

Providing a model for the survival sports businesses in the corona crisis and post-corona

Jamaladdin Shariati^{1✉} , Ebrahim Alidoust Ghahfarkhi² , Mehrzad Hamidi³ 

- 1- *Responsible author, Department of Physical Education, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran. Email: shariati@iust.ac.ir*
- 2- *Department of Sports Management, School of Sports and Health Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. E.alidoust@ut.ac.ir*
- 3- *Department of Sports Management, Faculty of Sports and Health Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. mhamidi@ut.ac.ir*

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

Keywords:

*business,
Coron & Post-corona
condition,
data base,
sports industry.*

ABSTRACT

Introduction: The main goal of the current research was to provide solutions for the survival of sports businesses in the Corona and post-corona crisis.

Methods: This research was conducted with a qualitative approach and the Foundation's data theorizing method. The key informants of the research included 17 people related to the research subject. The data were collected through interviews and targeted sampling and were analyzed based on a systematic approach during three stages of open, central and selective coding.

Results: The dimensions of the paradigmatic model include causal conditions (targeted management, human power empowerment, government planning, economic structure of sports), background conditions (smoothness of obstacles, advertising, attitude towards sports), intervening conditions. (infrastructural development, legal solutions), strategies (income development, improvement of organizational capabilities, fan interaction strategy, sports prioritization) and consequences (economic prosperity, sports industry prosperity, sustainable development, qualitative prosperity).

Conclusion: it is better to form the administrative and management infrastructure of businesses based on corona economic strategies. Facilitating the development of the sports industry in the post-corona era by government trustees and empowering sports complexes can be effective for the development of sports businesses.

Cite this article: (2024). Providing survival solutions for sports businesses In the corona crisis and post-corona . *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/0000000000000000>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

Extended Abstract

Introduction

The sports industry, like many other industries, has been hit by the coronavirus crisis and many sports have been suspended (Nikla et al., 2020, 189). Sport is in crisis from various dimensions such as planning, athletes' health and, most importantly, the economy. On the other hand, the only options facing sports clubs and businesses are to close, observe social distancing and follow health and quarantine guidelines (Kersini, Biscuitti and Arel, 2020). According to evidence, the sports industry in Iran has also grown significantly in the last decade; Therefore, various sports businesses in Iran have also been affected by the crisis, each of which has posed challenges to the owners of these businesses. A review of past research seriously indicates a lack of sufficient research in this area. Therefore, the present study seeks to provide solutions for the survival of sports businesses during and after the coronavirus so that they can continue to maintain their competitive position in the crisis.

Methods

In order to provide solutions for the survival of sports businesses in the corona and post-corona crisis, qualitative research paradigm has been used. Among the various qualitative methods, foundational data theory was used. Creswell has introduced three separate approaches in foundational data theorizing with systematic, emergent and constructivist titles. (Creswell, 2002) In this study has used a systematic

method according to the purpose of the research which include: open, central and selective coding, which at the end emphasizes the promotion of a paradigm model or a clear image of the produced model. The participants of this research were 17 key experts and informants, including university professors and executive directors of university sports in the country and were selected by purposeful and snowball sampling. The selection criterion of the interviewees was having works related to the research question. A semi-structured interview method has been used for data collection, which is flexible and in-depth and is suitable for qualitative research.

Results

By using the open coding technique, 85 primary concepts were determined, and by categorizing these concepts, 52 subcategories were formed, and in the axial coding stage, classification was made around 19 main categories. In figure number 1, how to categorize the factors and solutions for the development of sports businesses during the corona and post-corona era in three stages of coding.

In the following, the categories related to causal conditions, contextual conditions, intervenors, central phenomena, strategies and related consequences are presented.

Initial coding phase: Δ initial conceptual statements:

Causal conditions: Δ - Purposeful management (skill empowerment, information technology management, specialization, entrepreneurship ability).

Δ -Empowerment of human resources (efficiency, development of human resources). Δ - Government planning (economic planning, economic open space, economic packages, development of cooperatives, dynamic sports plans). Δ - The economic structure of sports (proportionalization of the structure).

Background conditions: Δ - smoothness of obstacles (legal and legal smoothness). Δ - Advertising (media advertising, media growth, website development). Δ - Attitude towards sports (change in attitude, lifestyle improvement, cultural development).

Intervening conditions: Δ - Infrastructural development (cohesion between charities, planning, common goal). Δ - Legal solutions (legal obstacles, tax facilities, tariff facilities).

Key category: survival of sports businesses in Corona and post-Corona (national stability, economic efficiency).

Strategies: Δ - Income development (market development, market sales development, store development, target market development). Δ - Improving organizational capabilities (target community segmentation, customer analysis, marketing development, economic program development). Δ - Strategy (strategy) of fans' interaction (protocols (recipes) of fandom, modification of fandom models). Δ - prioritizing sports (priority among society, government programs).

