



Research Paper

Benefits of Institutionalizing Strategic Thinking in Sports Federations

Farzaneh Mazloomi Soveini¹, Javad Shahlaei Bagheri², Gholamreza Shabanibahar³, and Farzad Ghafouri⁴

1. PhD in Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor in Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Professor in Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor in Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 24 August 2023

Accepted: 2 January 2024

Abstract

Objective: The aim of this study was to identify the benefits of institutionalizing strategic thinking in sport federations.

Methodology: This research work was a qualitative exploratory study that was conducted 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 work 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.

Results: The thematic analysis by Braun and Clarke's (2006) method led to the extraction of 168 codes, 12 sub-themes, and 4 main themes. The findings demonstrated that "Sports Development", "Economic Development", "Organizational Excellence" and "Coping with Crisis" were different benefits of institutionalization of strategic thinking in sports federations.

Conclusion: Considering the special benefits that the institutionalization of strategic thinking brings for sports federations, the focus of sports management trustees on the development and strengthening of strategic thinking in sport federations, and sports managers can be the source of significant changes in the field of sports.

Keywords: Organizational excellence, Sports development, Sports managers.

To cite this article:

Mazloomi Soveini F, Shahlaei Bagheri J, Shabanibahar G, and Ghafouri F. Benefits of Institutionalizing Strategic Thinking in Sports Federations. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(1):87-111. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13521.2574>

Corresponding Author: **Farzaneh Mazloomi Soveini**

E-mail: mazloomi97@gmail.com



Extended Abstract

Summary

This study was conducted to identify the benefits of institutionalizing strategic thinking in sport federations by applying the Braun and Clarke's (2006) thematic analysis method. 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 findings demonstrated that "Sports Development", "Economic Development", "Organizational Excellence", and "Coping with Crisis" were different benefits of institutionalization of strategic thinking in sports federations.

Introduction

In the third millennium, sports organizations, as the most important custodians of sports in any country, need to become strategic organizations in order to survive and gain more success in the field of national and international competition (1). Strategic thinking is one of the key requirements in the management of sports organizations, which can lead to the survival and development of sports in all dimensions. Therefore, according to the main goal of the study, the authors seek to answer the following question: What are the benefits of institutionalizing strategic thinking in sports federations of the Islamic Republic of Iran?

Methodology and Approach

The current research work is a qualitative-exploratory research work that was conducted using the thematic analysis approach. The Braun and Clarke's (2006) thematic analysis model was used for thematic analysis and identification of research themes (2). 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. In terms of geographical distribution, the interview participants were selected from the provinces of Tehran, Isfahan, Kerman, South Khorasan, and East Azerbaijan. The tool used in the research process was a semi-structured interview. Combinations of face-to-face and virtual methods were used to conduct interviews. The time of conducting the interviews was between 20 and 50 minutes and the average duration of the interviews was estimated to be 30 minutes. To analyze the research data, the thematic analysis method was used based on the six-stage model of Braun and Clarke (2006). In order to ensure the reliability of the analysis, two members of the research group analyzed the data separately (3). In this way, each of the researchers analyzed the data independently and finally the findings of both researchers were compared with each other, and the analysis process continued until an agreement was reached (intra-subject agreement). In the current research work, the criterion of trustworthiness or reliability was used to refer to the quality assessment of qualitative results, which includes four separate but related criteria including credibility, dependability, transferability and confirmability (4).

Results and Conclusion

In the coding stage, 168 codes were extracted. By re-examining the codes and adapting the sub-themes, 4 main themes were extracted by classification of the sub-themes (12 sub-themes) from the data analysis. After extracting sub-themes from the primary codes, that "Sports Development", "Economic Development", "Organizational Excellence", and "Coping with Crisis" were extracted as the main themes of the research (four main themes). The main theme of sports development included four sub-themes "Development of human resources in sports" and "Development of professional sports", "Development of culture in sports", and "Development of infrastructure and standards". "Industrialization of sports", "marketing performance" and "attraction of financial resources" was among the sub-themes in the theme of economic development. Organizational excellence has also included three sub-themes of "transparency and organizational health", "merit and empowerment" and "responsibility and accountability". Finally, "coping with Crisis" included two sub-themes of "monitoring strategic challenges" and "monitoring coping strategies". According to the findings of the research work, with a special focus on the effective factors on the institutionalization of strategic thinking in sports federations and by studying the components of strategic thinking, the necessary grounds for achieving



the general interests of sports federations should be provided. The development of sports, achieving financial and economic capabilities, organizational excellence of sports federations, and facing crisis are the basic goals of sports federations, and the stabilization of strategic thinking can facilitate achieving these goals to a large extent. Considering the functions of institutionalizing strategic thinking in the face of crises, it is suggested that the trustees of sports in the country and sports federations focus on the challenges of strategic challenges and try to anticipate the challenges. The upcoming challenges and effective countermeasures should be used before the occurrence of deep crises caused by these challenges. The sports policy makers and sports federations should try to take these components into consideration in decision-making in matters related to different areas of sports federations management. Managers of sports federations should also follow strategic management based on strategic thinking and the relevant components. Institutionalization of strategic thinking in different organizations will stabilize the strategic view and action in facing different conditions. Clarification and institutionalization of strategic thinking and its related elements in different sports federations and organizations can stabilize the strategic view and action in facing various conditions. Putting the challenges that sports federations have faced in recent years along with the findings of this research work shows the fact that the institutionalization of strategic thinking in sports federations can effectively have significant benefits to help the federations to face the challenges of the federations. The institutionalization of strategic thinking in sports federations can contribute to economic development in the face of financial problems, to the development of sports as the main mission of sports federations, to organizational excellence in order to improve the performance of federations, and to the ability of the federation in dealing with various crises.

Ethical Considerations: All ethical principles were observed in the process of conducting this study.

Funding: The present study received no financial support from any organization or institution.

Authors' Contributions: All authors contributed to the design, implementation, and writing of all parts of this study.

Conflicts of interest: There is no potential conflict of interest.

Acknowledgement: We are sincerely grateful of all experts participated in the process of conducting his study.

References

1. Mura R, Vicentini F, and Portaluri G. Managing Climate Crisis in the Sport Sector: New Challenges and Opportunities for Sports Organisations. *Business Under Crisis*. 2022, Volume I, 125-148. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76567-5_7.
2. Braun V. and Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3: 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
3. Boyatzis R. *Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage publications. 1998; 89. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/transforming-qualitative-information/book7714>
4. Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. k. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Third Edition, Thousand Oaks, CA: sage. P: 194. <https://www.amazon.com/Handbook-Qualitative-Research-Norman-Denzin/dp/0761915125>





منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی

فرزانه مظلومی سوینی^۱، جواد شهلائی باقری^۲، غلامرضا شعبانی بهار^۳، فرزاد غفوری^۴

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

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۲

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش شناسایی منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی بود. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از مطالعات کیفی اکتشافی بوده که با استفاده از تحلیل مضمون انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مدیریت ورزشی با تجربه‌آشنایی با مبانی مدیریت و تفکر استراتژیک 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؛ همچنین از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد که در برگزیده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط است و عبارتند از معیارهای باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل مضمون با استفاده از مدل شش مرحله‌ای برون و کلارک (۲۰۰۶) منجر به استخراج ۱۶۸ کد، ۱۲ مضمون فرعی و چهار مضمون اصلی شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی شامل "توسعه ورزش"، "توسعه اقتصادی"، "تعالی سازمانی" و "مواجهه با بحران" بودند.

نتیجه‌گیری: با توجه به منافع ویژه‌ای که نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک برای فدراسیون‌های ورزشی به همراه دارد، تمرکز متولیان مدیریت ورزش بر توسعه و تقویت تفکر استراتژیک در بدنه فدراسیون‌ها و مدیران ورزشی می‌تواند منشأ تحولات قابل توجهی در عرصه ورزش باشد.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمانی، توسعه ورزش، مدیران ورزشی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

مظلومی سوینی فرزانه، شهلائی باقری جواد، شعبانی بهار غلامرضا، غفوری فرزاد. منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی.

مدیریت منابع انسانی و ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۱(۱)، ۸۷ - ۱۱۱. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13521.2574>

نویسنده مسئول: فرزانه مظلومی سوینی

E - mail: mazloomi97@gmail.com



مقدمه

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی به عنوان مهم‌ترین متولیان ورزش هر کشوری، همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت بیشتر در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی، نیازمند تبدیل شدن به سازمان‌های استراتژیک هستند (۱). غیرخطی بودن تحولات در عرصه ورزش و سازمان‌های ورزشی نیازمند فراتر رفتن از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک الگوی نسبتاً خطی و توجه به ترویج تفکر استراتژیک به عنوان یک الگوی پویا در فدراسیون‌ها خواهد بود (۲). سازمان‌های متفکر با توسل به تفکر استراتژیک فراتر از تفکرات فردی مدیران و کارکنان خود عمل کرده و تلاش می‌کنند، تفکر استراتژیک را به عنوان یک راهبرد کلیدی در کالبد خود جاری و ساری نمایند. تفکر استراتژیک پاسخی است به نیازهای فزاینده سازمان‌ها، در تطابق با محیطی که همراه با عدم قطعیت، ابهام، رقابت روزافزون، آشوبناکی و سرعت می‌باشد (۳). تفکر استراتژیک را می‌توان ابزاری قدرتمند در جهت توفیق سازمان‌های مختلف تعریف کرد که مستلزم داشتن تحلیل و ادراک عمیق از شرایط موجود، گذشته و آینده است. ایجاد و توسعه تفکر استراتژیک یکی از بیش‌ترین نیازها در حیطه مدیریت است و این نوع تفکر در کلیه سطوح سازمانی به‌ویژه در سطح مدیریت ارشد لازم و حیاتی است (۴). دنیای امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است، یکی از جنبه‌های مهم سازمان‌های امروزی میزان استفاده از تفکر استراتژیک و انتقال آن به مزیت رقابتی است (۴). مجهز بودن به تفکر استراتژیک همراه با در نظر گرفتن هدف نهایی سازمان، جهت پیش‌بینی تغییرات آینده و انتخاب استراتژیک، از اهمیت بالایی برخوردار است (۵).

فضایی که ورزش و سازمان‌های ورزشی در آن فعالیت می‌کنند، فضایی آکنده از عدم اطمینان و تغییرات مداومی است که برای موفقیت در آن چاره‌ای جز مدیریت مبتنی بر تفکر چندجانبه و عمیق وجود ندارد (۷). تفکر استراتژیک یکی از الزامات کلیدی در مدیریت سازمان‌های ورزشی است که می‌تواند بقا و توسعه ورزش را در همه ابعاد قهرمانی و همگانی به دنبال داشته باشد. فدراسیون‌های ورزشی متولی ورزش قهرمانی در سطح کشور محسوب می‌شوند و نهادینه‌سازی و منافع تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند گامی اساسی در توسعه پایدار و همه‌جانبه ورزش کشور محسوب گردد. فدراسیون‌های ورزشی به مراتب با محیط‌های پویاتر و متلاطم‌تری مواجه‌اند (۸) و تغییر و تحول از بزرگ‌ترین خصوصیات فدراسیون‌هاست (۳)، از این‌رو به منظور پیشرفت؛ نیازمند همگام شدن با این تغییرات هستند (۹). در چنین محیط رقابتی و پرتحول، تفکر استراتژیک مهارتی اساسی برای سازمان‌ها و مدیران‌شان به شمار می‌آید (۱۱) و سازمان‌هایی موفق هستند که از سرعت و انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشند (۱۲). بدون تردید نهادینه‌سازی قابلیت تفکر استراتژیک مدیران سازمان‌های ورزشی، رشد و شکوفایی سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی را به همراه خواهد داشت (۹)؛ همچنین به منظور دستیابی به اثربخشی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی، برخورداری از تفکر استراتژیک و نهادینه‌سازی آن در فدراسیون‌ها، امری غیرقابل اجتناب است.

نهادینه‌سازی فرایندی است که شامل دریافت و جذب هنجارها، پذیرش، عینیت بخشیدن و ساختار دادن به آن ارزش‌ها برای استقرار، تثبیت، انتقال و تداوم آن‌ها در همه سطوح فردی، گروهی و فراگروهی می‌شود (۱۴). نهادینه‌سازی، فرایند تبدیل پدیده‌های اجتماعی و رفتاری به عادت‌ها، ارزش‌ها، عرف‌ها، باورها، اعتقادات، قوانین، رسوم، روش‌ها و مفاهیم پذیرفته شده، پایدار و باثبات است (۱۵). نهادینه‌سازی زمینه‌ها و شرایط لازم برای ثبات، پایداری و فراگیر شدن رفتارهای مطلوب را فراهم می‌سازد (۱۴). در جریان نهادینه‌سازی، اشکال منظم، بادوام و تا حد زیادی پیش‌بینی شده در کنش متقابل توسعه می‌یابد. این فرایند با شروع پذیرش هنجارها و انتظارات نقش‌ها توسط افراد که از طریق گروه‌های متفاوت از آنها خواسته می‌شود، انجام می‌گیرد و برخی نیز آن را فرایند تنظیم و الگوی یافتن روش‌ها و رویه‌های مصوب جامعه تعریف کرده‌اند (۱۵). بدون تردید، نهادینه شدن تفکر استراتژیک در سازمان‌های مختلف تثبیت‌کننده نگاه و عمل استراتژیک در مواجهه با شرایط گوناگون خواهد بود.

