی از مراکز سرایت بیماری محسوب می‌شوند و لذا از جهات مختلف با محدودیت‌های جدی مواجه شده‌اند. از منظر تاریخی، همه‌گیری کووید-۱۹ پدیده‌ای است که تاکنون یکی از گسترده‌ترین تغییرات را در دنیای ورزش ایجاد کرده (سامونل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰)، و به سرعت ورزش را در سطوح پایه، حرفه‌ای و عمومی تحت تأثیر قرار داده است (هورکی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). همه‌گیری کووید-۱۹ زنجیره‌ای از ابهامات و عدم اطمینان‌ها را در ورزش ایجاد نموده (لودویجسن و هایتون، ۲۰۲۰) که تمام جنبه‌های فعالیت‌های ورزشی را در سرتاسر دنیا تحت تأثیر قرار داده است. برای اولین بار در تاریخ، به واسطه همه‌گیری کووید-۱۹، ورزش در یک مقیاس جهانی دچار وقفه شد (هورکی، ۲۰۲۰) و این موضوع به تنهایی بیانگر تأثیر عمیق و بزرگ کرونا بر حوزه ورزش است. در بسیاری از موارد بروز چالش‌های ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ به گونه‌ای بوده که ارکان وجودی سازمان‌ها و اهداف اصلی آنها را تحت تأثیر قرار داده است و به همین دلیل از این چالش‌ها می‌توان به عنوان چالش‌های استراتژیک تعبیر کرد که شناخت دقیق آنها برای بقای هر سازمان از جمله سازمان‌های متولی ورزش ضرورت دارد.

مقابله کارآمد با چالش‌ها، می‌تواند هزینه و تبعات این چالش‌ها را کاهش دهد و قدرت مانور سازمان‌ها را در برابر پیامدهای منفی تقویت نماید. مقابله با چالش‌ها زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود که این چالش‌ها جنبه استراتژیک پیدا می‌کند و به صورت گسترده اساس مأموریت‌ها و عملکردهای سازمان را هدف قرار می‌دهند. چالش‌های استراتژیک بر فشارهایی دلالت دارد که نقشی کلیدی بر احتمال موفقیت سازمان در

1. Westmattelmann et al
2. Ludvigsen and Hayton
3. Samuel et al
4. Horky



آینده ایفا می‌نمایند. این چالش‌ها از طرفی یک مسئله مهم برای سازمان محسوب می‌شوند که به تصمیم‌گیری و شفاف‌سازی نیاز دارند و از طرف دیگر دارای یک جنبه استراتژیک است که تأثیر عمده‌ای در روند حرکت کلی سازمان‌ها خواهند داشت (الایدی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). از این‌رو توسل به ایجاد تحولات بنیادین جهت مقابله کارآمد با چالش‌های استراتژیک از الزامات اساسی مدیریت سازمان‌ها در شرایط حال و آینده است. رقابت، تحوّل، و بحران‌های غیرمنتظره از جمله مواردی هستند که منشأ چالش‌های استراتژیک برای سازمان‌های مختلف تلقی می‌شوند. پرداختن به چالش‌های استراتژیک زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود که این چالش‌ها ناشی از یک پدیده غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی باشند که به صورت ناگهانی سازمان را دچار ابهام نمایند.

ماهیت ورزش به خودی خود همراه با ابهام و عدم اطمینان است و به نظر می‌رسد همه‌گیری کووید-۱۹ نیز شرایط عدم اطمینان موجود را به شکل قابل ملاحظه‌ای گسترش داده است. قرنطینه شدن، محدودیت سفرها، ممنوعیت تجمعات، تعویق و منتفی شدن رویدادهای ورزشی بزرگ باعث شده است ورزش، ورزشکاران و سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و ابهامات جدی مواجه شوند (هاکانسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در شرایطی که بسیاری از ورزش‌ها، ورزشکاران، و سازمان‌های ورزشی وابستگی بالایی به حمایت مالی دارند، بسیاری از رویدادهای ورزشی تعطیل و یا به تعویق افتاده‌اند و این چالش باعث شده است که حال و آینده مبهمی در انتظار ورزش باشد (داسیچ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). کاهش درآمدهای مرتبط با رویدادهای زنده ورزشی و همچنین ابهامات بسیار جدی درباره رویدادهای آینده، می‌تواند تبعات جدی مالی را برای ورزش به همراه داشته باشد (هاکانسون و همکاران، ۲۰۲۱). در چنین شرایط خاصی، سازمان‌های ارائه دهنده خدمات ورزشی به شدت نیازمند استفاده از رویکردهای سیستماتیک برای مواجهه با هر نوع ریسکی هستند (فرولی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). این نیاز در شرایط فعلی با ظهور و گسترش کووید-۱۹ دارای اهمیت بیشتری شده است و لزوم آمادگی سازمان‌های ورزشی را برای مقابله با این ریسک‌های غیرمنتظره بیش از پیش نمایان کرده است. در مقابله با چالش‌های همه‌گیری کووید-۱۹ سازمان‌ها و متولیان حوزه ورزش ناگزیرند که این حوزه را با نگاهی متفاوت مدیریت و دنبال کنند (لودویجسن و هایتون، ۲۰۲۰). اگر چه با شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ تلاش‌های علمی و آزمون و خطاهای زیادی در مقیاس محلی، ملی و بین‌المللی برای مقابله با این مشکل در حوزه ورزش صورت گرفته است، اما این تلاش‌ها برای مقابله کارآمد با مشکلات کفایت نمی‌کنند (استامبولوا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

در حوزه‌های پژوهشی نیز همگام با سایر حوزه‌ها تلاش‌های رو به رشدی در جهت شناخت جنبه‌های

1. Alaydi et al

2. H kansson et al

3. Da i

4. Frawley

5. Stambulova et al



مختلف این همه‌گیری در ورزش در حال انجام است. استامبولوا و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند توسعه و اجرای رویکردهای تئوریک در کنار چهارچوب‌ها و راهبردهای کاربردی، باید در مواجهه با چالش‌های کرونا مورد توجه متولیان ورزش قرار گیرد. تیمپکا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با مطالعه تأثیر کرونا بر ورزش نشان داد مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کمک‌های دولتی در مقابله با همه‌گیری کرونا در حوزه صنعت ورزش می‌تواند تأثیرگذار باشد. نیوبولد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) تأکید کردند که در زمان همه‌گیری کووید-۱۹ با اشراف بر پارامترهایی که منجر به ضرر سازمان‌ها می‌شود می‌توان به حذف به موقع آنها اقدام و راهبردهای مقابله‌ای مناسب را پیاده کرد. تورسدال و آسیف<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) دریافتند در مواجهه با شرایط فعلی ناشی از کرونا فعالیت‌های ورزشی باید با رعایت پروتکل‌های بهداشتی ارائه شده صورت گرفته و بهتر است نوآوری در فعالیت‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد. ساتو<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز در مطالعات خود، تدوین و ارائه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های جدید، به‌روز و بازنگری شده را برای از سرگیری مجدد و منصفانه رویدادهای ورزشی ضروری می‌داند. یافته‌های نوروزی سید حسینی (۲۰۲۰) نیز نشان داد همه‌گیری کووید-۱۹ منجر به تغییر سبک رفتاری ورزشکاران شده است. تغییر سبک رفتار در عرصه‌های مختلف می‌طلبد که راهبردهای متفاوتی با رویکرد اقتضایی برای مقابله با این تغییرات پیش‌بینی و اعمال شوند. آقازاده و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند 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. هاگر و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی تأثیرات شرایط همه‌گیری در ورزش نشان داد که ورزش و سازمان‌های ورزشی از نظر زیرساخت‌های جایگزین، دارای خلأهای جدی هستند و این چالش باعث شده است که در شرایط موجود فاقد توانایی لازم برای استفاده از راهبردهای جایگزین مناسب باشند. یافته‌های براخاص و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی نیازمند بکارگیری استراتژی تغییر و نوآوری به همراه شبکه سازی محیطی مبتنی بر فناوری است.