Consequences: Δ - Economic prosperity (prosperity of industries, prosperity of clubs, prosperity of brands, prosperity of sports contracts). Δ - Industrial development (sports place, development of industries). Δ - Sustainable development (business continuity, resilience, sports tourism). Δ - Qualitative boom (quality of services and products, brand development, positive satisfaction of sports consumers).

Selective coding stage: six dimensions of research paradigm
causal conditions (Δ categories), contextual conditions (Δ categories), intervening conditions (Δ categories), central category (one category),
strategies (Δ categories), consequences (Δ categories).

Figure 1: How to categorize data in three stages of coding

Conclusion

According to the results of the model and the drawing of the key solutions and strategies effective on the survival of sports businesses in the conditions of Corona, it is recommended to the planners and owners of the sports industries to use the findings of this model to benefit in the changing environmental conditions. To be equipped against the unstable conditions of Corona and other pandemics, including monkey pox, etc., whose spread affects the life cycle of sports services and products. Also, the policy of creating a suitable and dynamic financial and economic structure of the sports industry in risky conditions makes clubs and centers related to sports environments able to function. It is recommended to business owners to create a dynamic economic structure to deal with the budget deficit and adapt the structure in order to match the income with expenses and expenses. Also, according to the findings of this model, it is recommended to form the administrative and management infrastructure of businesses based on corona and post-corona economic strategies. Facilitating the development of the sports industry in the post-corona era by government trustees and the development and facilitation of the establishment of sports cooperatives can be effective in the development of sports businesses.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors undertake that all ethical principles have been observed in this article.

Authors' contribution: The contributions of the authors in this article are equal.

Conflict of interest: In relation to the publication of the presented article, we have completely avoided publishing ethics, including plagiarism, misconduct, falsification of data, or double submission and publication, and there are no commercial interests in this regard, and the authors are responsible for the submission. They have not received any money for their work.

Acknowledgments: We are grateful to all the people who helped us in this article. We are grateful to all the people who helped us in this article.



ارائه مدل بقای کسب و کارهای ورزشی

در بحران کرونا و پسا کرونا

جمال الدین شریعتی^۱، ابراهیم علیدوست قهفرخی^۲، مهرزاد حمیدی^۳

۱- نویسنده مسئول، گروه آموزشی تربیت بدنی، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران. رایانامه: shariati@iust.ac.ir

۲- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. E.alidoust@ut.ac.ir

۳- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. mhamidi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱/۲۵</p> <p>کلیدواژه‌ها: داده بنیاد، شرایط کرونا و پسا کرونا صنعت ورزش، کسب و کار.</p>	<p>مقدمه: هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل بقای کسب و کارهای ورزشی در بحران کرونا و پسا کرونا بود.</p> <p>روش پژوهش: این تحقیق با رویکرد کیفی و روش نظریه پردازی داده بنیاد انجام شد. مطلعان کلیدی تحقیق شامل ۱۷ نفر از افراد مرتبط با موضوع تحقیق بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه و با نمونه گیری هدفمند جمع‌آوری و بر مبنای رهیافت نظام‌مند طی سه مرحله کد گذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.</p> <p>یافته‌ها: ابعاد مدل پارادایمی (الگو واره) شامل شرایط علی (مدیریت هدفمند، توانمند سازی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی دولتی، ساختار اقتصادی ورزش)، شرایط زمینه‌ای (هموار بودن موانع، تبلیغات، نگرش به ورزش)، شرایط مداخله‌گر (توسعه زیر ساختی، راه کارهای حقوقی)، راهبردها (توسعه در آمد، ارتقاء قابلیت های سازمانی، استراتژی تعامل هواداران، اولویت سازی ورزش) و پیامدها (رونق اقتصادی، رونق صنعت ورزش، توسعه پایدار، رونق کیفی) بود که براساس آن مدل سیاست گذاری اقتصادی طراحی و اعتبار یابی شد.</p> <p>نتیجه گیری: براساس یافته‌های حاصل از مدل، بهتر است زیر بناهای اداری و مدیریتی کسب و کارها براساس استراتژی‌های اقتصادی در دوران کرونا شکل بگیرد. تسهیل توسعه صنعت ورزش در دوران پسا کرونا توسط متولیان دولتی و توانمندسازی مجموعه‌های ورزشی می‌تواند بر رونق کسب و کارهای ورزشی موثر باشد.</p>

استناد: شریعتی، جمال الدین؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ حمیدی، مهرزاد (۱۴۰۳). ارائه مدل بقای کسب و کارهای ورزشی در بحران کرونا و پسا کرونا