با توجه به اینکه تحقق اهداف ورزش در سطح کلان مستلزم عملکرد مطلوب فدراسیون‌ها است، مجهز بودن فدراسیون‌ها به تفکر استراتژیک، مهم‌ترین عامل موفقیت و اثربخشی در حوزه ورزش محسوب می‌گردد (۸). نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی را



می‌توان گامی کلیدی در ارتقای توسعه پایدار ورزش کشور دانست که می‌تواند با پوشش بسیاری از نقاط ضعف، زمینه پرورش نقاط قوت را فراهم سازد. ورزش پدیده‌ای پویا است که با فرایند جهانی شدن به سرعت در معرض تحول و پیچیدگی قرار دارد. فرایند فدراسیون‌های ورزشی که متولیان اصلی رشته‌های مختلف ورزشی در سطوح حرفه‌ای و قهرمانی می‌باشند، در راستای تحقق اهداف درازمدت خود نیازمند نهادینه‌سازی و ترویج تفکر استراتژیک می‌باشند (۱۱).

از نظر بون^۱ (۲۰۰۵)، تفکر استراتژیک به خلاقیت، تفکر چشم‌انداز محور، تفکر سیستمی و ارتباطات مؤثر در سطح فردی منجر می‌گردد (۱۶). به اعتقاد ووتون و هورن^۲ (۲۰۱۰) تفکر استراتژیک منجر به تفکر چشم‌انداز محور، ارتباطات مؤثر، قدرت پیش‌بینی و گزینه‌سازی می‌شود (۱۷). کیسی و گلدمن^۳ (۲۰۱۰) معتقدند که تفکر استراتژیک در قالب مولفه‌هایی همچون تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، جهت‌دار و فرصت‌طلب به استراتژی‌های سازمانی جدید و مبتکرانه منتهی می‌گردد (۱۰). مون^۴ (۲۰۱۳) بازارگرایی را یکی دیگر از پیامدهای مهم تفکر استراتژیک عنوان کرده و معتقد است، تفکر سیستماتیک، تفکر خلاق، تفکر چشم‌انداز محور و تفکر بازار محور عناصر اصلی تفکر استراتژیک می‌باشند (۱۸). دکزیت^۵ و همکاران (۲۰۲۱) نیز بر مزایای رقابتی سازمان‌ها به‌عنوان پیامد کلیدی نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک تأکید داشته‌اند (۱۹)؛ همچنین شاهول و همکاران (۲۰۲۲) تفکر استراتژیک را از پیش‌نیازهای مهم عملکرد سازمانی معرفی کرده‌اند (۶). مرور ادبیات پژوهش بیانگر این واقعیت است که علیرغم اینکه در زمینه تفکر استراتژیک الگوها و مدل‌های متعددی توسط لیدکا^۶ (۱۹۹۸)؛ هامل^۷ (۱۹۹۸)؛ گلدمن^۸ (۲۰۰۵)؛ ووتون و هورن (۲۰۱۰)؛ گیمبرت^۹ (۲۰۱۱) ارائه شده‌اند (۱۷، ۲۰-۲۳)، اما ارائه مدلی که به تبیین منافع و مزایای تفکر استراتژیک پرداخته باشد، مغفول واقع شده است. هریک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریده‌اند، هرچند وجوه مشترک آن‌ها نیز قابل توجه است. تأکید الگوی ویلیامسون^{۱۰} بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است، هامل (۱۹۹۸) ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک توصیه می‌کند و لیدکا (۱۹۹۸) تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند. مشبکی و خزایی (۲۰۰۸)، عناصر تفکر استراتژیک را در سازمان‌های ایرانی و همچنین روابط و تعاملات موجود میان آن‌ها را در الگویی تحت عنوان "عناصر استراتژیک" ارائه کرده است (۲۴). لیدکا (۱۹۹۸) پنج رکن اصلی را برای تفکر استراتژیک پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از، تمرکز بر هدف، تفکر در طول زمان، فرضیه محور بودن، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر سیستمی (۲۰). در الگوی "تکامل تفکر استراتژیک" گلدمن (۲۰۰۵) الگوی تفکر استراتژیک را ترکیبی از چهار عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی معرفی می‌کند (۲۲). گیمبرت (۲۰۱۱)، با ارائه الگوی تفکر استراتژیک نشان داد که تفکر استراتژیک فرایندی سه مرحله‌ای است. در مرحله اول متفکر استراتژیک در مورد مفاهیم کلیدی سازمان (ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز، اهداف، سیاست‌ها و استراتژی‌ها) تفکر می‌کند و آن‌ها را مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهد. در مرحله دوم، محیط داخلی و خارجی سازمان مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. در مرحله سوم بر اساس نتایج مرحله اول و دوم، مفاهیم کلیدی سازمان مورد تفکر مجدد قرار می‌گیرد و مجدداً تعریف می‌شود (۲۳).

در زمینه تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در مقیاس داخلی نیز پژوهش‌های قابل توجهی صورت گرفته است که البته مرور این تحقیقات نیز نشان می‌دهد که هیچ‌گاه تبیین منافع و مزایای تفکر استراتژیک مورد توجه نبوده است. شهلایی باقری و همکاران (۲۰۱۹)، به سنجش تفکر استراتژیک و ابعاد پنج‌گانه آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل

1. Bonn
2. Wootton and Horne
3. Casey and Goldman
4. Moon
5. Dixit
6. Liedtka
7. Hamel
8. Goldman
9. Gimbert
10. Williamson



لیدکا پرداخته‌اند، نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تفکر استراتژیک و مولفه‌های آن در فدراسیون‌های ورزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده است (۲۵). موسویان و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان تدوین مدل تفکر استراتژیک به منظور ارتقای عملکرد مدیران ورزشی (مطالعه موردی، فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران)، با استخراج هشت مؤلفه برای تفکر استراتژیک، نشان دادند که بین این مولفه‌ها و ارتقای عملکرد مدیران ورزشی رابطه معناداری وجود دارد (۲۶). هنری و همکاران (۲۰۱۹)، تأثیر آموزش از طریق بازی‌وارسازی^۱ بر تفکر استراتژیک مدیران ورزشی را بررسی کرده‌اند (۲۷). شعبانی‌بهار و همکاران (۲۰۱۶)، تأثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های منتخب ورزشی را بررسی نموده‌اند (۸). بختیاری و زردشتیان (۲۰۱۶)، نقش میانجی تفکر استراتژیک در رابطه بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان را مطالعه نموده‌اند (۲۸). جوانی و همکاران (۲۰۱۶)، مدل برندسازی با رویکرد تفکر استراتژیک در ورزش ایران را ارائه نموده‌اند (۲۹).

بررسی‌ها نشان می‌دهد در حوزه تفکر استراتژیک و به طور خاص در حوزه سازمان‌های ورزشی خلاءهای قابل توجهی دیده می‌شود که پرداختن به آنها می‌تواند گامی موثر در تکمیل ادبیات تحقیق و پر کردن خلاءهای پژوهشی موجود است. به طور کلی خلاءهای پژوهشی و دغدغه‌های اصلی محقق در انجام این پژوهش بر حول چند محور اصلی قابل بررسی است. با توجه به اهمیت و تأثیر تفکر استراتژیک در عملکرد فدراسیون‌های ورزشی (۲۶)، عملکرد سال‌های اخیر بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی در زمینه‌های مختلف حاکی از این واقعیت است که بسیاری از فرایندهای جاری در بدنه فدراسیون‌های ورزشی همچون عزل و نصب‌ها، عقد قراردادهای، برگزاری انتخابات، ارتباطات بین‌المللی، روابط عمومی، حضور در رقابت‌های بین‌المللی، مدیریت ورزشکاران و هواداران همواره با چالش‌های جدی مواجه بوده‌اند. وجود و فراوانی این چالش‌ها در عملکرد فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند حاکی از این واقعیت باشد که عملکرد فدراسیون‌ها در بسیاری از موارد مبتنی بر نگاه متفکرانه، مدبرانه، دوراندیش و تخصصی نمی‌باشد. نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک می‌تواند به عنوان عنصری کلیدی عملکرد و تصمیمات فدراسیون‌های ورزشی را ارتقاء داده و نگاهی دوراندیشانه را در بدنه فدراسیون‌ها حاکم نماید (۲۶). از این‌رو تبیین و شناسایی منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند گامی مهم در راستای بهبود فرایندها و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی محسوب گردد. از طرف دیگر، از آنجا که ارزیابی عناصر تفکر استراتژیک و مولفه‌های آن در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران نشان داده است که فدراسیون‌های ورزشی از نظر تفکر استراتژیک و مولفه‌های آن در وضعیت مطلوبی به سر نمی‌برند (۱۱)، پرداختن به تفکر استراتژیک و شناسایی منافع نهادینه‌سازی این نوع تفکر در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند یکی از الزامات اساسی در حوزه پژوهش و اجرا باشد. این پژوهش می‌تواند گامی اساسی در پر کردن این خلاء محسوب گردد؛ همچنین، مرور ادبیات پژوهش بیانگر این واقعیت است که علی‌رغم اینکه در زمینه تفکر استراتژیک الگوها و مدل‌های متعددی ارائه شده است، اما ارائه مدلی که به‌طور خاص و ویژه بیانگر و توصیف‌کننده منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی باشد، مغفول واقع شده است؛ همچنین هیچگونه مطالعه‌ای که بیانگر منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی باشد، مشاهده نشده است؛ بنابراین، با توجه به ضرورت توصیف تفکر استراتژیک در سازمان‌های ورزشی (۳)، بررسی تفکر استراتژیک و منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی از خلاءهای موجود در ادبیات پژوهش در مقیاس داخلی و خارجی محسوب می‌گردد که انجام آن به مرتفع ساختن این خلاء کمک خواهد کرد. یکی دیگر از مسائل موجود که مطالعه جنبه‌های دقیق تفکر استراتژیک را به عنوان یک چالش، به موضوعی غیرقابل اجتناب تبدیل می‌کند، عدم کارآمدی سازمان‌های ورزشی در اجرای برنامه‌های استراتژیک می‌باشد. نتایج مطالعات نشان می‌دهند که ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین‌شده در زمان مشخص و از پیش تعیین‌شده، به اهداف و نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند (۳۰).

با توجه به نقش تفکر استراتژیک در اثربخشی استراتژی‌ها (۳۱) و غیر عملی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک بدون تفکر استراتژیک (۳)، پرداختن به تبیین نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به عنوان مبنایی کلیدی در پر کردن خلاء بین تدوین

و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های استراتژیک محسوب گردد. از این منظر بررسی تفکر استراتژیک و منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یک نیاز اساسی در حوزه پژوهشی و مدیریت فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌گردد.

فدراسیون‌های ورزشی 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. 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 (۳۲). انفعال در به‌کارگیری رویکردهای متفکرانه در مقابله با چالش‌های موجود باعث خواهد شد که فدراسیون‌های ورزشی روز به روز در برابر این چالش‌ها ناتوان‌تر شده و در درازمدت تأثیرگذاری خود را در مدیریت مأموریت‌ها و فعالیت‌های خود به تدریج از دست بدهند. تبیین منافع تفکر استراتژیک، مستلزم بررسی‌های دقیق و آینده‌نگرانه‌ای است که مبتنی بر امکان‌سنجی و اشراف دقیق بر ماهیت حوزه ورزش باشد. در این راستا، خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت استراتژیک در ورزش و آینده‌پژوهی که دارای تجربه و تخصص در زمینه‌های مرتبط با مدیریت ورزش و فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند، می‌توانند در استخراج و تبیین این منافع در فدراسیون‌های ورزشی کمک کننده باشند. با توجه به اهمیت تبیین دقیق نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، پژوهش حاضر را می‌توان از معدود تحقیقاتی به شمار آورد که با یک رویکرد کیفی به تبیین منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. بدون تردید حاکمیت تفکر استراتژیک به عنوان یک هنجار در کالبد فدراسیون‌ها و مدیران ورزشی می‌تواند فدراسیون‌ها و ارکانشان را در مدار کارآمدی بیشتر قرار دهد. از این‌رو، متناسب با هدف اصلی پژوهش، محقق به دنبال پاسخگویی به این سوال است که منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی - اکتشافی بوده که با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام گرفته است. از مدل تحلیل مضمون برون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل موضوعی و شناسایی مضامین استفاده گردید. تحلیل مضمون یک روش انعطاف‌پذیر کیفی برای شناسایی الگوها ارائه می‌دهد (۳۳). جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی با تجربه‌شناسی با مبانی آینده‌پژوهی بوده‌اند که با تخصص‌های مختلف مدیریت استراتژیک 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 مضمون، 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. از نظر پراکندگی جغرافیایی شرکت‌کنندگان در مصاحبه از استان‌های تهران، اصفهان، کرمان، خراسان جنوبی و آذربایجان شرقی انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه ساختارمند بود. از ترکیبی از انواع روش‌های حضوری و غیرحضوری جهت انجام مصاحبه‌ها استفاده گردید. مصاحبه‌ها به صورت ترکیبی از مصاحبه‌های صوتی و تصویری از طریق رسانه‌های اجتماعی و حضوری انجام گردید. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه بوده و میانگین انجام مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه برآورد گردید. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون 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. 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 (۳۳). 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 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 خوشه‌های مضامین فرعی مستتر در مضامین اصلی استخراج شوند. مرحله پنجم دربرگیرنده تعریف و نامگذاری مضامین بوده و نهایتاً در مرحله ششم که مرحله نهایی تحلیل مضمون است، تفسیر مضامین بر اساس سوال 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 چالش‌برانگیز بوده است، اما گل‌افشانی^۱ (۲۰۰۳) معتقد است که پایایی و روایی در تحقیقات کیفی تا حدود بسیار زیادی به تلاش و دقت محققین بستگی دارد (۳۴). در راستای اطمینان از پایایی تحلیل، دو نفر از اعضای گروه تحقیق به صورت جداگانه به تحلیل داده‌ها اقدام می‌کردند (۳۵). بدین ترتیب که هر کدام از محققین به صورت مستقل داده‌ها را تحلیل کرده و در نهایت یافته‌های هر دو محقق با همدیگر مقایسه و تا زمان دستیابی به توافق فرایند تحلیل ادامه پیدا می‌کرد (توافق درون موضوعی). همچنین گوبا و لینکلن^۲ (۲۰۰۵) به جای عبارت اعتبار و روایی از معیار اعتمادپذیری^۳ یا قابلیت اعتماد، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد. در پژوهش حاضر نیز از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شد که در برگیرنده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط است و عبارتند از معیارهای باورپذیری^۴، اطمینان-پذیری^۵، انتقال‌پذیری^۶ و تأییدپذیری^۷ (۳۶). باورپذیری در واقع به روایی درونی در پژوهش‌های کیفی دلالت دارد. منابع داده متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد از جمله راه‌هایی است که برای افزایش باورپذیری پژوهش کیفی پیشنهاد شده است که در این پژوهش سعی گردید، تمامی این موارد رعایت گردد. اطمینان‌پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آنجا آمده، چگونه گردآوری شده و چطور به کار رفته‌اند (۳۵). یکی از راه‌های افزایش اطمینان‌پذیری نتایج، کنترل اعضا است که توسط آن محقق مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند. کنترل توسط اعضا در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها جهت تایید ارزش حقیقت یا صحت مشاهدات و تفاسیر پژوهشگر، آن‌طور که آنها ظهور می‌یابند به کار می‌رود. در پژوهش حاضر نیز تلاش شد که در مراحل مختلف تحلیل داده‌ها از نظرات دو نفر از مصاحبه‌شوندگان و همچنین تیم تحقیق جهت کنترل داده‌ها و نتایج استفاده شود. علاوه بر این پایایی باز آزمون نیز می‌تواند گامی مهم در راستای اطمینان‌پذیری یافته‌ها در این پژوهش باشد. انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است (۳۶). با استخراج و ارائه حداکثری یافته‌ها (تا جایی که ممکن باشد) تا حدودی می‌توان این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد، که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. انتقال‌پذیری در واقع به روایی بیرونی در پژوهش‌های کیفی دلالت دارد. تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده توسط پژوهشگر را دنبال کنند. یک راه برای تحقق این امر آن است که پژوهشگر دقیقاً تمام روند پژوهش و مسیر تصمیمات خود در طی

1. Golafshani
2. Guba and Lincoln
3. Trustworthiness
4. Credibility
5. Dependability
6. Transformability
7. Confirmability



پژوهش را در گزارش بیان نماید که در این پژوهش سعی بر آن بود؛ همچنین در روند پیشبرد پژوهش سعی شد از حضور حداکثری همکاران گروه پژوهش با وجود محدودیت‌هایی مانند کمبود وقت و یا عدم دسترسی، استفاده شود (۳۶).

یافته‌ها

در این پژوهش، ۱۶ نفر از خبرگان حوزه مدیریت ورزشی با تجربه‌آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی با تخصص‌های مختلف مدیریت استراتژیک در ورزش، بازاریابی ورزشی، جامعه‌شناسی ورزشی، مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی و مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش در فرایند مصاحبه شرکت داشتند. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه و تحقیق در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

Table 1. Demographic characteristics of research participants

ویژگی‌های فردی شرکت‌کنندگان	تعداد	درصد فراوانی
مدرک تحصیلی	دکترای تخصصی	۸۷/۵۰
	کارشناسی ارشد	۱۲/۵۰
وضعیت شغلی	عضو هیأت علمی دانشگاه	استادیار: ۳ نفر
		دانشیار: ۶ نفر
	استاد: ۲ نفر	۱۲/۵۰
	سایر	۳۱/۲۵
سابقه مدیریت در ورزش	کمتر از ۵ سال	۲۵
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵۰
	بیشتر از ۱۰ سال	۲۵
محل اشتغال و فعالیت	دانشگاه‌های دولتی	۴۳/۷۵
	دانشگاه‌های آزاد	۲۵
	فدراسیون‌های ورزشی	۱۲/۵۰
	سایر	۱۸/۷۵
	مدیریت استراتژیک در ورزش	۳۱/۲۵
گرایش تخصصی	مدیریت بازاریابی ورزشی	۱۸/۷۵
	جامعه‌شناسی ورزشی	۱۲/۵۰
	مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی	۲۵
	مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش	۱۲/۵۰
	دارای سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها	۵۶/۲۵
	فاقد سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها	۴۳/۷۵
	۷ نفر	۴۳/۷۵

یافته‌های حاصل از فرایند تحلیل داده‌ها نیز که با رویکرد کیفی - استقرایی انجام گرفته، 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 مضمون برون و کلارک (۲۰۰۶) است.



جدول ۲. کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی

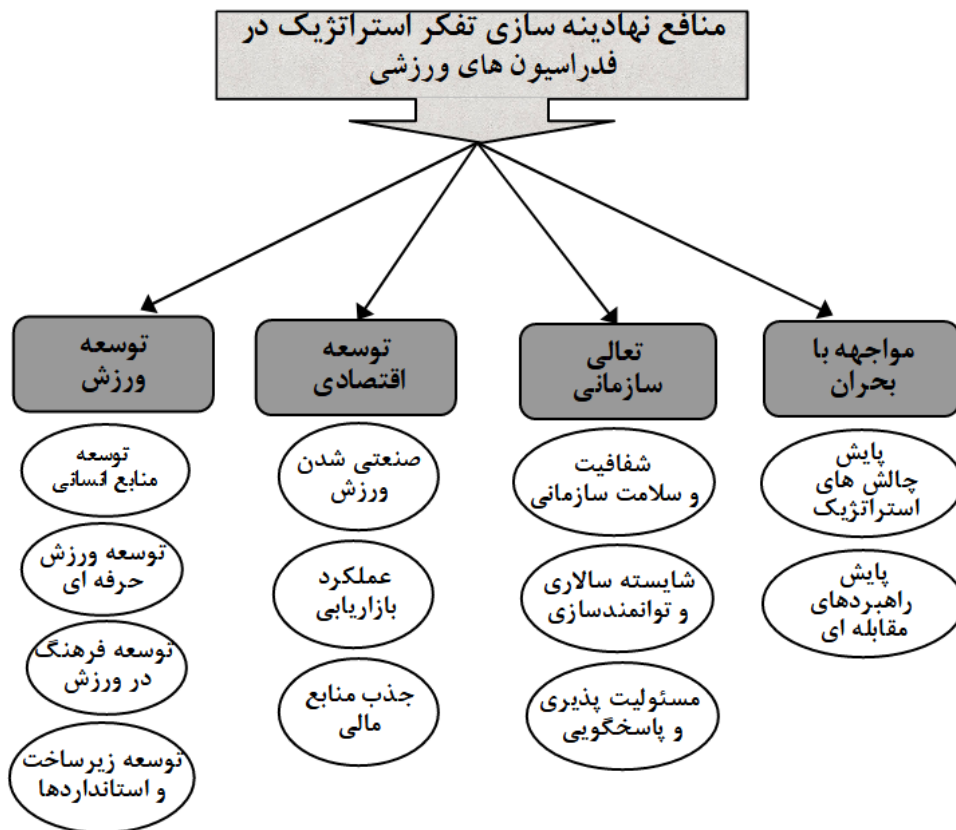
Table 2. The cods, sub themes and main themes

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
توسعه ورزش	توسعه منابع انسانی در ورزش	توسعه کمی و کیفی سهام‌داران ورزش، ارتقای کیفی مربیان، ارتقای کیفیت ورزشکاران، رفتار حرفه‌ای هواداران و تماشاگران، ارتقای مدیران، رفتار حرفه‌ای کارکنان فدراسیون‌ها، تخصصی شدن مدیریت باشگاه‌ها، تخصصی شدن مدیریت فدراسیون‌ها، کشف و جذب استعدادها و ورزشی، پرورش استعدادها و ورزشی و مدیریتی، توسعه‌ی روانشناختی منابع انسانی در ورزش، توسعه‌ی نهضت داوطلبی در ورزش، مشارکت‌گرایی، افزایش بهره‌وری منابع انسانی
توسعه ورزش	توسعه حرفه‌ای	توسعه باشگاه‌ها و تیم‌ها، موفقیت در رویدادهای بین‌المللی، توسعه‌ی رشته‌های ورزشی، میزبانی رویدادهای بین‌المللی، توسعه‌ی ورزش بانوان، کسب کرسی‌های بین‌المللی، ارتقای جایگاه بین‌المللی ورزش‌ها، افزایش لژیونرها، حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها
توسعه فرهنگی در ورزش		تقویت ارزش‌های انسانی و اخلاقی در ورزش، فاصله گرفتن از نگرش نتیجه‌گرایی در ورزش، احترام به تنوع فرهنگی، تقویت رفتارهای جوانمردی در ورزش، عدالت‌گرایی در ورزش، فاصله‌گیری از تبعیض نژادی و جنسیتی، درک متقابل فرهنگی، رفتار حرفه‌ای، باورهای حرفه‌ای، تعامل مؤثر با رسانه‌ها، احترام به قوانین و مقررات، ادبیات و گفتار مؤدبانه در ورزش، پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی، فعالیت‌های خیرخواهانه در ورزش، همگرایی و انسجام ملی، عدالت جنسیتی
توسعه زیرساخت‌ها و استانداردها		توجه به ورزش پایه، تمرکز بر استعدادیابی در ورزش، نگاه استراتژیک به ساخت و طراحی زیرساخت‌ها، تدوین استانداردهای شفاف برای حفظ و نگهداری اماکن ورزشی، به روزرسانی استانداردها، استفاده از فناوری‌های روز، هدفمندی در فعالیت‌های عمرانی در ورزش، نگرش علمی به پدیده ورزش، حرکت مبتنی بر علم و پژوهش، توجه به استانداردها در تجهیزات ورزشی، توسعه‌ی آکادمی‌ها، استفاده از تکنولوژی در مدیریت و اجرای رویدادها، توسعه‌ی زیرساخت‌های میزبانی رویدادهای بین‌المللی
توسعه اقتصادی	صنعتی شدن ورزش	صنعت‌محور کردن ورزش، تثبیت اصول صنعت در ورزش، نگاه و نگرش صنعتی به ورزش، تثبیت نگرش هزینه-فایده در ورزش، تعامل با صنایع مرتبط با ورزش، درآمدزا کردن ورزش، مدیریت هزینه‌ها، عملکرد مشتری‌محور، استفاده از ظرفیت‌های جانبی ورزش، سرمایه‌گذاری در بخش‌های اقتصادی و صنعتی، فعالیت در صنعت توریسم، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و تیم‌ها، ایفای نقش ورزش در اقتصاد ملی، پیوند صنعت ورزش با تولید داخلی، مدیریت ورزش به عنوان یک بنگاه اقتصادی، تبیین جنبه‌های مصرفی و سرمایه‌ای ورزش، نقش‌آفرینی ورزش در بودجه‌ی کشور، اشتغال‌زایی در ورزش، ایجاد زمینه‌های خوداشتغالی در ورزش
	عملکرد بازاریابی	بازاریابی از طریق ورزش و رویدادهای ورزشی، بازاریابی برای ورزش و رویدادهای ورزشی، تثبیت بازاریابی رابطه‌مند در ورزش، برندسازی از فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، برندسازی از رویدادهای ورزشی، ارائه‌ی خدمات متنوع در حوزه‌ی ورزش، جذب بازاریابان متخصص و خبره در حوزه‌ی ورزش و بازاریابی، فعال‌سازی کمیته‌های بازاریابی، تقویت نقش بازاریابی در بدنه‌ی باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها، مشارکت در برنامه‌های بازاریابی ملی و بین‌المللی، سرمایه‌گذاری بر هواداران به عنوان مشتریان هسته‌ای ورزش، هدفمندی تبلیغات ورزشی، سنخیت تبلیغات ورزشی، خوشنامی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، بخش‌بندی مشتریان ورزشی
	جذب منابع مالی	استفاده مؤثر از صحنه‌گذاری، یکپارگی برنامه‌های جذب منابع مالی، آگاهی از ظرفیت‌های پخش تلویزیونی، شناخت ظرفیت‌های رسانه‌ای در جذب منابع، نگرش درآمدزایی به ورزش، ایجاد جذابیت‌های رسانه‌ای برای درآمدزایی، بهره‌برداری از فضای مجازی برای درآمدزایی، ترسیم نقشه‌ی راه برای افزایش درآمدها، اجرای تفاهم‌نامه‌های مالی با حوزه‌های مختلف، بهره‌برداری از ظرفیت‌های خیرین، راه‌اندازی شبکه‌های تلویزیونی و ماهواره‌ای، رفع موانع قانونی و حقوقی درآمدزایی، جذب حمایت بیشتر هواداران
تعالی سازمانی	شفافیت و سلامت سازمانی	عملکرد شفاف، نظارت دقیق، شفافیت عزل و نصب‌ها، انتخابات شفاف، استقلال مالی ورزش و فدراسیون‌ها، عدم وابستگی به دستگاه‌های دولتی و غیردولتی، شفافیت مالی در درآمدها و هزینه‌ها، شفافیت قراردادهای بازیکنان و مربیان، شفافیت قراردادهای حمایت مالی، شفافیت قراردادهای حق پخش، شفافیت عملکرد مالیاتی فدراسیون‌ها، تیم‌ها و بازیکنان، شفافیت مرادفات مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها با شرکت‌ها و دستگاه‌های دولتی، شفافیت در واگذاری‌ها و خصوصی‌سازی، شفاف‌سازی فساد مالی و اداری، اقدامات سختگیرانه و بازدارنده در برابر فساد، ثبات مدیریتی
	شایسته‌سالاری و توانمندسازی	نخبه‌پروری و نخبه‌گزینی در ورزش، نخبه‌گرایی در مدیریت فدراسیون‌ها و تیم‌ها، تثبیت نگرش ورزش برای ورزش، عدم دخالت سیاست و سیاسیون در ورزش، ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران و کارکنان، توسعه‌ی آکادمی‌ها و ارکان، آموزشی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، ضابطه‌مند کردن فرایند ارتقا در فدراسیون‌ها، استفاده از رویکرد جانشین‌پروری در فدراسیون‌ها، تحول در نظام آموزشی فدراسیون‌ها، بازنگری در فرایندهای آموزش، پرورش استعدادها و مدیریتی و ورزشی، ارتقای اخلاق



مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
		حرفه‌ای کارکنان فدراسیون‌ها، غنی‌سازی شغلی کارکنان، مهارت‌افزایی کارکنان و مدیران، دوره‌های غنی‌سازی برای مدیران، مربیان، کارکنان و ورزشکاران، همگرایی و هم‌افزایی، آمادگی و انگیزش کارکنان و ورزشکاران
مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی		ایفای نقش مسئولیت اجتماعی، عملکرد متعهدانه، تقویت رفتار شهروندی در ورزش، بهبود سرمایه اجتماعی در ورزش، فعالیت‌های عام‌المنفعه در ورزش، ارتقای وظیفه‌شناسی، توسعه‌ی رویدادهای ورزش سبز، فعالیت‌های محیط زیستی، مشارکت با نهادهای اجتماعی، الگوسازی اجتماعی در ورزش، فعالسازای انجمن‌های مردم نهاد، تعهدات اخلاقی، پاسخ‌گویی مستمر، پاسخ‌گویی فردی، پاسخ‌گویی سازمانی، اطلاع‌رسانی مداوم، فعالسازای روابط عمومی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، پاسخ‌گویی به مطالبات عمومی، انتقادپذیری
مواجهه با بحران	پایش چالش‌های استراتژیک	پایش چالش‌های کسب و کار ورزشی در شرایط بحران، پایش محدودیت‌های برگزاری رویدادها در شرایط بحران، پایش‌های مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در شرایط بحران، پایش نیازهای اضطراری مرتبط با بحران‌ها در شرایط بحران، پایش رویکردهای منعطف در مواجهه با بحران، پایش تعاملات ملی و بین‌المللی در شرایط بحران، پایش نقاط ضعف فدراسیون‌ها در شرایط بحران، پایش چالش‌های ایمنی، امنیت و بهداشت در شرایط بحران، پایش چالش‌های منابع و زیرساخت‌های فنی و انسانی در شرایط بحران
	پایش راهبردهای مقابله‌ای	بازتعریف مشاغل در شرایط بحران، توسعه‌ی رویکردهای حمایتی در بحران، ارتقا و به‌روزرسانی رویکردها و منابع، توسعه‌ی روابط با ذینفعان کلیدی داخلی و بین‌المللی، تثبیت تحقیق و توسعه و آینده‌پژوهی در ارکان فدراسیون‌ها، توسعه و فعالسازای ظرفیت‌های بالقوه با تاکید بر راهبردهای استراتژیک، تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک مزیت رقابتی در آینده‌ی سازمان‌های ورزشی
۴ مضمون اصلی	۱۲ مضمون فرعی	۱۶۸ کد

با توجه به یافته‌ها در جدول شماره دو، در مرحله کدگذاری تعداد ۱۶۸ کد استخراج شدند. با بررسی مجدد کدها و انطباق مضامین فرعی، تعداد ۴ مضمون اصلی با جمع‌بندی مضامین فرعی (۱۲ مضمون فرعی) حاصل از تحلیل داده‌ها استخراج شدند. پس از استخراج مضامین فرعی از کدهای اولیه، "توسعه ورزش"، "توسعه اقتصادی"، "تعالی سازمانی" و "مواجهه با بحران" به عنوان مضامین اصلی پژوهش (چهار مضمون اصلی) استخراج شدند. مضمون اصلی توسعه ورزش شامل چهار مضمون فرعی "توسعه منابع انسانی در ورزش" و "توسعه ورزش حرفه‌ای"، "توسعه فرهنگ در ورزش"، و "توسعه زیرساخت و استانداردها" بود. "صنعتی شدن ورزش"، "عملکرد بازاریابی" و "جذب منابع مالی" از جمله مضامین فرعی در مضمون توسعه اقتصادی بودند. تعالی سازمانی نیز شامل سه مضمون فرعی "شفافیت و سلامت سازمانی"، "شایسته‌سالاری و توانمندسازی" و "مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی" بوده است. در نهایت مواجهه با بحران نیز دربرگیرنده دو مضمون فرعی "پایش چالش‌های استراتژیک" و "پایش راهبردهای مقابله‌ای" بوده است. در مطالعات استقرایی، 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 منافع نهادینه سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون های ورزشی

Figure 1. The model of benefits of Institutionalizing Strategic Thinking in Sports Federations

مدل ترسیم شده در شکل شماره یک بیانگر مدل خلاصه سازی و جمع بندی یافته های پژوهش بر اساس تحلیل مضمون داده ها است که شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی در قالب مدل منافع نهادینه سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون های ورزشی جمهوری اسلامی ایران است. در ادامه روایتگری بخشی از دیدگاه مصاحبه شوندگان ارائه شده است. به اعتقاد برخی از مصاحبه شوندگان، توسعه ورزش یکی از منافع نهادینه سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون های منتخب ورزشی است.

به زعم مشارکت کننده چهارم "از نتایج نهادینه سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون های ورزشی استفاده از ظرفیت میزبانی رویدادهای بین المللی در راستای ارتقای سطح فنی و توسعه زیرساخت های فیزیکی و منابع انسانی در ورزش است".

همچنین مشارکت کننده پنجم معتقد است: "نهادینه شدن تفکر استراتژیک به فدراسیون های ورزشی کمک می کند که خود را با ارزش ها، باورها و استانداردهای بین المللی ورزش نزدیک سازند و ورزش حرفه ای را با رفتارها و تفکرات حرفه ای، مدیریت و دنبال کنند".

به نظر مشارکت کننده یازدهم "نهادینه سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون های منتخب به ارتقای فرهنگ هواداری، اخلاق حرفه ای بازیکنان، مربیان و مدیران ورزشی منجر خواهد شد و باعث می شود، استانداردهای ورزش کشور ارتقا پیدا کند".

همچنین دیدگاه برخی مصاحبه شوندگان در مورد توسعه اقتصادی به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون های ورزشی در ادامه آورده شده است.

به زعم مشارکت‌کننده دوازدهم "نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های منتخب باعث خواهد شد که مدیران و ارکان فدراسیون‌ها، ورزش و پدیده‌های پیرامون ورزش را فراتر از یک پدیده سرگرم‌کننده ببینند و به عبارت دیگر به ورزش و جنبه‌های مختلف آن به عنوان یک پدیده صنعتی و اقتصادی نگاه کنند."

همچنین به اعتقاد مشارکت‌کننده هفتم "نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی باعث گرایش به تقویت ارتباطات رسانه‌ای و رفع موانع قانونی در تقویت توسعه برندهای ورزشی خواهد شد و فدراسیون‌ها می‌توانند در درازمدت نسبت به استقلال مالی امیدوار باشند."

مشارکت‌کننده شانزدهم نیز معتقد است "تفکر استراتژیک منجر به شکل‌گیری نگاه و رویکرد صنعت‌محور به ورزش و پدیده‌های پیرامون ورزش شده و بر اساس همین نگاه به مخاطبان ورزش به عنوان مشتری نگریسته می‌شود. در همین راستا برای استفاده حداکثری از ظرفیت‌های رسانه‌ای، هواداری و در جهت توسعه اقتصادی ورزش اقدام خواهد شد."

برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بر تعالی سازمانی به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی تأکید داشتند.

در این مورد مشارکت‌کننده دهم معتقد است "نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی باعث ثبات مدیریتی و فاصله گرفتن فدراسیون‌ها از نتیجه‌گرایی شده و این موضوع به نوبه خود منجر به تغییر رویکرد کوتاه مدت به رویکرد بلند مدت خواهد شد."

همچنین به زعم مشارکت‌کننده هشتم "تفکر استراتژیک رویکرد نخبه‌گرایی و نخبه‌گزینی را ترویج داده و باعث می‌شود که فرصت برای حضور افراد سیاسی در ورزش محدود شود و فرایند ارتقاء و پیشرفت اعضا ضابطه‌مند و بر اساس توانمندی و لیاقت افراد باشد."

همچنین در مورد مواجهه با بحران به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی، دیدگاه برخی مصاحبه‌شوندگان به قرار زیر است:

مشارکت‌کننده نهم معتقد است "آگاهی به موقع از چالش‌ها و شناسایی به موقع مشکلات مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در شرایط بحرانی که موجودیت فدراسیون‌های ورزشی را به مخاطره می‌اندازد، از منافع نهادینه‌شدن تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود."

به زعم مشارکت‌کننده پانزدهم "پیش‌بینی‌های دقیق‌تر و کامل‌تر برای حمایت‌های مادی و معنوی از افسار مختلف درگیر در ورزش در شرایط بحرانی از اقدامات ضروری فدراسیون‌ها است که می‌تواند از نتایج نهادینه‌شدن تفکر استراتژیک و آینده‌نگرانه در ورزش قلمداد شود."

مشارکت‌کننده پنجم نیز معتقد است "تفکر استراتژیک به فدراسیون‌ها کمک می‌کند که قدرت تشخیص بالاتری در شناسایی مشکلات احتمالی ناشی از بحران‌ها در مدیریت رویدادها و سلامت رویدادها و همچنین روش‌های مواجهه با این مشکلات داشته باشند."

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مطالعه حاضر شناسایی و تبیین منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بوده است. در ادامه به معرفی و تفسیر مضامین مستخرج از تحلیل مضمون (مرحله ششم) پرداخته خواهد شد. تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن از دهه‌های گذشته موضوع مطالعه و تحقیق بسیاری از نظریه‌پردازان و مطالعات آنها بوده است؛ اما با مرور ادبیات پژوهش در حوزه تفکر



استراتژیک مطالعه خاصی که به طور خاص به منافع تفکر استراتژیک در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی پرداخته باشد، مشاهده نشده است. در ادامه هر یک از مضامین مستخرج از پژوهش به تفکیک مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت.