مرور ادبیات تحقیق در حوزه کرونا و ورزش نشان می‌دهد علی‌رغم این که زمان زیادی از شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ نمی‌گذرد و پژوهش‌های قابل توجهی نیز در این زمینه وجود ندارد، اما کمیّت و کیفیت این پژوهش‌ها به سرعت در حال افزایش است. پژوهش‌های مربوط به حوزه کووید-۱۹ و ورزش، به صورت پراکنده در حوزه‌های گوناگون ورزش صورت گرفته است و لذا مطالعه راهبردهای احتمالی مقابله با چالش‌های کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یک حوزه مطالعاتی جدید، می‌تواند به عنوان یک ضرورت قابل توجه در ادبیات تحقیق محسوب شود. فدراسیون‌های ورزشی از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی

1. Timpka
2. Newbold
3. Toresdahl & Asif
4. Csar





در سراسر کشور محسوب می‌شوند که همواره در تعامل با محیط پیرامونی خود تأثیرگذار و تأثیرپذیرند. این فدراسیون‌ها مسئولیت توسعه رشته‌های ورزشی و فراهم‌سازی تسهیلات و امکانات برای رشد ورزشکاران نخبه و حضور در رقابت‌های مختلف ورزشی را بر عهده دارند (عیدی و همکاران، ۲۰۱۴)، که به تناسب ماهیت فعالیت‌های خود به صورت پیوسته در مواجهه با تغییرات قرار دارند و لذا بررسی چالش‌های پیش روی فدراسیون‌ها می‌تواند از اهمیت بالایی در مدیریت اثربخش آنها برخوردار باشد (کشاوری و همکاران، ۲۰۱۴). انفعال در به‌کارگیری رویکردهای جدید در مقابله با چالش‌های موجود باعث خواهد شد که فدراسیون‌های ورزشی روز به روز در برابر این چالش‌ها ناتوان‌تر شود و در درازمدت تأثیرگذاری خود را در مدیریت مأموریت‌ها و فعالیت‌های خود به تدریج از دست بدهند. رصد کردن و استخراج دقیق و به موقع فرصت‌ها و چالش‌های موجود می‌تواند عملکرد حال و آینده فدراسیون‌های ورزشی را به صورت جدی متأثر سازد و به متولیان ورزش کمک کند که با اقدامات به موقع شرایط را برای مقابله با تهدیدات پیش رو فراهم نمایند و خسارت‌های ناشی از این چالش‌ها را به حداقل برسانند. شناسایی و معرفی رویکردهای مقابله‌ای با تمرکز بر شیوع همه‌گیری، مستلزم بررسی‌های دقیق و آینده‌نگرانه‌ای است که مبتنی بر امکان‌سنجی و اشراف دقیق بر پدیده‌های درونی و بیرونی حوزه ورزش باشد. در این راستا خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و آینده‌پژوهی که دارای تجربه و تخصص در زمینه‌های مرتبط با مدیریت ورزش و فدراسیون‌های ورزشی هستند، می‌توانند در استخراج و تبیین این فرصت‌ها به عنوان یک بازوی حمایتی کمک کننده باشند. علی‌رغم چالش‌های اساسی که همه‌گیری کووید-۱۹ برای ورزش حرفه‌ای و فدراسیون‌های ورزشی ایجاد کرده است، تاکنون پژوهشی که با تمرکز بر این چالش‌ها، راهبردهای مقابله‌ای مؤثر در مواجهه با چالش‌ها را به صورت جامع مورد تجزیه و تحلیل قرار داده باشد در ادبیات پژوهشی چه در مقیاس داخلی و چه در مقیاس بین‌المللی مشاهده نشده است. این پژوهش را می‌توان از معدود تحقیقاتی به شمار آورد که با یک رویکرد کیفی به تبیین راهبردهای مقابله‌ای جهت تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. با توجه به ضرورت و اهمیت مقابله با چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در حوزه ورزش، هدف از انجام این پژوهش پایش راهبردهای مقابله‌ای در تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی بوده است. متناسب با هدف اصلی پژوهش، محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که در شرایط بروز چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹، راهبردهای مقابله‌ای جهت تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی کدامند؟

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی-اکتشافی بوده که با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک انجام گرفته است. این تحقیق از انواع تحقیقات بنیادی محسوب می‌شود که به منظور پایش راهبردهای مقابله‌ای جهت تعدیل



چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی انجام شده است. از مدل تحلیل تماتیک برون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل موضوعی و شناسایی مضامین استفاده گردید. تحلیل تماتیک یک روش انعطاف‌پذیر کیفی برای شناسایی الگوها ارائه می‌دهد (برون و کلارک، ۲۰۰۶). از آنجا که تاکنون این پژوهش و موضوع مرتبط با آن مورد مطالعه قرار نگرفته است، استفاده از این رویکرد می‌تواند گزینه مطلوبی برای این مطالعه محسوب گردد (بکر-مکناپولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی با تجربه‌آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی بوده‌اند که با تخصص‌های مختلف مدیریت راهبردی در ورزش، بازاریابی ورزشی، جامعه‌شناسی ورزشی، مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی، و 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. روش نمونه‌گیری از نوع روش نمونه‌گیری نظری بود و بر این اساس تعداد ۱۶ نفر به عنوان نمونه آماری و به صورت گلوله برفی تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه ساختارمند بود. با توجه به شیوع کرونا و محدودیت‌های مربوط به آن، ترکیبی از انواع روش‌های حضوری و غیرحضوری جهت انجام مصاحبه‌ها استفاده گردید. مصاحبه‌ها به صورت ترکیبی از مصاحبه‌های صوتی و تصویری از طریق فضاهای اجتماعی و حضوری انجام گردید. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه بود و میانگین انجام مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه برآورد گردید. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک بر مبنای مدل شش مرحله‌ای برون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده گردید. در گام اول، آشنایی با داده‌های خام با مرور محتویات مصاحبه‌ها اتفاق افتاد. طبق این مدل در مرحله اول داده‌های خام مستخرج از مصاحبه‌ها در چند مرحله مورد بررسی قرار گرفت و سعی شد که در این مرحله، آشنایی دقیق و جامعی از داده‌های خام گردآوری شده، حاصل شود. در گام نخست و قبل از شروع فرایند کدگذاری و شناسایی مضامین، سعی گردید با بررسی و رونویسی دستی داده‌ها با ماهیت داده‌های جمع‌آوری شده آشنایی لازم صورت گیرد (مرحله اولیه تحلیل تماتیک). پس از گردآوری و جمع‌آوری داده‌ها، از بررسی‌های تخصصی برای ارزیابی اعتبار صوری و محتوایی داده‌های استخراج شده استفاده شد. در این مرحله، با استفاده از نظرات چهار نفر از اساتید متخصص در زمینه مدیریت و آینده‌پژوهی در ورزش، به حذف موارد نامناسب و مبهم اقدام گردید. پس از اطمینان از بررسی دقیق داده‌ها و ایجاد مجموعه‌ای از داده‌های اولیه در مرحله اول، مرحله دوم با کدگذاری اولیه داده‌های خام شروع شد. در مرحله دوم پژوهش تلاش شد که سؤال اصلی پژوهش مرجع استخراج کدها قرار گیرد (برون و کلارک، ۲۰۰۶). در مرحله دوم، استخراج کدهای ابتدایی از داده‌های اولیه انجام شد. مرحله سوم شامل جستجوی مضامین اصلی بود. بعد از جستجوی مضامین اصلی، در مرحله چهارم بازنگری مجدد مضامین با دقت بالاتری صورت گرفت که در نهایت و بعد از

1. Braun and Clarke
2. Becker-McNabola



چندین بار بازنگری و استفاده از نظر خبرگان، از طبقه‌بندی و نامگذاری مضامین اصلی اطمینان حاصل شد. با بررسی‌های متعدد و دقیق‌تر در این مرحله استخراج مضامین فرعی مربوط به هر مضمون اصلی نیز در دستور کار قرار گرفت. در این مرحله (تبیین مضامین فرعی) مجدداً مضامین اصلی استخراج شده در بخش قبلی مورد ارزیابی و تحلیل مجدد قرار گرفتند. در نتیجه بازنگری‌های انجام شده در این مرحله، طبقه‌بندی مضامین فرعی در زیرمجموعه هر مضمون اصلی انجام گرفت. برای تحقق این مرحله، مضامین فرعی با توجه به قرابت معنایی کدها و تناسب با مضامین اصلی بررسی گردید تا به خوشه‌های مضامین فرعی مستتر در مضامین اصلی برسیم. مرحله پنجم در برگیرنده تعریف و نامگذاری مضامین بود و نهایتاً در مرحله ششم که مرحله نهایی تحلیل تماتیک است، تفسیر مضامین بر اساس سؤال اصلی پژوهش شکل گرفته است (در قسمت بحث و نتیجه‌گیری). پایایی و روایی پژوهش نیز در تمامی مراحل و فرایند تحقیق مورد توجه ویژه بوده است. بررسی پایایی و روایی در تحقیقات کیفی همیشه چالش برانگیز بوده است (لونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)، اما گل‌افشانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که پایایی و روایی در تحقیقات کیفی تا حدود بسیار زیادی به تلاش و دقت محققین بستگی دارد. در راستای اطمینان از پایایی تحلیل، دو نفر از اعضای گروه تحقیق به صورت جداگانه به تحلیل داده‌ها اقدام می‌کردند (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). بدین ترتیب که هر کدام از محققین به صورت مستقل داده‌ها را تحلیل کردند و در نهایت یافته‌های هر دو محقق با همدیگر مقایسه و تا زمان دستیابی به توافق فرایند تحلیل ادامه پیدا می‌کرد (توافق درون موضوعی). در جهت تلاش برای بالا بردن دقت و اطمینان از روایی تحلیل در مراحل مختلف، کدها، مضامین اصلی و مضامین فرعی در اختیار سه نفر از خبرگان صاحب‌شونده قرار گرفت و متناسب با نظرات آنها تعدیل و تغییرهای لازم اعمال گردید.