. نشریه مدیریت ورزشی، ۲ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>



مقدمه

صنعت ورزش مانند بسیاری دیگر از صنایع، درگیر بحران کرونا شدند و بسیاری از رشته‌های ورزشی از فعالیت باز مانده‌اند (نیگلا، ۲۰۲۰، ۱۸۹). برای حفظ سلامتی ورزشکاران و سایر افراد درگیر، عمده‌ترین رویدادهای ورزشی در سطوح بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی لغو شدند یا به تعویق افتادند و برای نخستین بار در تاریخ بازی‌های المپیک نوین (۱۸۸۹ میلاد تاکنون)، برگزاری المپیک و پارالمپیک به تعویق افتاد که در سال ۲۰۲۱ برگزار شدند. ارزش جهانی صنعت ورزشی سالانه ۷۵۶ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود که در مواجهه با بیماری کوید-۱۹، میلیون‌ها شغل نه تنها برای متخصصان در ورزش، بلکه برای کسانی که در صنایع خدمات خرده‌فروشی و ورزشی مرتبط با لیگ‌ها و رویدادها نیز هستند از جمله سفر، گردشگری، زیرساخت‌ها، حمل و نقل، تهیه غذا و پخش رسانه‌ای، به خطر افتاده بود (سازمان ملل متحد، ۲۰۲۰).

ورزش از ابعاد گوناگونی مانند برنامه‌ریزی‌ها، سلامتی ورزشکاران و مهمترین بعد یعنی اقتصاد، دچار بحران شده بود. هم‌چنین، ورزش در همه سطوح به پیامدهای بیماری کوید-۱۹ واکنش نشان داده است؛ خواه ورزش همگانی باشد خواه ورزش حرفه‌ای. برای صنعت ورزش، پیامدهای این بیماری همه‌گیر گسترده و آسیب‌رسان بوده است. معضلات این بیماری، تأثیر آن بر نگاه جامعه به ورزش حرفه‌ای است؛ چنانچه ساتو و او شیمی، بیزن و سایتو (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که حتی مردم نیز با تعویق در برگزاری بزرگترین رویداد ورزشی جهان یعنی المپیک در ژاپن و تعطیلی لیگ‌های حرفه‌ای موافق بودند. هم‌چنین، برخی پژوهشگران به اثرهای روحی و روانی ورزشکاران اشاره کرده‌اند. در این راستا، مارکوس، کالمیرو و لوریو (۲۰۱۵) به اثرهای روانی ناشی از کم تحرکی شامل افزایش احتمال اضطراب، افسردگی، اعتیاد و سایر نگرانی‌های مربوط به سلامت روان اشاره داشته‌اند. هم‌چنین برخی پژوهش‌ها از جمله مطالعه آندرا، اولیوریا، پیرا نیوا (۲۰۲۴) درباره سلامت روانی بازیکنان فوتبال در وضعیت وقوع بیماری کوید-۱۹، موارد گوناگونی از کاهش سطح سلامت روانی را بین بازیکنان فوتبال زن و مرد گزارش کردند.

می‌توان گفت طیف وسیعی از جامعه ورزش و به خصوص زنان از این همه‌گیری تأثیر می‌پذیرند؛ چنانچه کلارکسون و کالوین، پوپ و پاری (۲۰۲۰) به ابعاد کرونا بر آینده فوتبال زنان بریتانیا پرداختند و نشان دادند که پیامدهای سازمانی و اقتصادی، قرارداد بازیکنان، مهاجرت، سرمایه‌گذاری و سلامتی بازیکنان از چالش‌های مهمی هستند که به اقدام سریع و قاطع نیاز دارند. به هر حال، اولین کسب و کار ورزشی، شغل هر ورزشکار است که در بیشتر کشورها به عنوان منبع درآمد از آن یاد می‌شود که با توجه به پژوهش مپهر، ناسیس و بریتو (۲۰۲۲)، ممکن است تمرین نکردن یا اتمام قرارداد یا حتی ابتلا به بیماری کوید-۱۹، باعث کناره‌گیری ورزشکاران از ورزش شود. حذف هواداران می‌تواند آسیب‌های جبران‌ناپذیری را به ورزش و باشگاه وارد کند (نویل، بالمر و ویلیامز، ۲۰۰۲) که در صورت ادامه همه‌گیری بیماری نیز این امر می‌تواند چالش جدیدی را به وجود آورد. حتی برخی از پژوهش‌گران این ادعا را مطرح کرده‌اند که شاید کل ورزش در آینده با ساختاری متفاوت از قبل برگزار شود که این موضوع مدیران ورزشی را به فکر روش‌های برگزاری متفاوت ورزش‌ها یا نمایش آنها به صورت‌های خلاقانه سوق می‌دهد (پارنیل و ویداپ، بوند و ویلسون، ۲۰۲۰). هم‌چنین، از آنجا که در ورزش حرفه‌ای بسیاری از مشتریان آن خانواده و شریک زندگی دارند و برخی نیز دارای مشاغل و شرکت‌های جانبی مرتبط یا غیر مرتبط با ورزش هستند، ورزشکاران حرفه‌ای از فعالیت‌های ورزشی خود اشتغال سودمندی به دست می‌آورند (نصیرزاده و رضایی، ۲۰۱۸). احتمالاً بیماری کوید-۱۹ به کسب و کارهای شخصی ورزشکاران نیز آسیب خواهد زد. علاوه بر اختلالات جهانی در ورزش، مشکلات باشگاهی نیز دامن‌گیر این صنعت شده است؛ برای مثال، باشگاه یوونتوس از ابتدای بحران اخیر در بخش‌های گوناگونی از جمله بلیت‌فروشی ۲۵ میلیون یورو، حامیان مالی ۴۰ میلیون یورو، حق پخش تلویزیونی ۴۵ میلیون یورو در مجموع ۱۱۰ میلیون یورو (استاتیستا، ۲۰۲۰) از درآمدهای خود را از دست داده است. برای درک بهتر میزان درآمدهای از دست رفته باشگاه یوونتوس، شایان ذکر است که درآمد این باشگاه در فصل ۲۰۱۸-۲۰۱۹ مبلغی نزدیک به ۲۰۷ میلیون دلار بوده است. این ضرر مالی در لیگ بسکتبال حرفه‌ای آمریکا فقط در بخش