توسعه ورزش یکی از اهداف اصلی فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود و بسیاری از فعالیت‌ها و برنامه‌های فدراسیون‌ها در راستای توسعه ورزش دنبال می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، توسعه ورزش به عنوان یکی از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی مورد شناسایی قرار گرفت. توسعه ورزش در این مطالعه بر ارتقای کمی و کیفی ورزش در حوزه‌های مختلف دلالت دارد. در این پژوهش، چهار مضمون فرعی توسعه منابع انسانی در ورزش، توسعه حرفه‌ای، توسعه فرهنگ در ورزش، و توسعه زیرساخت و استانداردها به عنوان مضامین فرعی توسعه ورزش شناسایی شدند. با توجه به اینکه یکی از مأموریت‌های اصلی فدراسیون‌های ورزشی، توسعه ورزش است، نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند عامل کلیدی در توسعه این بخش باشد. تثبیت تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی و ارکان فدراسیون‌ها، توسعه ورزش را در عملکرد جنبه‌های مختلف منابع انسانی، ورزش حرفه‌ای، فرهنگ در ورزش و زیرساخت و استانداردها به دنبال خواهد داشت (۳۷). تفکر استراتژیک با ایجاد زمینه برای نگاه آینده‌نگرانه و هدف‌گرایانه باعث می‌شود که مدیران و سازمان‌های ورزشی خود را ملزم به ارتقاء مداوم دانسته و خود را با توسعه دنیای پیرامون ورزش همراه سازند. نگاه مبتنی بر تفکر استراتژیک باعث حرکت ورزش، متناسب با تغییرات و تحولات بین‌المللی خواهد شد و قدرت تطبیق‌پذیری و همگام‌سازی را با تحولات روز ورزش دنیا، ارتقاء خواهد داد. بدون تردید رویکرد مبتنی بر تفکر استراتژیک بر جنبه‌های مختلف فعالیت‌ها و برنامه‌های فدراسیون‌ها باعث کنترل به موقع مشکلات و نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد. اشراف به موقع بر خلاءهای موجود فرصت را برای اصلاح فرایندها و مشکلات فراهم ساخته و این نگاه پایش‌گرانه در کوتاه مدت و بلند مدت می‌تواند منجر به توسعه ورزش در ارکان مختلف گردد (۹). تفکر استراتژیک با ایجاد یک نگرش سیستمی و یکپارچه با تاکید بر اهمیت تمرکز بر زمان گذشته، حال و آینده می‌تواند بر توسعه ورزش تأثیرگذار باشد و با ایجاد ارتباط بین تجارب گذشته، فعالیت‌های زمان حال و رخدادهای آینده تسهیل شده و لذا تصمیم‌گیری و عمل بر اساس این زنجیره زمانی منجر به عملکرد بهتر فدراسیون‌ها در حوزه‌های مختلف ورزش و در نتیجه توسعه ورزش خواهد شد (۳۷). توسعه ورزش در این مطالعه به توسعه منابع انسانی در ورزش، توسعه ورزش حرفه‌ای، توسعه فرهنگ در ورزش و توسعه زیرساخت و استانداردها اشاره دارد. توسعه کمی و کیفی سهامداران ورزش، ارتقای کیفی مربیان، ارتقای کیفیت ورزشکاران، رفتار حرفه‌ای هواداران و تماشاگران، توسعه مدیران، رفتار حرفه‌ای کارکنان فدراسیون‌ها، حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، تخصصی شدن مدیریت باشگاه‌ها، تخصصی شدن مدیریت فدراسیون‌ها، کشف و جذب استعدادها، ورزشی، پرورش استعدادها، ورزشی و مدیریتی، توسعه روانشناختی منابع انسانی در ورزش، توسعه نهضت داوطلبی در ورزش، مشارکت‌گرایی و افزایش بهره‌وری از مصادیق توسعه ورزش در حوزه منابع انسانی در ورزش محسوب می‌شوند که به عنوان منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی قابل انتظار است. در زمینه ورزش حرفه‌ای توجه به این نکته ضروری است که توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی یکی از اهداف و مأموریت‌های اصلی فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود که این بخش از توسعه نیز به عنوان یکی از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های منتخب ورزشی شناسایی شده است. در حوزه توسعه ورزش حرفه‌ای نیز مواردی همچون، توسعه باشگاه‌ها و تیم‌ها، موفقیت در رویدادها، توسعه رشته‌های ورزشی، میزبانی رویدادهای بین‌المللی، توسعه ورزش بانوان، کسب کرسی‌های بین‌المللی، ارتقای جایگاه بین‌المللی ورزش‌ها و افزایش لژیونرها می‌توانند از منافع توسعه ورزش حرفه‌ای باشند. از طرف دیگر، توسعه فرهنگ ورزش نیز یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی گردیده است. بدون تردید نهادینه شدن تفکر استراتژیک در فدراسیون‌ها می‌تواند تثبیت‌کننده نگرش، رفتار، رویکردها و باورهای ویژه‌ای بر فدراسیون‌ها باشند که مجموعه این موارد منجر به ایجاد فرهنگ توسعه یافته‌ای از ورزش در فدراسیون‌های ورزشی خواهد شد که همواره به عنوان ارزش‌های فرهنگی مطلوب مورد توجه بوده است. تقویت ارزش‌های انسانی و اخلاقی در ورزش، فاصله گرفتن از نگرش نتیجه‌گرایی در ورزش، احترام به تنوع فرهنگی، تقویت رفتارهای جوانمردی در ورزش، عدالت‌گرایی در ورزش، فاصله‌گیری از تبعیض نژادی و جنسیتی، درک متقابل، رفتار حرفه‌ای، باورهای حرفه‌ای، تعامل مؤثر با

رسانه‌ها، احترام به قوانین و مقررات، ادبیات و گفتار مؤدبانه در ورزش، پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی، فعالیت‌های خیرخواهانه در ورزش، همگرایی و انسجام ملی و عدالت جنسیتی از جمله ارزش‌های فرهنگی و مصادیق توسعه فرهنگی می‌باشند که با توجه به یافته‌های این پژوهش به عنوان منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی معرفی شده‌اند. توسعه زیرساخت‌ها و استانداردها یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه ورزش تعریف شده‌اند که به عنوان یکی از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی توسعه ورزش شناسایی گردید. نگاه استراتژیک و نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در بدنه فدراسیون‌های ورزش باعث می‌شود که فدراسیون‌ها با نگاه آینده‌نگرانه به دنبال تقویت و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز حوزه ورزش باشند. با توجه به یافته‌های پژوهش، توجه به ورزش پایه، تمرکز بر استعدادیابی در ورزش، نگاه استراتژیک به ساخت و طراحی زیرساخت‌ها، تدوین استانداردهای شفاف برای حفظ و نگهداری اماکن ورزشی، استفاده از فناوری‌های روز، به روزرسانی استانداردها، هدفمندی در فعالیت‌های عمرانی در ورزش، نگرش علمی به پدیده ورزش، حرکت مبتنی بر علم و پژوهش، توجه به استانداردها در تجهیزات ورزشی، توسعه آکادمی‌ها، استفاده از فناوری در مدیریت و اجرای رویدادها و توسعه زیرساخت‌های میزبانی رویدادهای بین‌المللی از جمله شاخص‌های توسعه زیرساخت‌های ورزشی می‌باشند که از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی معرفی شده‌اند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، توسعه اقتصادی به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران شناسایی گردید. امروزه ورزش به عنوان یک صنعت بزرگ و درآمدزا در کشورهای توسعه‌یافته مورد توجه می‌باشد و از این رو توسعه اقتصادی ورزش به عنوان یک اصل کلیدی در این صنعت جذاب محسوب می‌شود. به عبارت دیگر برخلاف گذشته که تفنن و سرگرمی فلسفه اصلی ورزش و رویدادهای ورزشی بوده است، امروزه موفقیت و توسعه ورزش با درآمدزایی و توسعه اقتصادی امکان‌پذیر است. ورزش ایران با مدیریت فدراسیون‌های ورزشی در رشته‌های مختلف در سال‌های اخیر همواره دچار چالش‌های مختلف مالی و اقتصادی بوده است و وابستگی مالی به منابع دولتی باعث عدم شکوفایی ورزش در حوزه اقتصادی بوده است. یکی از دلایل عدم حرکت ورزش در مسیر صنعتی شدن، عدم وجود تفکر صنعتی و اقتصادی در متولیان ورزش است. با توجه به یافته‌های این پژوهش، نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک به عنوان یک تفکر سیستمی و یکپارچه می‌تواند توسعه اقتصادی ورزش را نیز در پی داشته باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد، صنعتی شدن ورزش، عملکرد بازاریابی و جذب منابع مالی به عنوان مؤلفه‌های فرعی در بعد توسعه اقتصادی استخراج گردیدند. صنعتی شدن ورزش مستلزم ایجاد تعادل بین درآمدها و هزینه‌های حوزه ورزش است. در همین راستا، تبدیل ورزش و ارکان ورزش به برندهای قدرتمند و جذاب از اهمیت بالایی برخوردار است. نهادینه شدن تفکر استراتژیک منجر به ایجاد نگاه و رویکرد استراتژیک در مدیریت جنبه‌های مختلف ورزش همچون بازاریابی، حمایت مالی و درآمدزایی خواهد شد. نگاه استراتژیک مدیران و سازمان‌های ورزشی را سمت تفکر حرفه‌ای در ورزش سوق می‌دهد تا ورزش را چیزی فراتر از تفنن و سرگرمی ببینند و ورزش را به عنوان صنعتی ببینند که منشأ تأثیر در اقتصاد کشور و درآمد کشور باشد. تثبیت تفکر استراتژیک در کالبد فدراسیون‌های ورزشی باعث می‌شود که مدیران و متولیان ورزش در فدراسیون‌های ورزشی با نگاه بلندمدت در صدد ایجاد استقلال اقتصادی برای ورزش‌های مورد تصدی خود باشند و این مهم بدون نگاه صنعتی و توسعه صنعتی در ورزش امکان‌پذیر نمی‌باشد. صنعت محور کردن ورزش، تثبیت اصول صنعت در ورزش، نگاه و نگرش صنعتی به ورزش، تثبیت نگرش هزینه - فایده در ورزش، تعامل با صنایع مرتبط با ورزش، درآمدزا کردن ورزش، مدیریت هزینه‌ها، عملکرد مشتری‌محور، استفاده از ظرفیت‌های جانبی ورزش، سرمایه‌گذاری در بخش‌های اقتصادی و صنعتی، فعالیت در صنعت توریسم، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و تیم‌ها، ایفای نقش ورزش در اقتصاد ملی، پیوند صنعت ورزش با تولید داخلی، مدیریت ورزش به عنوان یک بنگاه اقتصادی، تبیین جنبه‌های مصرفی و سرمایه‌ای ورزش، نقش‌آفرینی ورزش در بودجه کشور از جمله مصادیق و شاخص‌های توسعه صنعتی ورزش می‌باشند که با نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی قابل انتظار می‌باشند. عملکرد بازاریابی نیز به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های فرعی در بعد توسعه اقتصادی استخراج گردید. به عبارت دیگر نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی، ارتقای عملکرد بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی را در پی خواهد داشت. تفکر استراتژیک باعث می‌شود که ورزش و رویدادهای