## نتایج

در این پژوهش، ۱۶ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی با تخصص و تجربه آینده‌پژوهی در ورزش در فرایند مصاحبه شرکت کرده بودند که تمامی اعضا نیز سابقه مدیریت در سطوح مختلف ورزش کشور را در کارنامه کاری خود داشتند. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه و تحقیق در جدول شماره یک ارائه شده است.

1. Leung et al

2. Golafshani

3. Boyatzis



## جدول ۱- وضعیت جمعیت شناختی شرکت کنندگان

| ویژگی‌های فردی شرکت کنندگان | تعداد                             | درصد                        |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| جنسیت                       | مرد                               | ۱۴ نفر / ۸۷/۵۰ درصد         |
|                             | زن                                | ۲ نفر / ۱۲/۵۰ درصد          |
| مدرک تحصیلی                 | دکترای تخصصی                      | ۱۴ نفر / ۸۷/۵۰ درصد         |
|                             | کارشناسی ارشد                     | ۲ نفر / ۱۲/۵۰ درصد          |
| وضعیت شغلی                  | عضو هیئت علمی دانشگاه             | استادیار: ۳ نفر / ۱۸/۷۵     |
|                             |                                   | دانشیار: ۶ نفر / ۳۷/۵۰ درصد |
|                             |                                   | استاد: ۲ نفر / ۱۲/۵۰ درصد   |
| سابقه مدیریت در ورزش        | سایر                              | ۵ نفر / ۳۱/۲۵ درصد          |
|                             | کمتر از ۵ سال                     | ۴ نفر / ۲۵ درصد             |
|                             | بین ۵ تا ۱۰ سال                   | ۸ نفر / ۵۰ درصد             |
|                             | بیشتر از ۱۰ سال                   | ۴ نفر / ۲۵ درصد             |
| گرایش تخصصی                 | مدیریت راهبردی در ورزش            | ۵ نفر / ۳۱/۲۵ درصد          |
|                             | مدیریت بازاریابی ورزشی            | ۳ نفر / ۱۸/۷۵ درصد          |
|                             | جامعه‌شناسی ورزشی                 | ۲ نفر / ۱۲/۵۰ درصد          |
|                             | مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی    | ۴ نفر / ۲۵ درصد             |
|                             | مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش   | ۲ نفر / ۱۲/۵۰ درصد          |
|                             | رشته‌های مرتبط با علوم ورزشی      | ۱۳ نفر / ۸۱/۲۵ درصد         |
| رشته تحصیلی                 | رشته‌های غیرمرتبط با علوم ورزشی   | ۳ نفر / ۱۸/۷۵ درصد          |
|                             | دارای سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها | ۹ نفر / ۵۶/۲۵ درصد          |
|                             | فاقد سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها  | ۷ نفر / ۴۳/۷۵ درصد          |

یافته‌های حاصل از فرایند تحلیل داده‌ها نیز که با رویکرد کیفی-استقرایی انجام گرفت و در قالب جدول شماره دو ارائه شده است. جدول شماره دو دربرگیرنده یافته‌های پژوهش (مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای استخراج شده) بر مبنای مدل شش مرحله‌ای تحلیل تماتیک برون و کلارک (۲۰۰۶) است.

جدول ۲- کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی

| مضامین اصلی      | مضامین فرعی       | فراوانی کدها | کدها   |
|------------------|-------------------|--------------|--|
|                  | آکادمی‌های مجازی  | ۱۳ کد        | وارد کردن واحد آکادمی‌های مجازی در چارت فدراسیون‌ها، تسهیل تأسیس آکادمی‌های مجازی، سازماندهی رسمی آکادمی‌های مجازی، جذب متقاضیان تأسیس آکادمی‌های مجازی، ارائه خدمات و محتوای مجازی، تشکیل بانک اطلاعاتی از آکادمی‌های مجازی، برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین، ترویج مدارس آنلاین، تشویق مدارس آنلاین، تربیت مربیان با تخصص مرئی‌گری آنلاین، ارائه مجوزهای تأسیس آکادمی آنلاین، هدایت مربیان به سمت آکادمی‌های آنلاین، ارائه مشاوره و راهنمایی فنی در تأسیس آکادمی‌های مجازی به متقاضیان، رصد کردن مراکز آموزش آنلاین   |
| بازتعریف مشاغل   | فروشگاه‌های مجازی | ۱۲ کد        | پایش ظرفیت‌های کسب و کار جدید، پایش تقاضاهای جدید با شیوع همه‌گیری، بسترسازی برای فروشگاه‌های مجازی، استفاده از پلتفرم‌های مجازی برای فروش، طراحی وب‌سایت برای فروش، استفاده از شبکه واتس اپ برای فروش، بهره‌گیری از فضای تلگرام برای فروش، ایجاد ارتباط شبکه‌ای با فروشندگان ورزشی، بسترسازی تغییر سبک فروش از حضوری به مجازی، فروش ترکیبی (آنلاین و حضوری)، بانک اطلاعاتی از فروشگاه‌های مجازی، ترغیب باشگاه‌ها به تأسیس فروشگاه‌های مجازی، فعال شدن فدراسیون‌ها و هیئت‌ها در تأسیس فروشگاه‌های مجازی  |
|                  | مشاوره‌های مجازی  | ۱۲ کد        | تدوین دستورالعمل کسب و کار مشاوره مجازی، پیش‌بینی بخش مشاوره مجازی در چارت فدراسیون‌ها، برگزاری دوره‌های آموزش و توجیهی برای ترویج مراکز مشاوره‌ای مجازی، فعال‌سازی هیئت‌ها در امر مشاوره مجازی، جذب مشاوران مجازی، بکارگیری روان‌شناسان، ارائه مجوز مشاوره مجازی به بازیکنان، ارائه مجوز مشاوره مجازی به مربیان، ارائه مجوز مشاوره مجازی به مخاطبان، ارائه مجوز مشاوره مجازی تغذیه، رصد عملکرد مراکز مشاوره مجازی، ترویج مراکز مشاوره ورزشی   |
| ظرفیت‌سازی مجازی | جذب هوادار مجازی  | ۱۳ کد        | ایجاد بستر مجازی هدفمند برای هواداران، پیگیری عملکرد باشگاه‌ها در حوزه هواداران مجازی، پیگیری صدور کارت هواداری مجازی از طرف باشگاه‌ها، مدیریت هواداران در فضای مجازی، تقویت روابط غیرحضوری با هواداران، تشویق و ترغیب فعالیت‌های غیرحضوری هواداران، استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای برای تقویت پایگاه‌های هواداری مجازی، هدایت رفتار هواداران در فضای مجازی، ترغیب باشگاه‌ها به تأسیس و مدیریت سایت‌های هواداری، استفاده از ظرفیت‌های هواداری در فضای مجازی، استفاده از انگیزش‌های مختلف برای مشارکت فعال هواداران در بستر مجازی، برنامه مدون برای توسعه هواداری مجازی، تشکیل کمیته هوادار مجازی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها                                     |
|                  | بازاریابی مجازی   | ۱۲ کد        | تشکیل کارگروه بازاریابی مجازی در فدراسیون‌ها، برگزاری دوره‌های آموزش بازاریابی مجازی برای باشگاه‌ها، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای بازاریابی ورزشی، استفاده از تکنولوژی‌های نوین جهت بازاریابی، پیش‌بینی واحدهای بازاریابی مجازی در چارت فدراسیون‌ها، برنامه‌ریزی مدون جهت دنبال کردن بازاریابی مجازی، طراحی وبسایت‌ها جهت بسترسازی بازاریابی مجازی، ترسیم چشم‌انداز بازاریابی مجازی برای فدراسیون و باشگاه‌ها، تغییر رویکرد بازاریابی در دوره همه‌گیری، استفاده از پادکست‌ها، تجدید نظر در قراردادهای بازاریابی برای باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها متناسب با شرایط همه‌گیری، اشراف بر بازاریابی الکترونیک، بکارگیری مشاورین بازاریابی متناسب با شرایط همه‌گیری |

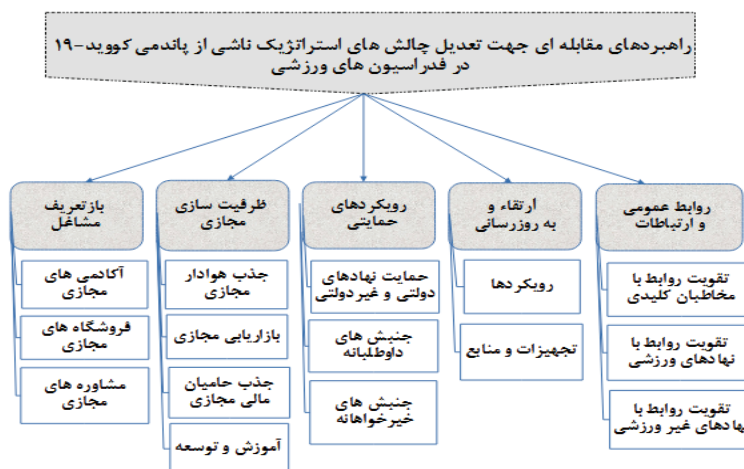


| مضمین اصلی                   | مضمین فرعی            | فراوانی کدها | کدها   |
|------------------------------|-----------------------|--------------|--|
| طرفیت‌سازی مجازی (۴۷ کد)     | جذب حامیان مالی مجازی | ۱۱ کد        | پیش‌بینی واحد حمایت مالی مجازی در چارت فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، مشارکت در طرح‌های فروش شرکت‌ها در فضای مجازی، ارائه بسته‌های پیشنهادی متنوع حمایت مالی به شرکت‌ها، استفاده از کانال‌های مجازی برای حضور شرکت‌های حامی، تمرکز بیشتر بر شرکت‌هایی با خدمات مجازی، ارائه بسته‌های پیشنهادی متناسب با شرایط همه‌گیری به شرکای تجاری، ایجاد پایگاه هواداری مجازی برای ارائه بستر حمایت مالی برای شرکت‌ها، تسهیل کانال ارتباطی هواداران با حامیان مالی در فضای مجازی، برجسته‌سازی حضور در فضاهای مجازی جهت ترغیب و جذب حامیان مالی، توسعه رویدادهای مجازی توسط باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها برای افزایش انعکاس رسانه‌ای، تلاش برای تغییر نگرش هواداران و شرکت‌های حامی برای حضور در پروژه‌های حمایت مالی مجازی متناسب با شرایط همه‌گیری |
| آموزش و توسعه                |                       | ۱۱ کد        | تقویت دوره‌های توجیهی مجازی، آموزش پرسنل در تقویت مهارت‌های الکترونیک و مجازی، پیش‌بینی کمیته ویژه آموزش در دوره همه‌گیری، تثبیت دوره‌های مربی‌گری مجازی، تثبیت دوره‌های داوری مجازی، تثبیت کارگاه‌های مجازی، تثبیت دوره‌های دانش‌افزایی مجازی، اعمال تغییر در شاخص‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد متناسب با شرایط همه‌گیری در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی با شرایط همه‌گیری، نیازسنجی آموزش و توسعه متناسب با شرایط همه‌گیری، استفاده از تجربه همه‌گیری برای آموزش و توسعه فدراسیون‌ها، هیئت‌ها و باشگاه‌ها   |
| حمایت نهادی دولتی و غیردولتی |                       | ۱۰ کد        | ارائه تسهیلات بانکی به کسب و کارهای آسیب‌دیده، تقویت پوشش‌های بیمه‌ای اقشار آسیب‌پذیر، معافیت‌های مالیاتی برای آماکن و کسب و کارهای ورزشی، اعمال تخفیفات مالیاتی، پوشش بیمه بیکاری برای ورزش‌های آسیب‌پذیرتر، پیگیری حمایت‌های معنوی ارگان‌های دولتی، تعویق و تمدید تسهیلات بانکی، بخشش اجاره بهای آماکن اجاره‌ای، ارائه تسهیلات بلاعوض، ارائه کمک‌های معیشتی به ورزشکاران و مربیان آسیب‌پذیرتر و ضعیف‌تر  |
| رویکردهای حمایتی (۳۵ کد)     | جنبش‌های داوطلبانه    | ۱۳ کد        | تغییر رویکرد به داوطلب‌گرایی در دوره همه‌گیری، فعال‌سازی جنبش‌های داوطلبانه، ایجاد بانک اطلاعاتی از داوطلبین مجازی، جذب داوطلبین در حوزه مشاوره‌های ورزشی، استفاده بهینه از ظرفیت داوطلبین مجازی، مدیریت کمک‌های نقدی داوطلبانه، مدیریت کمک‌های غیرنقدی داوطلبانه، جذب داوطلبین حوزه آموزش مجازی، مدیریت و هدایت داوطلبین مجازی، پیش‌بینی کانال‌های جذب داوطلبین، تأسیس کارگروه مدیریت داوطلبان در دوره همه‌گیری، تهیه شرح وظایف داوطلبی متناسب با شرایط، سازماندهی داوطلبان متناسب با خدمات مورد نیاز در شرایط همه‌گیری   |
| جنبش‌های خیرخواهانه          |                       | ۱۲ کد        | تهیه بانک اطلاعاتی از فعالیت‌های خیرخواهانه در شرایط همه‌گیری، شناسایی ظرفیت‌های فعال شده در دوره همه‌گیری، فعال‌سازی آموزش‌های رایگان، ارائه دوره‌های کاربردی رایگان متناسب با شرایط همه‌گیری، ترغیب باشگاه‌ها به فعالیت‌های عام‌المنفعه، استفاده از خیرین در حمایت از اقشار آسیب‌دیده از کرونا، فراهم ساختن دسترسی آزاد به مراکز آموزشی و مشاوره‌ای فدراسیون‌ها و هیئت‌ها، ارائه خدمات ورزشی رایگان متناسب با شرایط همه‌گیری، تأسیس انجمن‌های خیریه برای کمک به آسیب‌دیده‌گان همه‌گیری، پیش‌بینی واحدهای ویژه رصد جوامع آسیب‌پذیرتر مانند بانوان و ورزشکاران و مربیان در ورزش‌های کم‌نام و نشان، بخشش اجاره بهای آماکن، کاهش اجاره بها در آماکن  |