پیرامون آن به عنوان یک بازار جذاب و با پتانسیل درآمدزایی بالا نگرین شده و تلاش شود که از این بازار نهایت بهره‌برداری در جهت توسعه و استقلال مالی ورزش برداشته شود. علیرغم نزدیکی عامل توسعه بازاریابی با مؤلفه توسعه صنعتی، به دلیل اهمیت موضوع در مدیریت ورزش، بازاریابی به عنوان یکی از مؤلفه‌های توسعه اقتصادی به صورت مجزا تعریف شده است. پدیده بازاریابی بخش لاینفکی از پروژه صنعتی‌سازی و توسعه صنعتی ورزش است که در این پژوهش به عنوان یکی از مؤلفه‌های توسعه اقتصادی در ورزش استخراج شده است. نگاه مبتنی بر آینده‌نگری و توسعه که منبعث از نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک است، این ظرفیت را برای فدراسیون‌ها ایجاد می‌کند که ورزش را به منزله یک بازار بزرگ برای توسعه ورزش ببینند. بخشی از یافته‌های این پژوهش نشان داد که بازاریابی از طریق ورزش و رویدادهای ورزشی، بازاریابی برای ورزش و رویدادهای ورزشی، تثبیت بازاریابی رابطه‌مند در ورزش، برندسازی از فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، برندسازی از رویدادهای ورزشی، ارائه خدمات متنوع در حوزه ورزش، جذب بازاریابان متخصص و خبره در حوزه ورزش و بازاریابی، فعال‌سازی کمیته‌های بازاریابی، تقویت نقش بازاریابی در بدنه باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها، مشارکت در برنامه‌های بازاریابی ملی و بین‌المللی، سرمایه‌گذاری بر هواداران به عنوان مشتریان هسته‌ای ورزش، هدفمندی تبلیغات، سنخیت تبلیغات ورزشی، خوشنامی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها و بخش‌بندی مشتریان ورزشی از جمله منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی در حوزه بازاریابی ورزشی می‌باشند. یافته‌های موحدی (۲۰۲۰) نیز نشان داد که تفکر استراتژیک تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد بازاریابی دارد (۳۸). شایستگی بازاریابی می‌تواند با تفکر استراتژیک در ارتباط نزدیک باشد (۳۹). مون (۲۰۱۳) در مدل خود، تفکر بازار محور را از ابعاد تفکر استراتژیک معرفی کرده است (۱۸). با توجه به یافته‌های پژوهش، جذب منابع مالی نیز به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های فرعی در بعد توسعه اقتصادی استخراج گردید. به عبارت دیگر نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی، تقویت جذب منابع مالی را نیز برای فدراسیون‌های ورزشی در پی خواهد داشت. افزایش جذب منابع مالی ارتباط نزدیکی با مفهوم عملکرد بازاریابی و توسعه صنعتی در ورزش دارد که بر نگاه فدراسیون‌های ورزشی در بهره‌برداری از کانال‌های مختلف پیرامون ورزش برای جذب منابع مالی در ورزش دلالت دارد. تثبیت تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی باعث می‌شود که فدراسیون‌های ورزشی برای استفاده حداکثری از کانال‌ها و منابع مالی پیرامون ورزش دغدغه‌مند بوده و این ظرفیت‌ها را در اولویت مدیریت فدراسیون‌ها در ورزش قرار دهند. با توجه به یافته‌های پژوهش در این بخش، استفاده مؤثر از صحه‌گذاری، یکپارگی برنامه‌های جذب منابع مالی، آگاهی از ظرفیت‌های پخش تلویزیونی، شناخت ظرفیت‌های رسانه‌ای در جذب منابع، نگرش درآمدزایی به ورزش، ایجاد جذابیت‌های رسانه‌ای برای درآمدزایی، بهره‌برداری از فضای مجازی برای درآمدزایی، ترسیم نقشه راه برای افزایش درآمدها، استفاده از مشاوران مالی و اقتصادی، اجرای تفاهم‌نامه‌های مالی با حوزه‌های مختلف، بهره‌برداری از ظرفیت‌های خیرین، راه‌اندازی شبکه‌های تلویزیونی و ماهواره‌ای، رفع موانع قانونی و حقوقی درآمدزایی، جذب حمایت بیشتر هواداران از جمله مصادیق و شاخص‌های افزایش جذب منابع مالی می‌باشند که با نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی قابل انتظار می‌باشند.

تعالی سازمانی به عنوان یکی از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی مورد شناسایی قرار گرفت. در این پژوهش، تعالی سازمانی شامل سه مضمون فرعی شفافیت و سلامت سازمانی، شایسته‌سالاری و توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بوده است. تعالی سازمانی را می‌توان یکی از اهداف بلندمدت هر سازمانی تعریف کرد که به دنبال ارتقای عملکرد و جایگاه خود در عرصه‌ای است که در آن در حال فعالیت است. سازمان‌های ورزشی نیز برای حضور موفقیت‌آمیز در عرصه‌های مختلف ورزشی و غیرورزشی نیازمند ارتقای جایگاه خود از جنبه‌های مختلف می‌باشند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، تعالی سازمانی به عنوان یکی از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی معرفی گردید. ماهیت تفکر استراتژیک با نگاه توسعه‌ای نسبت به سازمان‌ها گره خورده است و تفکر استراتژیک باعث می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی به دنبال بهبود و تقویت عملکرد خود در زمینه‌های مختلف باشند. تفکر استراتژیک همواره رشد سازمان و بهبود عملکرد را یک نیاز اساسی برای موفقیت سازمان می‌بیند و از این‌رو تثبیت تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی باعث فرا رفتن مدیران از نگاه روزمره و کوتاه مدت به ورزش خواهد شد و زمینه را برای تعالی سازمانی فراهم



می‌سازد. بدون تردید با تثبیت و نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک به عنوان یک تفکر مبتنی بر هوشمندی، پیشگیری، سیالیت ذهن و آینده‌نگری در فدراسیون‌های ورزشی، زمینه ارتقای عملکرد و جایگاه فدراسیون‌های ورزشی تسهیل شده و این فدراسیون‌ها می‌توانند در درازمدت در جایگاه بهتری از جنبه‌های مختلف قرار گیرند. نهادینه‌سازی تفکری که مبتنی بر هوشمندی، پیشگیری، سیالیت ذهن و تفکر سیاسی باشد باعث خواهد شد که فدراسیون‌های ورزشی و ارکان آنها با دقت و هوشمندی بالاتری به رصد و پایش خود و محیط اقدام نموده و با فرصت‌شناسی و زمان‌بندی دقیق و به موقع به تلاش در جهت تعالی و کامیابی سازمانی گام بردارند. با توجه به اینکه تفکر استراتژیک به تفکری فراتر از نیازهای روزمره دلالت دارد، فدراسیون‌های ورزشی را به سمت فعالیت‌ها و عملکردهای بلندمدت سوق داده و به دنبال پاسخ‌گویی به تقاضاها و نیازمندی‌های بلندمدت در مدیریت ورزش خواهد بود و ازین‌رو این رویکرد به تدریج منجر به تعالی و ارتقای فدراسیون‌ها خواهد شد. مطالعه اعتمادی و خدامی (۲۰۱۶) نشان داد که تفکر استراتژیک هم به صورت مستقیم و هم از طریق یادگیری سازمانی بر پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی تاثیرگذار بوده است (۴۰). چنانچه تفکر استراتژیک متناسب با الزامات محیطی، سازمانی و شغلی توسعه یابد، به عنوان یک شایستگی سازمانی موجب تعالی سازمان‌ها خواهد شد (۴۱). با به کارگیری اصول تفکر استراتژیک، قدرت و عملکرد کلی یک سازمان بهبود می‌یابد (۴۲). شفافیت و سلامت سازمانی به عنوان یکی از مضامین فرعی منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی مورد شناسایی قرار گرفت. تفکر استراتژیک و دغدغه تعالی فدراسیون در درازمدت ایجاب می‌کند که فدراسیون‌های ورزشی به دنبال تضمین سلامت خود و ایجاد شفافیت در فرایندهای مختلف سازمانی خود باشند تا از این طریق ثبات و ارتقای بلندمدت خود را تضمین کنند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، عملکرد شفاف، نظارت دقیق، شفافیت عزل و نصب‌ها، انتخابات شفاف، ثبات مدیریتی، استقلال مالی ورزش و فدراسیون‌ها، عدم وابستگی به دستگاه‌های دولتی و غیردولتی، شفافیت مالی در درآمدها و هزینه‌ها، شفافیت قراردادهای بازیکنان و مربیان، شفافیت قراردادهای حمایت مالی، شفافیت قراردادهای حق پخش، شفافیت عملکرد مالیاتی فدراسیون‌ها، تیم‌ها و بازیکنان، شفافیت مراودات مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها با شرکت‌ها و دستگاه‌های دولتی، شفافیت در واگذاری‌ها و خصوصی‌سازی، شفاف‌سازی فساد مالی و اداری و اقدامات سخت‌گیرانه و بازدارنده در برابر فساد از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در بعد شفافیت و سلامت سازمانی شناسایی گردیدند. عملکردی که با هوشمندی، پیشگیری، زمان‌سنجی و تفکر سیاسی در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات توأم باشد، باعث می‌شود که در درازمدت شفافیت و سلامت بر فدراسیون‌های ورزشی حاکم شود و فدراسیون در راستای تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی، شایسته‌سالاری را مد نظر قرار داده و با توانمند ساختن ارکان و واحدهای فدراسیون‌ها در راستای ایفای مسئولیت و پاسخ‌گویی به مخاطبان خود و جامعه گام بردارند. شایسته‌سالاری و توانمندسازی نیز به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی در ذیل مؤلفه تعالی سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت. فدراسیونی که بر مبنای تفکر استراتژیک عمل می‌کند، ناگزیر بر اتخاذ رویکردی شایسته‌سالارانه در انتخاب‌ها، انتصاب‌ها و جذب و استخدام منابع خود در تمامی سطوح است و جهت رفتار در مسیر تفکر استراتژیک ناگزیر به ارتقای توانمندی مجموعه تحت مدیریت خود می‌باشند. از این جهت شایسته‌سالاری و توانمندسازی را می‌توان از منافع و تبعات نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌ها ذکر کرد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، نخبه‌پروری و نخبه‌گزینی در ورزش، نخبه‌گرایی در مدیریت فدراسیون‌ها و تیم‌ها، تثبیت نگرش ورزش برای ورزش، عدم دخالت سیاست و سیاسیون در ورزش، ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران و کارکنان، توسعه آکادمی‌ها و ارکان آموزشی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، ضابطه‌مند کردن فرایند ارتقاء در فدراسیون‌ها، استفاده از رویکرد جانشین‌پروری در فدراسیون‌ها، تحول در نظام آموزشی فدراسیون‌ها، بازنگری در فرایندهای آموزش، پرورش استعداد‌های مدیریتی و ورزشی، ارتقای اخلاق حرفه‌ای کارکنان فدراسیون‌ها، غنی‌سازی شغلی کارکنان، مهارت‌افزایی کارکنان و مدیران، دوره‌های غنی‌سازی برای مدیران، مربیان، کارکنان و ورزشکاران، همگرایی و هم‌افزایی، آمادگی و انگیزش کارکنان و ورزشکاران از جمله منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک فدراسیون‌های ورزشی، در ذیل مؤلفه شایسته‌سالاری و توانمندسازی معرفی شده است. ویلیامسون (۱۹۹۹) نیز قابلیت‌سازی را به عنوان یکی از عناصر تفکر استراتژیک مطرح می‌کند (۴۳). مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نیز به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی در

ذیل مؤلفه تعالی سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت. نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی منجر به ارتقای مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در فدراسیون‌های ورزشی خواهد شد. از آنجا که تفکر استراتژیک مبتنی بر نگاه بلند مدت و توسعه پایدار است، باعث گرایش به عملکرد متعهدانه و مسئولانه از جنبه‌های مختلف سازمانی، اجتماعی و فرهنگی خواهد شد. ارتقای احساس مسئولیت و تعهد نسبت به جامعه، محیط زیست و ورزش، از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی است که در درازمدت منجر به تعالی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی خواهد شد. هر چه سطح برخورداری سازمان از تفکر استراتژیک بیشتر باشد، به همان نسبت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان بیشتر خواهد بود. همچنین تفکر استراتژیک ابزاری در جهت خلق چشم‌انداز استراتژیک بوده و این بصیرت و چشم‌انداز می‌تواند بهترین دیدگاه را برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی فراهم آورد (۴۴). با توجه به یافته‌ها، ایفای نقش مسئولیت اجتماعی، عملکرد متعهدانه، تقویت رفتار شهروندی در ورزش، بهبود سرمایه اجتماعی در ورزش، فعالیت‌های عام‌المنفعه در ورزش، ارتقای وظیفه‌شناسی، توسعه رویدادهای ورزش سبز، فعالیت‌های محیط زیستی، مشارکت با نهادهای اجتماعی، الگوسازی اجتماعی در ورزش، فعال‌سازی انجمن‌های مردم نهاد، تعهدات اخلاقی، پاسخ‌گویی مستمر، پاسخ‌گویی فردی، پاسخ‌گویی سازمانی، اطلاع‌رسانی مداوم، فعال‌سازی روابط عمومی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها، پاسخ‌گویی به مطالبات عمومی و انتقادپذیری از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در مؤلفه مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در جنبه‌های مختلف ورزشی و غیرورزشی تعریف شده‌اند.

یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک مواجهه با بحران بود. امروزه سازمان‌های مختلف در فرایند انجام مأموریت‌های خود همواره با چالش‌های مختلفی مواجه می‌باشند. برخی از این چالش‌ها به اندازه‌ای جدی و اساسی می‌باشند که اساس و بنیاد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این‌رو مواجهه اثربخش با بحران‌هایی که وجود سازمان‌ها را تهدید می‌کنند از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. فدراسیون‌های ورزشی با توجه به ضریب نفوذ قابل توجه در جامعه، تا حدود زیادی از اتفاقات مختلف تأثیرپذیر بوده و بر جمعیت قابل توجهی تأثیرگذار می‌باشند و لذا مواجهه کارآمد با بحران یکی از نیازهای اساسی فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود که با نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌ها پر رنگ‌تر خواهد شد. با توجه به یافته‌های پژوهش، مواجهه با بحران به عنوان یکی دیگر از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی مورد شناسایی قرار گرفت. الله‌ویسی و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان دادند که تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت بحران داشته‌اند (۴۵). رحمان^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر اهمیت تفکر سیستمی در مدیریت بحران تأکید داشته‌اند (۴۶). در این پژوهش، مواجهه با بحران شامل دو مضمون فرعی پایش چالش‌های استراتژیک ناشی از بحران و پایش راهبردهای مقابله با بحران بوده است. بدون تردید مواجهه صحیح و اثربخش با بحران‌ها در گام نخست مستلزم درک صحیح و عمیق و پایش چالش‌های استراتژیکی می‌باشد که برای مأموریت فدراسیون‌ها اهمیت بنیادین دارند. پایش چالش‌های کسب و کار ورزشی در شرایط بحران، پایش محدودیت‌های برگزاری رویدادها در شرایط بحران، پایش چالش‌های مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در شرایط بحران، پایش نیازهای اضطراری مرتبط با بحران‌ها در شرایط بحران، پایش رویکردهای منعطف در مواجهه با بحران، پایش تعاملات ملی و بین‌المللی در شرایط بحران، پایش نقاط ضعف فدراسیون‌ها در شرایط بحران، پایش چالش‌های ایمنی، امنیت و بهداشت در شرایط بحران، پایش منابع و زیرساخت‌های فنی و انسانی در شرایط بحران، از منافع نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند که درک و تبیین چالش‌های مختلف را در شرایط بحران برای فدراسیون‌های ورزشی تسهیل می‌نماید. بازتعریف مشاغل در شرایط بحران، توسعه رویکردهای حمایتی در شرایط بحران، ارتقا و به‌روزرسانی رویکردها و منابع، توسعه روابط با ذینفعان کلیدی داخلی و بین‌المللی، تثبیت تحقیق و توسعه و آینده‌پژوهی در ارکان فدراسیون‌ها، توسعه و فعال‌سازی ظرفیت‌های بالقوه با تأکید بر راهبردهای استراتژیک، تمرکز بر فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک مزیت رقابتی در آینده سازمان‌های ورزشی نیز از راهبردهای مواجهه با بحران شناسایی شدند که نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک می‌تواند این راهبردهای مقابله‌ای را در مواجهه با بحران تسهیل نماید. با توجه به یافته‌ها، مواجهه با بحران‌ها مستلزم ایجاد تحولات جدی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در ارکان مختلف ورزش کشور و به خصوص

فدراسیون‌های ورزشی است. تفکر استراتژیک با تمرکز بر تحلیل موقعیت فدراسیون‌ها و نگاه مبتنی بر آینده‌نگری به مدیران فدراسیون‌ها کمک کند که با اشراف بر عدم اطمینان محیطی خود را آماده‌ی مواجهه با تغییرات احتمالی در آینده نموده و با پیش‌بینی برنامه‌های مختلف از ورود فدراسیون‌ها در بحران‌های احتمالی جلوگیری نموده و یا اینکه تبعات بحران‌ها را به حداقل برسانند. متولیان ورزش و به طور خاص فدراسیون‌های ورزشی باید بپذیرند که در شرایط بحرانی استفاده از رویکردها و راهبردهای گذشته پاسخگو نخواهد بود و به اقتضای شرایط باید تصمیمات و رویکردهای جدیدی اتخاذ گردد. 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 کرده و به دنبال ارتقاء و به‌روزرسانی خود متناسب با شرایط جدید باشند. سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ورزشی به شدت نیازمند استفاده از رویکردهای نظام‌مند برای مواجهه با هر نوع ریسکی می‌باشند (۴۷). شرایط خاص بحران ایجاب می‌کند که سیاست‌گذاران نسبت به توسعه رویکردها و جهت‌دهی متناسب برای دنبال کردن ورزش در شرایط موجود اقدام نمایند (۴۸). فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و اماکن ورزشی ناگزیرند متناسب با خدماتی که ارائه می‌دهند خود را از نظر زیرساخت‌های فنی جدید تجهیز نمایند. منابع انسانی یکی دیگر از زیرساخت‌ها است که برای مواجهه با شرایط جدید به آموزش و تخصص ویژه نیاز دارند. منابع انسانی آموزش دیده و متخصص که برای شرایط بحرانی آمادگی و تبحر لازم را داشته باشد، یکی دیگر از نیازمندی‌های ویژه فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و اماکن ورزشی در مواجهه با بحران‌ها است. 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 داده و با افزایش مهارت و دانش مخاطبان کلیدی در حوزه ورزش، آمادگی ورزش و ارکان آن را برای مواجهه با شرایط جدید فراهم نماید. یکی دیگر از راهبردهای مقابله‌ای در مواجهه با بحران به‌کارگیری رویکردهای حمایتی است. بدون شک مقابله اثربخش با چالش‌های ناگهانی ناشی از بحران مستلزم اعمال رویکردهای حمایتی نسبت به ورزش از طرف بخش‌های مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است. فعال‌سازی حمایت نهادی دولتی و غیردولتی، مدیریت جنبش‌های داوطلبانه و خیرخواهانه از راهبردهای لازم در مواجهه با بحران است که با نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند در اولویت ارکان فدراسیون‌ها قرار گیرند. با توجه به بروز مشکلات و چالش‌های اساسی در زمان تجربه بحران، رویکردهای حمایتی از ورزش با توسل به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود می‌تواند به بقا و ادامه حیات ورزش و ارکان ورزش کمک نماید. برای ایجاد تغییرات متناسب با شرایط بحران، 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 بحران غیرقابل اجتناب است. در زمینه تجهیزات و منابع نیز فدراسیون‌ها ناگزیرند که زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را متناسب با شرایط دنبال کرده و با توانمندسازی منابع انسانی در راستای سازگاری با شرایط جدید اقدام نمایند. آموزش و یادگیری الکترونیک در بستر فناوری‌های نوین در دوره بحران یکی از رویکردهای مقابله‌ای مهم محسوب می‌گردد. ارتقای آموزش و یادگیری الکترونیک در مواجهه با بحران نیازمند به‌کارگیری زیرساخت‌های فناورانه مناسب همراه با برنامه‌های مدون می‌باشد و در این مسیر باید ملاحظات مختلف را مد نظر قرار داد (۴۹). در شرایط بحران، فناوری‌های مدیریت ورزشی باید در خط مقدم نوآوری قرار گیرد و در زمینه‌های نوین برای تحقیق و توسعه تلاش نماید. به نظر می‌رسد مواجهه با چالش‌های ناشی از بحران، مستلزم ایجاد تحولات جدی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در ارکان مختلف ورزش کشور و بخصوص فدراسیون‌های ورزشی است. متولیان ورزش و به طور خاص فدراسیون‌های ورزشی باید بپذیرند که در شرایط بحرانی، استفاده از رویکردها و راهبردهای گذشته پاسخگو نخواهد بود و به اقتضای شرایط باید تصمیمات و رویکردهای جدیدی اتخاذ گردد (۵۰). تمرکز بر خلاقیت و تقویت هوش هیجانی می‌تواند به سازمان‌های ورزشی در غلبه بر مسائل و مشکلات کمک نماید (۵۱). تقویت روابط عمومی و ارتباطات در سطوح مختلف مرتبط به ورزش یکی از رویکردهای مقابله‌ای مهم در برابر چالش‌های تحمیل شده از طرف بحران‌ها به حوزه عملکرد فدراسیون‌ها است که توجه ویژه به آن می‌تواند بسیاری از تبعات منفی ناشی از بحران‌ها را در حوزه ارتباطات ورزش کاهش دهد. ارتباط نزدیک با مخاطبان اصلی در هر فدراسیون و رصد کردن مشکلات و نیازهای آنها در شرایط بحران و پس از بحران 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 ناشی از بحران از اهمیت ویژه‌ای در مدیریت اثربخش بحران‌ها برخوردار باشد که با نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی دنباله‌روری از چنین رویکردهای تحقق‌پذیر خواهد بود. ظهور و شیوع پاندمی در سال‌های اخیر نشان داد که نه تنها فدراسیون‌های ورزشی، بلکه تمامی متولیان ورزش در سطوح ملی و بین‌المللی آمادگی مواجهه با یک بحران همه‌جانبه در ورزش را نداشته‌اند. تفکر استراتژیک می‌تواند به فدراسیون‌های ورزشی و ارکان آنها کمک کند که با یک نگاه جامع و آینده‌نگرانه به پیش‌بینی دقیق‌تر و بهتری از بحران‌های احتمالی پیش روی ورزش پرداخته و آمادگی خود را برای مواجهه‌ی مؤثرتر با انواع بحران‌های غیر منتظره توسعه دهند. با توجه به یافته‌ها، تفکر استراتژیک به فدراسیون‌ها کمک می‌کند که قدرت تشخیص بالاتری در شناسایی مشکلات احتمالی و روش‌های مواجهه با این مشکلات داشته باشند.

با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر شناسایی مضامین "توسعه ورزش"، "توسعه اقتصادی"، "تعالی سازمانی" و "مواجهه با بحران" به عنوان منافع اصلی نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود با تمرکز ویژه بر عوامل مؤثر شناسایی شده بر نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی و همین‌طور با اشراف بر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک، زمینه‌های لازم برای دستیابی به منافع ورزشی، اقتصادی و ارتقای عملکرد کلی فدراسیون‌های ورزشی را فراهم گردد. توسعه ورزش، دستیابی به قابلیت‌های مالی و اقتصادی، تعالی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی و اهداف اساسی فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند که تثبیت تفکر استراتژیک تا حدود زیادی می‌تواند دستیابی به این اهداف را تسهیل نماید. با توجه به کارکردهای نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در مواجهه با بحران‌ها، پیشنهاد می‌شود که متولیان ورزش در کشور و فدراسیون‌های ورزشی با تمرکز بر چالش‌های استراتژیک، تلاش خود را برای پیش‌بینی چالش‌های پیش‌رو و مقابله‌ی اثربخش پیش از وقوع بحران‌های عمیق ناشی از این چالش‌ها به کار گیرند. متولیان و سیاست‌گذاران ورزشی کشور و فدراسیون‌های ورزشی باید تلاش کنند که در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در موارد مرتبط با حوزه‌های مختلف مدیریت فدراسیون‌های ورزشی این مؤلفه‌ها را مورد توجه داشته باشند و مدیران فدراسیون‌های ورزشی نیز بر مبنای این مؤلفه‌ها، مدیریت استراتژیک مبتنی بر تفکر استراتژیک و آینده‌نگری را دنبال کنند. نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در سازمان‌های مختلف تثبیت‌کننده نگاه و عمل استراتژیک در مواجهه با شرایط گوناگون خواهد بود. تبیین و نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک و عناصر مربوط به آن در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی مختلف می‌تواند تثبیت‌کننده نگاه و عمل استراتژیک در مواجهه با شرایط گوناگون باشد. قرار دادن چالش‌هایی که فدراسیون‌های ورزشی در سال‌های اخیر با آنها مواجه بوده است در کنار یافته‌های این پژوهش بیانگر این واقعیت است که نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به صورت مؤثر دارای منافع باشد که به فدراسیون‌ها و متولیان ورزش کشور در جهت مقابله با چالش‌های روز فدراسیون‌ها کمک نماید. نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند با توسعه اقتصادی در مواجهه با مشکلات مالی ورزش، به توسعه ورزش به عنوان مأموریت اصلی فدراسیون‌های ورزشی، به تعالی سازمانی در راستای ارتقای عملکرد فدراسیون‌ها و به توانایی فدراسیون‌ها در مقابله با بحران‌های گوناگون کمک نماید.

با توجه به عدم مطالعه کمی مدل مستخرج از یافته‌ها در این پژوهش، مطالعه مدل مستخرج از این پژوهش با رویکرد کمی در فدراسیون‌ها و دیگر سازمان‌های ورزشی کشور ضرورت دارد. از آنجا که در این پژوهش تنها از یک رویکرد و روش (تحلیل مضمون) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، به‌کارگیری روش‌های کیفی دیگر مانند نظریه داده بنیاد، دلفی و غیره برای انجام مطالعات مرتبط در فدراسیون‌های ورزشی توصیه می‌شود. با توجه به محدودیت تعمیم‌پذیری تحقیقات کیفی و به خصوص تحقیقاتی که دارای نوآوری در ادبیات تحقیق می‌باشند، انجام مطالعات کمی مدل پژوهش و بررسی امکان‌سنجی تعمیم‌پذیری مدل پژوهش در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی دیگر در کشور ضرورت دارد. با توجه به اینکه مدل این پژوهش از اولین مدل‌های مربوط به نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد، انجام پژوهش‌های دیگر با رویکردهای کمی و کیفی در راستای درک عمیق‌تر مفهوم تفکر استراتژیک و جنبه‌های مختلف آن در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌گردد. با توجه به نو بودن برخی از مفاهیم مستخرج از یافته‌ها در مدل پژوهش،



بررسی تفکیکی هر یک از مؤلفه‌ها و زیرمجموعه‌های مستخرج از این پژوهش در فدراسیون‌های ورزشی جهت درک عمیق‌تر از مؤلفه‌های شناسایی شده پیشنهاد می‌گردد.