| مضامین اصلی                    | مضامین فرعی                     | فراوانی کدها | کدها   |
|--------------------------------|---------------------------------|--------------|--|
| ارتقا و به‌روز رسانی (۳۰ کد)   | تجهیزات و منابع                 | ۱۳ کد        | تجدید نظر در رویکردهای سنتی در مدیریت ورزش متناسب با شرایط همه‌گیری، تجدید نظر در ساختار متناسب با شرایط جدید، چابکی در مواجهه با بحران‌های مشابه، تغییر نگاه به منابع درآمدی، گرایش به ساختارهای منعطف، توجه به مهارت‌های جدید، داشتن نقشه راه برای ادامه همه‌گیری، تغییر در اولویت‌ها متناسب با شرایط همه‌گیری، فرابخشی دیدن مدیریت ورزش، تغییر در شرح وظایف فدراسیون‌ها و هیئت‌ها متناسب با شرایط همه‌گیری، عدم نگاه به الگوهای خارج از کشور برای ایجاد تغییر، بررسی الگوهای بومی در برگزاری رویدادها، پیش‌بینی واحدهای آموزش الکترونیک در چارت فدراسیون‌ها   |
|                                | تقویت روابط با مخاطبان کلیدی    | ۱۲ کد        | تقویت زیرساخت‌های نرم‌افزاری آموزش در شرایط همه‌گیری، تقویت زیرساخت‌های سخت‌افزاری آموزش در شرایط همه‌گیری، پیش‌بینی واحدهای آموزش الکترونیک در چارت فدراسیون‌ها، تقویت زیرساخت‌های مقابله با بحران، استفاده از اینترنت اشیا در اماکن، استفاده از تجهیزات ضد عفونی کننده جدید، تجدید نظر در برنامه‌های عمرانی متناسب با شرایط همه‌گیری، لحاظ تجهیزات کنترلی دقیق در اماکن ورزشی، استفاده از تجهیزات ایمنی نوین متناسب با شرایط، استفاده از گیت‌های الکترونیک در اماکن، تجهیز سرویس‌های بهداشتی متناسب با شرایط، استفاده از تجهیزات تهویه‌ای در اماکن سرپوشیده، بازنگری در طراحی اماکن متناسب با شرایط همه‌گیری، به‌روزرسانی دانش پرسنل متناسب با شرایط، به‌روزرسانی مهارت‌های پرسنل متناسب با شرایط همه‌گیری، آگاهی بخشی به مخاطبان فدراسیون‌ها متناسب با شرایط، به‌روزرسانی منابع درآمدی متناسب با شرایط همه‌گیری |
| روابط عمومی و ارتباطات (۳۹ کد) | تقویت روابط با نهادهای ورزشی    | ۱۷ کد        | حفظ ارتباط نزدیک با ورزشکاران، ارتباط با مربیان، تقویت ارتباط با هواداران، تسهیل برقراری ارتباطات با ورزش‌های شکننده و ضعیف‌تر، حفظ ارتباط با ورزشکارانی که بی‌کار شده‌اند، رصد مشکلات بانوان ورزشکار که آسیب‌پذیرترند، سر زدن به ورزشکاران و مربیان، دنبال کردن انتظارات و خواسته‌های ورزشکاران و مربیان، تقویت ارتباط با مراکز استعدادیابی، ارتباط با پیشکسوتان، تقویت روابط با پانگاهای هواداری، افزایش تعامل با باشگاه‌ها  |
|                                | تقویت روابط با نهادهای ورزشی    | ۱۰ کد        | حفظ و تقویت ارتباطات با فدراسیون‌های جهانی، بهبود ارتباطات کمیته بین‌المللی المپیک، تقویت ارتباطات با انجمن‌های بین‌المللی ورزشی، تقویت روابط با ارکان بین‌المللی ورزش، ارتقای روابط با کمیته ملی المپیک، ارتباط نزدیک با کمیسیون ورزش مجلس شورای اسلامی، حفظ و تقویت ارتباط حضوری و غیرحضوری با وزارت ورزش و جوانان، ارتباط نزدیک با هیئت‌ها، رصد میزان ارتباط‌گیری هیئت‌ها با ورزشکاران و مربیان، برگزاری گردهمایی‌های غیرحضوری برای حفظ ارتباطات نزدیک، تقویت روابط عمومی در فدراسیون‌ها، فعالسازی روابط عمومی‌ها در هیئت‌ها، پررنگ کردن روابط مجازی و آنلاین در برقراری ارتباطات، تقویت ارتباط با سازمان‌های ورزشی سایر دستگاه‌ها، تقویت ارتباط با ادارات ورزش و جوانان استان‌ها و شهرستان‌ها، تلاش برای کسب کرسی‌های بین‌المللی برای حفظ تعاملات، توسعه روابط بین‌الملل در عرصه ورزش                          |
|                                | تقویت روابط با نهادهای غیرورزشی | ۱۰ کد        | تقویت روابط با مجلس شورای اسلامی، بهبود ارتباط با دولت و وزارتخانه‌ها، ارتباط با نهادهای مردم نهاد ملی و بین‌المللی، ارتباط با انجمن‌های خیریه ملی و بین‌المللی، ارتباط با انجمن‌های داوطلبی ملی و بین‌المللی، حفظ ارتباط با شرکت‌های خصوصی و حامیان مالی، حفظ مرادوات ورزشی با کشورهای مختلف، تقویت دیپلماسی ورزشی، حضور فیزیکی و غیرفیزیکی در همایش‌ها و گردهمایی‌های بین‌المللی، توجه به تسلط بر زبان‌های خارجی در روابط بین‌المللی   |
| مجموع: ۵ مضمون اصلی            | مجموع: ۱۵ مضمون فرعی            |              | مجموع: ۱۸۸ کد  |



با توجه به یافته‌ها در جدول شماره دو، در مرحله کدگذاری تعداد ۱۸۸ کد استخراج شدند. پس از استخراج کدها، همان‌گونه که در جدول شماره دو نشان داده شده است، «بازتعریف مشاغل»، «ظرفیت‌سازی مجازی»، «رویکردهای حمایتی»، «ارتقاء و به‌روز رسانی»، و «روابط عمومی و ارتباطات» به عنوان مضامین اصلی پژوهش (پنج مضمون اصلی) طبقه‌بندی شدند. با بررسی مجدد کدها و انطباق با مضامین اصلی، مضامین فرعی (۱۵) مضمون فرعی) حاصل از تحلیل داده‌ها به دست آمدند. برای هر یک از مضامین اصلی، تعدادی مضمون فرعی با توجه به قرابت معنایی و مفهومی آنها استخراج گردید. بر اساس جدول شماره دو، «آکادمی‌های مجازی»، «فروشگاه‌های مجازی»، «مشاوره‌های مجازی»، «بازارهای مجازی»، «بازاریابی مجازی»، «جذب حامیان مالی مجازی»، و «آموزش و توسعه» بودند. «حمایت نهادهای دولتی و غیردولتی»، «جنبش‌های داوطلبانه» و «جنبش‌های خیرخواهانه» از مضامین فرعی رویکردهای حمایتی بودند. «رویکردها» و «تجهیزات و منابع» به عنوان مضامین فرعی در زیرمجموعه مضمون ارتقاء و به‌روز رسانی معرفی شدند. در نهایت مضمون روابط عمومی و ارتباطات نیز دربرگیرنده مضامین فرعی «تقویت روابط با مخاطبان کلیدی»، «تقویت روابط با نهادهای ورزشی» و «تقویت روابط با نهادهای غیرورزشی» بوده است. در مطالعات استقرایی از جمله تحلیل تماتیک، ارائه نتایج، خروجی و جمع‌بندی تحلیل‌ها در قالب یک مدل تصویری به عنوان رکن اساسی در مطالعات تعریف می‌شود (برون و کلارک، ۲۰۰۶). در همین راستا خروجی حاصل از مطالعه حاضر در قالب شکل یک، تصویرسازی گردید.



شکل ۱- مدل گرافیکی راهنمای مقابله‌ای جهت تعدیل چالش‌های استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی در عصر

همه‌گیری کووید-۱۹



مدل ترسیم شده در شکل شماره یک بیانگر مدل خلاصه‌سازی و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل تماتیک داده‌ها است که شامل پنج مضمون اصلی و ۱۵ مضمون فرعی در قالب مدل راهبردهای مقابله‌ای جهت تعدیل چالش‌های استراتژیک فدراسیون‌های ورزشی در عصر همه‌گیری کووید-۱۹ است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه از محدود پژوهش‌هایی محسوب می‌شود که در زمینه پایش راهبردهای مقابله‌ای در تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفته است. پایش راهبردهای مقابله‌ای در تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی، به عنوان هدف اصلی این مطالعه، می‌تواند یک اقدام ضروری برای مواجهه مناسب با کاهش مخاطرات شیوع همه‌گیری برای فدراسیون‌های ورزشی باشد. در ادامه به معرفی و تفسیر مضامین مستخرج از تحلیل تماتیک (مرحله ششم) پرداخته خواهد شد.

**بازتعریف مشاغل:** یکی از مضامین اصلی مستخرج از تحلیل تماتیک مربوط به راهبردهای مقابله‌ای در تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی، «بازتعریف مشاغل» بوده است. این چالش شامل سه مضمون فرعی «آکادمی‌های مجازی»، «فروشگاه‌های مجازی» و «مشاوره‌های مجازی» بوده است. تحقیقات زیادی که در حال ظهور هستند، تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر موقعیت کسب و کارها در دنیای ورزش را در سطح کلان مورد تأکید قرار داده‌اند (راتن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). عدم وجود امنیت شغلی در کنار از دست دادن منابع مالی، از جمله تبعات همه‌گیری کووید-۱۹ هستند (هاکانسون و همکاران، ۲۰۲۱). عدم قطعیت و ابهام در برگزاری بسیاری از رویدادهای ورزشی که منشأ کسب و کار برای ورزشکاران بوده‌اند باعث شده است که بسیاری از افرادی که شغل و درآمدشان وابسته به رویدادهای ورزشی بوده است، دچار ناامنی شغلی شوند و کسب و کار خود را از دست بدهند. تجارب گذشته حاکی از این واقعیت است که شغل بسیاری از ورزشکاران وابسته به رقابت‌های ملی و بین‌المللی بوده است (ساموئل و همکاران، ۲۰۱۶) و طبیعتاً منتفی شدن و یا تعویق این رویدادها باعث از بین رفتن امنیت شغلی آنها شده است. متخصصان حوزه ورزش نیز نسبت به کناره‌گیری و پایان زندگی حرفه‌ای بسیاری از ورزشکاران، به‌خصوص ورزشکاران استقامتی به دلیل ادامه همه‌گیری کووید-۱۹ هشدار داده‌اند (من و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). با وجود این چالش‌ها، تلاش‌های بازدارنده برای مقابله با عدم امنیت شغلی در ورزش به واسطه همه‌گیری کووید-۱۹ بایستی مورد توجه ویژه قرار گیرد، چرا که ورزش از جمله حوزه‌هایی است که از این جهت به شدت تحت تأثیر بوده است (هاکانسون و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به یافته‌ها، بازتعریف مشاغل مرتبط با ورزش یکی از مسیرهای مقابله با این چالش است. راه‌اندازی و رسمیت بخشیدن به آکادمی‌های مجازی برای جایگزینی بسیاری از آکادمی‌ها که فرصت

1. Ratten

2. Mann et al



ادامه فعالیت به صورت حضوری را ندارند، می‌تواند تا حدود زیادی راهگشا باشد. ترویج این نوع خاص از آکادمی‌ها هم فرصت جایگزینی برخی مشاغل را برای مربیان و کادر آموزشی فراهم می‌سازد و هم فرصتی را برای جلوگیری از ایجاد وقفه در فرایند آموزش رشته‌های ورزشی ایجاد می‌کند. فروشگاه‌های مجازی یکی دیگر از پتانسیل‌هایی است که به دلیل ترویج کاربری‌های مجازی در عصر کرونا می‌تواند جایگزین قابل توجهی برای فروشندگان و بازار لوازم ورزشی باشد. با فراهم بودن فرهنگ خرید و فروش مجازی در شرایط فعلی، تأسیس و تمرکز بر تغییر ماهیت فروش از شکل حضوری به مجازی می‌تواند راهبردهای مقابله‌ای مهمی برای چالش تعطیلی و یا کم رونقی فروش حضوری باشد. مشاوره‌های مجازی یکی دیگر از راهبردهای مقابله‌ای است که فرصت اشتغال‌زایی در ورزش را برای متخصصان، ورزشکاران، مشاوران و مربیان فراهم می‌سازد. ترویج مراکز مشاوره مجازی هم یک فرصت اشتغال جایگزین در حوزه کسب و کارهای ورزشی است و هم دسترسی افراد و مخاطبان را برای استفاده از مشاوره و راهنمایی‌های غیرحضوری تسهیل می‌نماید. توجه به این مسیرهای جایگزین می‌تواند در کوتاه مدت و درازمدت برخی از چالش‌های کسب و کار در حوزه ورزش را مرتفع سازد.

**ظرفیت‌سازی مجازی:** با توجه به یافته‌های پژوهش، ظرفیت‌سازی مجازی یکی دیگر از راهبردهای مقابله‌ای در برابر چالش‌های ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ مطرح شده است. محدودیت‌های ایجاد شده در برگزاری رویدادهای مختلف حضوری در ورزش، استفاده از ظرفیت‌های مجازی و فعال‌سازی این ظرفیت‌ها را برای متولیان عرصه ورزش غیرقابل اجتناب ساخته است. عدم حضور فیزیکی هواداران، بازاریابی و حمایت مالی در ورزش از دیگر جنبه‌های ورزش هستند که متأثر از شیوع کرونا بوده‌اند. حضور هواداران در استادیوم‌ها دارای مزایای قابل توجهی برای ورزش، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی می‌باشند. حضور جمعی هواداران در ورزشگاه باعث ایجاد یک جو خاص می‌شود که در گذر زمان منجر به ایجاد یک هویت خاص برای تیم و باشگاه می‌شود. این هویت از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و باعث انتقال ارزش‌ها و هنجارها به نسل‌های بعدی می‌شود. این فرایند در درازمدت منجر به تقویت پایگاه هواداری و رونق ورزش در کشور است. از طرف دیگر، انگیزه بسیاری از بازاریابان و حامیان ورزشی برای حضور در ورزش و میدانی ورزشی هواداران هستند. حضور هواداران باعث می‌شود که بازاریابان و حامیان ورزشی و معرفی کالاها و خدمات خود پرداخته و از پتانسیل‌های رویدادهای ورزشی برای برندسازی و جذب مشتریان بیشتر بهره ببرند. درآمدزایی حاصل از قرارداد با حامیان مالی در رویدادهای ورزشی به واسطه حضور هواداران در روز مسابقه یکی 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 یک چالش اساسی در فرایند جذب حامیان مالی تبدیل شود. علاوه بر این، عدم قطعیت برگزاری بسیاری از رویدادهای ورزشی باعث می‌شود که سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و شرکت‌های حمایت‌کننده نتوانند برنامه مشخص و مدونی



را در رابطه با کیفیت مشارکت خود در فرایند حامی‌گری دنبال کنند. حمایت‌های مالی در ورزش و تبلیغات از جمله حوزه‌های مرتبط با ورزش می‌باشند که تا حدود زیادی متأثر از همه‌گیری کووید-۱۹ بوده‌اند (داسیچ و همکاران، ۲۰۲۰). چالش‌های مرتبط با اسپانسرشیپ در ورزش به واسطه شیوع کرونا منجر به آینده‌ای مبهم برای ورزش در دوره کرونا و پساکرونا شده است (داسیچ و همکاران، ۲۰۲۰). با بسته شدن استادیوم‌ها بر روی هواداران به عنوان مشتریان اصلی در ورزش به واسطه محدودیت‌های ناشی از کرونا، بسیاری از پتانسیل‌ها برای برندسازی و درآمدزایی برای برندهای ورزشی دچار چالش شده‌اند. «جذب هوادار مجازی»، «بازاریابی مجازی»، «جذب حامیان مالی مجازی»، «آموزش و توسعه» از مضامین فرعی زیرمجموعه ظرفیت‌سازی مجازی بود. فعال‌سازی ظرفیت‌های موجود در فضای مجازی برای تقویت فعالیت‌های مجازی هواداران به جای حضور فیزیکی در اماکن ورزشی می‌تواند رابطه هواداران با ورزش را احیا نماید و همچنان از پتانسیل هوادارای برای حمایت از ورزش بهره‌برداری شود. تقویت ارتباط با هواداران در فضای مجازی باعث می‌شود که حامیان مالی با انگیزه دیده شدن و انعکاس بیشتر در بین هواداران نسبت به حمایت مجدد خود از ورزش اقدام نمایند. هر چه سازماندهی، حضور و فعالیت هواداران در فضای مجازی پررنگ‌تر شود، جنبه‌های بازاریابی ورزشی و بازاریابی از طریق ورزش نیز شرایط بهتری خواهد داشت. مدیریت کارآمد هواداران در فضای مجازی به عنوان یک رکن اساسی در توسعه بازاریابی و حمایت مالی به صورت مجازی و در عصر همه‌گیری محسوب می‌شود. «آموزش و توسعه» یکی دیگر از ظرفیت‌های بالقوه در دوره همه‌گیری است که می‌تواند خلأ و چالش‌های مربوط به عدم برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی و توجیهی حضوری در عرصه ورزش را تا حدودی جبران نماید. توسعه و آموزش ارکان مختلف ورزش و توانمندسازی آنها در انجام مأموریت‌های خود متناسب با شرایط جدید می‌تواند توانایی مقابله با شرایط جدید را افزایش دهد و با افزایش مهارت و دانش مخاطبان کلیدی در حوزه ورزش، آمادگی ورزش و ارکان آن را برای مواجهه با شرایط جدید فراهم نماید.

**رویکردهای حمایتی:** یکی دیگر از مضامین اصلی مستخرج از تحلیل تماتیک «رویکردهای حمایتی» بوده است. این مضمون شامل سه مضمون فرعی «حمایت نهادهای دولتی و غیردولتی»، «جنبش‌های داوطلبانه» و «جنبش‌های خیرخواهانه» بوده است. بدون شک مقابله اثربخش با چالش‌های ناگهانی ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ مستلزم اعمال رویکردهای حمایتی نسبت به ورزش از طرف بخش‌های مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است. حمایت از اماکن ورزشی آسیب دیده از طریق واگذاری تسهیلات و وام‌های حمایتی می‌تواند به کاهش خسارت‌ها کمک کند. حذف مالیات، کمک‌های دولتی، کمک‌های داوطلبانه، استفاده از شبکه‌های مجازی، کمک گرفتن از شهرداری، استفاده از وام‌های دولتی و استراتژی‌های دیگر، از جمله فعالیت‌های حمایتی در دوره همه‌گیری هستند (صفانیا و برهمند، ۲۰۲۰، ۱۲۳). علاوه بر این، فراهم ساختن راهبردهایی برای حمایت از مشاغل آسیب دیده از همه‌گیری کووید-۱۹ باید مورد توجه متولیان عرصه ورزش قرار گیرد (هاکانسون و همکاران، ۲۰۲۱). در مدیریت چالش‌های همه‌گیری کووید-۱۹، توجه به حمایت از اقصاری که