بدون تردید انجام پژوهش‌هایی در راستای پایش عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی تقویت تفکر استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی 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 تحول و تقویت تفکر استراتژیک در عرصه ورزش کشور محسوب شود؛ همچنین، تمرکز بر یافته‌های پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی در حوزه پژوهش و اجرا، مورد توجه متولیان مدیریت استراتژیک در فدراسیون‌های ورزشی منتخب قرار گیرد. با توجه به اینکه این مطالعه از اولین پژوهش‌های این حوزه محسوب می‌شود، پرداختن به این عناصر و مولفه‌ها و آزمون مدل این پژوهش به صورت کمی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی می‌تواند موضوع قابل توجهی برای تحقیقات آینده باشد. با توجه به اینکه این مطالعه از اولین پژوهش‌های این حوزه محسوب می‌شود، پرداختن به نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک و همچنین چالش‌ها و راهبردهای فرایند نهادینه‌سازی در هر یک از فدراسیون‌ها متناسب با ماهیت عملکرد و مأموریت آنها، می‌تواند موضوع قابل توجهی برای تحقیقات آینده باشد.

ملاحظات اخلاقی: تمامی اصول اخلاقی در فرایند انجام این پژوهش مورد توجه بوده است.

حامی مالی: این پژوهش هیچگونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در مراحل مختلف پژوهش حضور فعال داشته‌اند.

تعارض منافع: هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: با سپاس از مشارکت اساتید و متخصصانی که ما را در فرایند انجام هرچه بهتر این پژوهش یاری نمودند.

منابع

1. Mura R, Vicentini F, Portaluri G. Managing Climate Crisis in the Sport Sector: New Challenges and Opportunities for Sports Organisations. *Business Under Crisis*. 2022, Volume I, 125-148. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76567-5_7
2. Kluka DA. Governance of sport for the 21st century: Contemporary perspectives. In *Sport Governance and Operations*. 2021; 9-20. Routledge. P. 37. <https://www.routledge.com/Sport-Governance-and-Operations-Global-Perspectives/Kim-Zhang/p/book/9781032101071>
3. Honari H, Sarkoohi P, Talaei R. *Strategic Thinking in Sport*. Danesh Afrooz Press. First edition. 2017; 124 [In Persian]
4. Ershadi MJ, Eskandari Dehdazzi R. Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*. 2019; 31(4): 620-640. DOI: 10.1108/TQM-05-2018-0062
5. Salavati S, Veshareh EJ, Safari H, Veysian A, Amirnezhad G. Strategic thinking and its related factors in a medical science university in Iran. *Electronic physician*. 2017; 9(5): 4332. doi: 10.19082/4332
6. Shahul NS, Salamzadeh Y, Abdul Rahim NF, Salamzadeh A. The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight, ahead-of-print*. 2021; <https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0036>
7. Shahlaee Bagheri J, Mazloomi Soveini F, Ghorbani MH. The Effect of Strategic Thinking Skills on the Effectiveness of Strategy Creation Process in Sport Federations. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2020; 1(1): 45-52. 10.22103/jnssm.2020.16524.1006
8. Shabani Bahar G, Goodarzi M, Honari H, Maghsoudi Eiman H. Effect of Participative Management on Strategic Thinking among Selected Iranian Sports Federations. *Strategic Studies on Youth ans Sports*. 2016; 15(32): 9-24. https://fasname.msy.gov.ir/article_151.html?lang=en. [In Persian]



9. Mousavian S, Mehdipour A, Khoda Moradi M. A Model of Strategic Thinking to Developing Performance of Sports Managers (Case Study: Sport Federations of Islamic Republic of Iran). *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2019; 18(43): 165-186. https://fasname.msy.gov.ir/article_304.html?lang=en. **[In Persian]**
10. Casey AJ, Goldman EF. Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*. 2010; 41(2): 167-185. <https://doi.org/10.1177/1350507609355497>
11. Shahlaee J, Honari H, Mazloomi soveini F. Measuring Strategic thinking among managers in Sports Federations of the Islamic Republic of Iran according to Lidtka Model. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2019; 11(4): 65-80. https://www.sportrc.ir/article_107711.html?lang=en. **[In Persian]**
12. Ahani A, Nilashi M. Coronavirus outbreak and its impacts on global economy: the role of social network sites. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*. 2020; 7(2): 19-22. <https://www.semanticscholar.org/paper/Coronavirus-Outbreak-and-its-Impacts-on-Global-The-Ahani-Nilashi/2d0fe745f2f44335c436c3395092251f33d77112>
13. Jafari M, Salehi M, Sajadi H. The strategic thinking in today's organizations. *Specialty Journal of Engineering and Applied Science*. 2017; 3(3): 1-9. <https://sciarena.com/storage/models/article/OCCNatkaNI2FDmKAbZ2Rb0K0pL32qXnC6Hv1xe6ckYPVzIbsaC6IEEpDg6hn/the-strategic-thinking-in-todays-organizations.pdf>
14. Greenwood R, Hinnings CR. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*. 1996; 21: 1022-1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
15. Ningsih T, Wiyani NA. Theological Values Internalization in Central Learning Management at Kindergarten. *Edukasia Islamika*. 2021; 6(1): 35-53.
16. Bonn I. Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 2005; 26(5): 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
17. Wootton S, Horne T. *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership*. Kogan Page Publishers. 2010; P. 91. <https://www.amazon.com/Strategic-Thinking-Approach-Leadership-Marketers/dp/0749460776>
18. Moon BJ. Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*. 2013; 66(10): 1698-1708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>
19. Dixit S, Singh S, Dhir S, Dhir S. Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*. 2021; 13(4): 437-458. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262>
20. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be Taught? *long range planning*, 31(1), 129-120. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
21. Hamel, G. (1998). Opinion strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 714. <https://sloanreview.mit.edu/article/strategy-innovation-and-the-quest-for-value/>
22. Goldman F. Ellen. (2005). *Becoming an Expertise Strategic Thinker. The Learning Journey of Healthcare CEOs*, 20-27 available at: www.proquest.umi.com.
23. Gimbert'X. (2011). *Think Strategically*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230307568>
24. Moshabbaki, A., Khazaei, A. Elements of strategic thinking in Iranian organizations. *Journal of Business Management*, 2008; 1(1): 105-118. **20.1001.1.20085907.1387.1.1.7.8. [In Persian]**
25. Shahlaee, J., Honari, H., mazloomi soveini, F. Measuring Strategic thinking among managers in Sports Federations of the Islamic Republic of Iran according to Lidtka Model. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2019; 11(4): 65-80. https://www.sportrc.ir/article_107711.html?lang=fa. **[In Persian]**.



26. Mousavian, S. A., Mehdipour, A., Khoda Moradi, M. A Model of Strategic Thinking to Developing Performance of Sports Managers (Case Study: Sport Federations of Islamic Republic of Iran). *Strategic Studies on Youth and Sports*, 2019; 18(43): 165-186. https://faslname.msy.gov.ir/article_304.html?lang=en. **[In Persian]**
27. Honari, H., ghafory, F., & sarkoohi, P. The impact of gamification training on strategic thinking of sports managers. *Sport Management Journal*. 2019; 11(1): 175-194. <https://doi.org/10.22059/jsm.2017.222487.1748>. **[In Persian]**
28. Bakhtiyari, S., Zardoshtian, S. The Mediator Role of Strategic Thinking in Relationship Between leadership Styles and Organizational Culture in Sports and Youth Offices of Kurdistan Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2016; 3(4): 23-34. 20.1001.1.25384023.1395.3.4.2.7. **[In Persian]**
29. Javani, V., ehsani, M., amiri, M., kozechian, H. Sport Branding Model by Strategic Thinking approach in Iran. *Contemporary Studies on Sport Management*, 2016; 6(12): 43-56. 10.22084/smms.2017.10702.1879. **[In Persian]**
30. Leisle R. Financial Rationale for Long-Term Care Planning. *Journal of Financial Service Professionals*. 2008; 62(1): 46-53. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A4%3A9540708/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A28627057&crl=c>
31. Monavvarian A, Aghazade H, ShahamatNejad M. Measuring the Strategic Thinking of the Managers of Tehran's Municipality. *Journal of Business Management*. 2012; 4(2): 129-146. 10.22059/jibm.2012.29187. **[In Persian]**
32. Eidi H, Ramezaninejad R, Yousefi B, Asgari B. The Analysis of Effectiveness Patterns in Sport Federations According to Competing Value Framework (CVF). *Journal of Sport Management*. 2014; 6(2): 361-380. <https://doi.org/10.22059/jsm.2014.50477>. **[In Persian]**
33. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3: 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
34. Golafshani N. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*. 2003; 8(4): 597-607. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
35. Boyatzis R. *Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage publications. 1998; 89. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/transforming-qualitative-information/book7714>
36. Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. k. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Third Edition, Thousand Oaks, CA: sage. P: 194. <https://www.amazon.com/Handbook-Qualitative-Research-Norman-Denzin/dp/0761915125>
37. Mazloomi Soveini, F., Jaber, A., Khazaei Pool, J. Designing a Model to Investigate the Effect of Creativity and to Share Tacit and Explicit Knowledge on Performance of Sport Organizations Based on BSC Approach. *Sport Management Journal*, 2016; 7(6): 847-864. doi: 10.22059/jsm. 2016.57452. **[In Persian]**
38. Movahedi F. The role of strategic thinking on the performance of the marketing department of insurance companies (case study: Iran Insurance Company in Kashan). *The second national conference on humanities and development*. Shiraz. 2020; <https://civilica.com/doc/1183773>.
39. Ruekert R. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*. 1992; 9(1): 225–245. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)
40. Etemadi M, Khodami A. Investigation of the Strategic Thinking Role in Implementation of the EFQM Model through Organizational Learning within the Logistics Department of the Ministry of Energy and



- the Ministry's Subsidiary Companies. *Industrial Management*. 2016; 11(36): 119-134. https://imj.sanandaj.iau.ir/article_536675.html?lang=fa. **[In Persian]**
41. Rahmani N, Hosseini M, Mahmudi Meymand M, Amini M. Developing a Comprehensive Model of Strategic Thinking as an Organizational Competency for the NIGC (Iranian National Gas Co.). *Future study Management*. 2019; 29(115): 15-30. https://jmfr.srbiau.ac.ir/article_13677.html?lang=en. **[In Persian]**
 42. Nnenne Ifechi A, Phina ON, Emmanuel DC. Strategic thinking and competitive advantage of small and medium scale enterprises (SME's) in Southeast Nigeria: Strategic thinking. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2021; 3(5): 201-207. DOI: 10.51594/ijmer.v3i5.232
 43. Williamson PJ. Strategy as options on the future. *Sloan Management Review*. 1999; 40(3): 117-126. <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=6456>
 44. Najjarzadeh F. Investigating the strategic thinking and social responsibility of managers in government offices in Kerman. Master's thesis, Payam-Noor University, Faculty of Management, Economics and Accounting, MBA, Department of Human Sciences. 2015; P. 88 **[In Persian]**
 45. Allahveisi F, Ahmadi K, Mohammadi M. The Role of Strategic Thinking in the Quality of Crisis Management Operations. *Int J Bus Manag*. 2019; 4(2): 113-121. <https://sciarena.com/article/the-role-of-strategic-thinking-in-the-quality-of-crisis-management-operations>
 46. Rehman J, Sohaib O, Asif M, Pradhan B. Applying systems thinking to flood disaster management for a sustainable development. *International journal of disaster risk reduction*. 2019; 36: 101101. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101101>
 47. Frawley S. Organizational power and the management of a mega-event: The case of Sydney 2000. *Event Management*. 2015; 19(2): 247-260. <https://ssrn.com/abstract=2574536>
 48. Dwyer MJ, Pasini M, De Dominicis S, Righi E. Physical activity: Benefits and challenges during the COVID-19 pandemic. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*. 2020; 30(7): 1291. doi: 10.1111/sms.13710.
 49. Adedoyin OB, Soykan E. Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. *Interactive learning environments*. 2020; 29(2): 1-13. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1813180>
 50. Mondailzadeh Z., Fakhri F., Soleimaninejad A. Barriers to Implementing Innovation in the Sports Clubs during COVID-19 Pandemic: An Approach for the Future Crises. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2022; 3(4): 565-576. doi: 10.22103/jnssm.2022.19615.1091
 51. Zia M, Rouhollahi V. Relationship between Creativity and Emotional Intelligence in Sport Organizations: A Gender Comparison. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2020; 1(1): 53-58. doi: 10.22103/jnssm.2020.16424.1002