دارای پشتوانه مالی بالایی نیستند مانند ورزشکاران پارالمپیک، ورزشکاران زن، ورزشکارانی که کمتر در مرکز توجه هستند، و ورزشکاران کشورهای در حال توسعه از اهمیت بالاتری برخوردار است (هاکانسون و همکاران، ۲۰۲۱). هماهنگی و همکاری نزدیک بین متخصصان حوزه ورزش (متخصصان تغذیه، متخصصان تمرین، متخصصان روان‌شناسی، و کادر درمانی) می‌تواند ورزشکاران را در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ مورد حمایت مؤثر قرار دهد (ویلمان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). با توجه به بروز مشکلات و چالش‌ها، رویکردهای حمایتی از ورزش با توسل به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود می‌تواند به بقا و ادامه حیات ورزش و ارکان ورزش کمک نماید. فراموش کردن ارکان ورزش که متأثر از همه‌گیری کووید-۱۹ دچار آسیب‌های جدی شده‌اند باعث می‌شود که زیرساخت‌های ورزش دچار ضعف تدریجی شود و در درازمدت ورزش کشور را در حوزه‌های مختلف دچار مشکل سازد. در جریان همه‌گیری کووید-۱۹ با شیوع کرونا مصادیق متفاوتی از فعالیت‌های داوطلبانه و خیرخواهانه در راستای انجام مسئولیت اجتماعی توسط افراد و نهادهای مختلف ظهور پیدا کردند. سازماندهی دقیق این جنبش‌ها می‌تواند اثربخشی آنها را در مقابله با تبعات کووید-۱۹ در ورزش افزایش دهد. آموزش‌های رایگان، دسترسی به منابع علمی رایگان، شکل‌گیری انجمن‌ها برای کمک به آسیب‌دیده‌گان همه‌گیری در ورزش، بخشش اجاره بهای اماکن، کاهش اجاره بها در اماکن نیز از جمله مصادیق فعالیت‌های خیرخواهانه در حوزه ورزش هستند که حاکی از فعال بودن ورزش در عرصه فعالیت‌های داوطلبانه و خیرخواهانه برای ایفای نقش مسئولانه خود نسبت به ورزش بوده است. حمایت نهادهای دولتی و غیردولتی، جنبش‌های خیریه در کنار جنبش‌های داوطلبی می‌تواند در کاهش این آسیب‌ها تأثیرگذار باشد و هر کدام از این مجموعه‌ها می‌توانند بخشی از چالش‌ها را مرتفع نمایند. نهادهای وابسته به دولت می‌توانند با حمایت‌های مالی و تسهیلاتی خود از ورزشکاران، مربیان و اماکن ورزشی حمایت کنند. جذب، سازماندهی و استفاده بهینه از داوطلبان با توجه به نیازهای روز ورزش و ورزشکاران در شرایط همه‌گیری می‌تواند به عنوان پشتوانه‌ای برای جنبه‌های مختلف ورزش باشد.

**ارتقا و به‌روز رسانی:** با توجه به یافته‌ها، «ارتقا و به‌روز رسانی» یکی دیگر از راهبردهای مقابله‌ای برای فدراسیون‌ها در برابر همه‌گیری کووید-۱۹ بوده است. این مضمون در برگزیده دو مضمون فرعی «رویکردها» و «تجهیزات و منابع» است. بروز بحران‌ها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها را به تجدیدنظر در فرایندهای مدیریتی خود وادار می‌سازد. تغییرات و چالش‌های جدی باعث می‌شود که سازمان‌ها از شرایط سنتی گذشته به سمت رویکردهای نوین حرکت کنند و به دنبال ارتقا و به‌روز رسانی خود متناسب با شرایط جدید باشند. سازمان‌های خدماتی ورزشی نیازمند بهره‌گیری از رویکردهای نظام‌مند برای مواجهه با انواع خطرات هستند (فرولی، ۲۰۱۵، ۲۵۶). در حالی که در بخش‌های مختلف زندگی شخصی معمولاً مطالعات و جایگزین‌های مناسب دیجیتالی وجود داشته است (کاریلو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، اما همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داد که ورزش و سازمان‌های

1. Wylleman

2. Carillo et al



ورزشی از نظر زیرساخت‌های جایگزین دارای خلأها جدی است و در این شرایط فاقد توانایی لازم برای استفاده از جایگزین‌های مناسب و به‌روز است (هاکر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). شرایط خاص همه‌گیری ایجاب می‌کند که سیاست‌گذاران نسبت به توسعه رویکردها و جهت‌دهی متناسب برای دنبال کردن ورزش در شرایط موجود اقدام نمایند (دویر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). برای ایجاد تغییرات متناسب با شرایط، توجه ویژه به ارتقاء و به‌روزرسانی رویکردها و تجهیزات و منابع باید در دستور کار باشد. تغییر رویکردها در حوزه‌های مختلف ورزش مثل آموزش، بازاریابی، حمایت مالی و مدیریت رویدادها در شرایط همه‌گیری غیرقابل اجتناب است. در زمینه تجهیزات و منابع نیز فدراسیون‌ها ناگزیرند که زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را متناسب با شرایط دنبال کنند و با توانمندسازی منابع انسانی در راستای سازگاری با شرایط جدید عمل کنند. فدراسیون‌های ورزشی به دلیل محدودیت‌های کرونا، در زمینه آموزش ناگزیر به استفاده از پلتفرم‌های مجازی و دیجیتال هستند. آموزش و یادگیری الکترونیک در بستر تکنولوژی‌های نوین در دوره همه‌گیری کرونا یکی از رویکردهای مقابله‌ای مهم محسوب می‌گردد. ارتقای آموزش و یادگیری الکترونیک در عصر همه‌گیری کرونا نیازمند به‌کارگیری زیرساخت‌های تکنولوژیک مناسب همراه با برنامه‌های مدون است و در این مسیر باید ملاحظات مختلف را مد نظر قرار داد (آدیوین و سویکان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). در شرایط کرونا، فناوری‌های مدیریت ورزشی باید در خط مقدم نوآوری قرار گیرند و در زمینه‌های نوین برای تحقیق و توسعه فعال شوند. به نظر می‌رسد مواجهه با چالش‌های ناشی از همه‌گیری، مستلزم ایجاد تحولات جدی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در ارکان مختلف ورزش کشور و به‌خصوص فدراسیون‌های ورزشی است. متولیان ورزش و به‌طور خاص فدراسیون‌های ورزشی باید بپذیرند که در شرایط بحرانی همه‌گیری، استفاده از رویکردها و راهبردهای گذشته پاسخگو نخواهند بود و به اقتضای شرایط باید تصمیمات و رویکردهای جدیدی اتخاذ گردد.

روابط عمومی و ارتباطات: «روابط عمومی و ارتباطات» آخرین راهبرد مقابله‌ای مستخرج از تحلیل تماتیک برای فدراسیون‌های ورزشی در برابر چالش‌های همه‌گیری کووید-۱۹ بود و شامل سه مضمون فرعی «تقویت روابط با مخاطبان کلیدی»، «تقویت روابط با نهادهای ورزشی» و «تقویت روابط با نهادهای غیرورزشی» است. بدون تردید محدودیت‌های ناشی از رفت و آمدها و فاصله اجتماعی باعث شده است که تعاملات نزدیک و حضوری جای خود را به روابط غیرحضوری دهد و روابط حضوری چه در مقیاس داخلی و چه در مقیاس بین‌المللی کمرنگ‌تر و کم‌اثرتر شده است. اگر چه در دوره همه‌گیری گرایش به ارتباطات دیجیتالی و مجازی تا حدود زیاد گسترش پیدا کرده است، اما به همین نسبت تعاملات و روابط رو در رو و حضوری محدودتر شده‌اند. 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

1. Hacker et al

2. Dwyer et al

3. Adedoyin &amp; Soykan



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 رو در رو و نزدیک قابل تجربه است و طبیعتاً با اعمال محدودیت‌ها در این زمینه، روح و هویت ورزش دچار آسیب خواهد شد. ورزش یک پدیده بین‌المللی است که تعاملات و روابط بین‌المللی در جذابیت آن نقش پررنگی دارد. مراودات ورزشی بین کشورهای مختلف در قالب میزبانی رویدادها، میهمانی رویدادها، تورسیم ورزشی، فعالیت‌های مشترک، رویدادهای انسان دوستانه و ... مصداق پیدا می‌کند. با بروز محدودیت‌ها این مراودات نیز کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر خواهد شد. محدود شدن تعاملات در ورزش یک چالش استراتژیک 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. تقویت روابط عمومی و ارتباطات در سطوح مختلف مرتبط به ورزش یکی از رویکردهای مقابله‌ای مهم در برابر چالش‌های تحمیل شده از طرف همه‌گیری کووید-۱۹ به حوزه عملکرد فدراسیون‌ها بوده است که توجه ویژه به آن می‌تواند بسیاری از تبعات منفی ناشی از همه‌گیری را در حوزه ارتباطات ورزش کاهش دهد. ارتباط نزدیک با مخاطبان اصلی در هر فدراسیون و رصد کردن مشکلات و نیازهای آنها در دوره همه‌گیری و پسا همه‌گیری می‌تواند بسیاری از مشکلات مخاطبان کلیدی مانند ورزشکاران، باشگاه‌ها، مربیان و هواداران را مرتفع سازد. از طرف دیگر برقراری و تقویت روابط با نهادهای ورزشی و غیرورزشی و تلاش برای استفاده از ظرفیت‌های تمامی دستگاه‌ها برای مقابله با چالش‌های ایجاد شده به واسطه همه‌گیری کووید-۱۹ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

فدراسیون‌های ورزشی همواره با چالش‌های متنوعی روبرو بوده و هستند. در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ علاوه بر چالش‌هایی که برای اکثر سازمان‌ها عمومیت دارد، فدراسیون‌های ورزشی به دلیل ماهیت عملکرد، با چالش‌های ویژه‌تری مواجه‌اند. رصد دقیق چالش‌های استراتژیک 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. از آن‌جا که در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ که حوزه‌های عملکردی فدراسیون‌های ورزشی در مقیاس گسترده‌ای تحت تأثیر قرار گرفته‌اند، تبیین و مطالعه رویکردهای مقابله‌ای در برابر ابعاد مختلف این چالش‌ها می‌تواند شرایط لازم را برای واکنش سریع‌تر و مناسب‌تر در برابر پیامدهای غیرمنتظره این همه‌گیری ایجاد نماید. فدراسیون‌ها می‌توانند با اعمال تغییر و تحولات به‌موقع 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 همه‌گیری کووید-۱۹ و همچنین عدم وجود پژوهش‌های کافی در ادبیات تحقیق، استفاده از تحقیقات کیفی عمیق با تمرکز بر جنبه‌های مختلف مأموریت‌های فدراسیون‌های ورزشی در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ توصیه می‌شود. بدون تردید انجام پژوهش‌هایی در راستای پایش دقیق چالش‌ها، و امکان‌سنجی راهبردهای مقابله‌ای در برابر این چالش‌ها می‌تواند از اهمیت بالایی در اصلاح و ارتقای فرایندها



در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی برخوردار باشد. توجه به یافته‌های این پژوهش در حوزه پژوهش و اجرا می‌تواند به عنوان روزه‌ای برای ایجاد تحوّل در مقابله با چالش‌های برخاسته از همه‌گیری کووید-۱۹ در عرصه ورزش کشور محسوب شود. با توجه به این که این مطالعه از اولین پژوهش‌های این حوزه محسوب می‌شود، پرداختن به چالش‌ها و راهبردهای خاص هر یک از فدراسیون‌ها متناسب با ماهیت عملکرد و مأموریت آنها، می‌تواند موضوع قابل توجهی برای تحقیقات آینده باشد.

### تقدیر و تشکر

این اثر پژوهشی برگرفته از رساله مقطع دکتری نویسنده چهارم مقاله در دانشگاه علامه طباطبائی می‌باشد و بدین وسیله از همراهی همکاران پژوهش که در به ثمر رسیدن این مطالعه کمال همکاری را داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

### منابع

1. Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, 29(2): 1-13.
2. Agha Zadeh, A., Ranjbari, S., Najaf Zadeh, F. (2020). Investigating the Factors Affecting the Synchronization of Iran's Sports Industry with the Prevalence of Covid-19 Virus. *Sport Management Studies*, 12(62): 17-34. (Persian).
3. Alaydi, S., Buck, T., & Tang, Y. K. (2021). Strategic responses to extreme institutional challenges: An MNE case study in the Palestinian mobile phone sector. *International Business Review*, 30(3): 101806.
4. Becker-McNabola, T. (2018). 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: 28-45.
5. Boyatzis, R. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage publications.
6. Brakhas, H., Boroumand, M., dastoom, S., bozorgpour, B. (2020). Business Management in Crisis Period: Factors, Challenges and Strategies (Study of the sports industry in record conditions caused by Coronavirus). *Sport Management Studies*. (In press). (Persian).
7. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.
8. Byers, T., Gormley, K. L., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Richard, R., & Digennaro, S. (2021). COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure*, 9: 1-9.
9. Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced tele-work: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 25(1): 1-20.
10. Csati, L. (2020). The incentive (in) compatibility of group-based qualification systems. *International Journal of General Systems*, 49(4): 374-399.





11. Da i , D.R., To i , M.Z., & Deleti , V. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the advertising and sponsorship industry in sport. *Bizinfo (Blace)*, 11(2) : 105-116.
12. Dwyer, M. J., Pasini, M., De Dominicis, S., & Righi, E. (2020). Physical activity : Benefits and challenges during the COVID 19 pandemic. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 30(7) : 1291.
13. Eidi, H., Ramezaninejad, R., Yousefi, B., Asgari, B. (2014). The Analysis of Effectiveness Patterns in Sport Federations According to Competing Value Framework (CVF). *Journal of Sport Management*, 6(2) : 361-380. (Persian).
14. Frawley, S. (2015). Organizational power and the management of a mega-event : The case of Sydney 2000. *Event Management*, 19(2) : 247-260.
15. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4) : 597-607.
16. Hacker, J., Vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. (2020). Virtually in this together-how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 25(1) : 1-22.
17. H kansson, A., Moesch, K., J nsson, C., & Kentt , G. (2021). 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*, 18(1) : 2.
18. Horky, T. (2020). No sports, no spectators-No media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1) : 1-7.
19. Keshavarz, M., Hamidi, M., Goudarzi, M., Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2014). The comparison of pathological components of organizational performance in successful and unsuccessful sports federations based. *Journal of Sport Management*, 6(3) : 381-398. (Persian)
20. Leung, T., Sharma, P., Adithiyankul, P. and Hosie, P. (2020). Gender equity and public health outcomes : the covid-19 experience. *Journal of Business Research*, 116 : 193-198.
21. Ludvigsen, J. A. L., & Hayton, J. W. (2020). Toward COVID-19 secure events: Considerations for organizing the safe resumption of major sporting events. *Managing Sport and Leisure*, 27 : 1-11.
22. Mann, R. H., Clift, B. C., Boykoff, J., & Bekker, S. (2020). Athletes as community; athletes in community : covid-19, sporting mega-events and athlete health protection. *British Journal of Sports Medicine*, 54(18) : 1071-1072.
23. Newbold, S. C., Finnoff, D., Thunstr m, L., Ashworth, M., & Shogren, J. F. (2020). Effects of physical distancing to control COVID-19 on public health, the economy, and the environment. *Environmental and Resource Economics*, 76(4) : 705-729.
24. Norouzi Seyed Hossini, R. (2020). Understanding Lived Experience of Iranian Professional Athletes from COVID-19 Pandemic (A Phenomenological Approach). *Sport Management Studies*, 12(61) : 217-240. (Persian).
25. Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 : 1379-1388.
26. Safania, A., Barahmand, R. (2020). Assessing the effects of corona virus in the sports industry. *Educational Psychology*, 16(55) : 123-135.
27. Samuel, R. D., Tenenbaum, G., & Bar-Mecher, H. G. (2016). The Olympic Games as a career change-





- event : Israeli athletes' and coaches' perceptions of London 2012. *Psychology of sport and exercise*, 24 : 38-47.
28. Samuel, R. D., Tenenbaum, G., & Galily, Y. (2020). The 2020 coronavirus pandemic as a change-event in sport performers' careers : Conceptual and applied practice considerations. *Frontiers in Psychology*, 11 : 567966.
29. Stambulova, N. B., Schinke, R. J., Lavalley, D., & Wylleman, P. (2020). 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*, 19 : 1-10.
30. Timpka, T. (2020). Sport in the tracks and fields of the corona virus : Critical issues during the exit from lockdown. *Journal of science and medicine in sport*, 23(7) : 634.
31. Toresdahl, B. G., & Asif, I. M. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) : considerations for the competitive athlete. *Sports health*, 12(3), 221-224.
32. Westmattelmann, D., Grotenhermen, J. G., Sprenger, M., & Schewe, G. (2020). The show must go on-virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Information Systems*, 21 : 1-18.
33. Wylleman, P. (2019). An organizational perspective on applied sport psychology in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 42 : 89-99.

## ارجاع‌دهی

شهلائی باقری، جواد؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ غفوری، فرزاد؛ مظلومی سوینی، فرزانه. (۱۴۰۰). پایش راهبردهای مقابله‌ای جهت تعدیل چالش‌های استراتژیک ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در فدراسیون‌های ورزشی. فصلنامه علمی پژوهش در ورزش تربیتی، ۹ (۲۵) : ۱۷-۴۲

شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2021.10570.2103

Shahlaei Bagheri, J; Shabani bahar, G; Ghafouri, F; Mazloomi Soveini, F. (2022) Monitoring the Coping Strategies to Address the Strategic Challenges Posed by COVID-19 Pandemic in Sport Federations. *Research on Educational Sport*, 9(25): 17-42 (Persian)

DOI :10.22089/RES.2021.10570.2103