فروش بلیت‌ها بیش از ۶۹۰ میلیون دلار پیش بینی شده است و باشگاه‌های بزرگی مانند لوس آنجلس لیکرز درآمدی نزدیک به ۸۲ میلیون دلار از محل فروش بلیت از دست داده اند. هم‌چنین، مسابقات تنیس ویمبلدون به منظور پوشش ضرر مالی ناشی از همه‌گیری بیماری کوید - ۱۹، ۱۴۱ میلیون دلار از محل پوشش بیمه خود درخواست کرده است (توگو، ۲۰۲۰) ذکر این نکته ضروری است که باشگاه‌ها (نصیرزاده و رضایی، ۲۰۱۸، ۱۰۸) و کسب و کارهای مربوط به ورزش (جمشیدی، حمیدی و خبیری، ۲۰۱۵، ۱۱۰) در ایران، قبل از بحران بیماری کوید-۱۹ مشکلات و مسائل متعددی داشته‌اند و بی‌توجهی به مشکلات این بخش می‌تواند آسیب‌های جبران ناپذیری را به بدنه ورزش کشور وارد کند. با توجه به اینکه هنوز درمان یا واکسن مشخصی برای این بیماری ساخته نشده است، هنوز بسیاری از باشگاه‌ها و کسب و کارهای ورزشی از دستورالعمل‌ها و رویه‌های صادر شده از سوی بخش‌های بهداشتی پیروی می‌کنند و هنوز راهکار مشخصی برای ادامه فعالیت بخش‌های ورزشی وجود ندارد (وب، ۲۰۲۰، ۱). تنها گزینه‌های پیش روی باشگاه‌ها و کسب و کارهای ورزشی، تعطیلی، رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی و پیروی از دستورالعمل‌های بهداشتی و قرنطینه است (کرسینی، بیسکیوتی و ارائل، ۲۰۲۰). با توجه به وضعیت پیش رو ضروری است کسب و کارهای ورزشی به منظور کاهش خسارات وارد شده رویه یا سیستمی را اتخاذ کنند که خسارات ناشی از بحران اخیر به حداقل برسد و امکان بقای آنان را فراهم آورد (بار سلونا ۳، ولز و آرتور بنینگ، ۲۰۱۶، ۴۷). این گام‌ها را می‌توان در قالب برنامه‌ای مشخص پیاده کرد که اصولاً به نام برنامه اضطراری یا اورژانسی شناخته می‌شود (ورهیز، ۲۰۱۸، ۲۲). برنامه‌های اضطراری از حیث مصنوع یا طبیعی بودن حادثه تفاوت‌هایی دارند؛ از این رو، اولین گام در برنامه‌ریزی اضطراری، جمع‌آوری اطلاعات در مورد بحران است (فورینو، مدینگ، برور و نیکرک، ۲۰۱۷، ۱۰۳). در تمامی برنامه‌ریزی‌های اضطراری تأکید بر این است که پیش از وقوع بحران یا حادثه باید وضعیت را بررسی کرد؛ زیرا، در زمان وقوع بحران، مدیران و کارکنان آمادگی ذهنی لازم را برای پاسخگویی ندارند و از طرف دیگر، شاید منابع لازم برای پاسخگویی به آن بحران وجود نداشته باشد (فرد، ۲۰۱۵، ۴۲۳).

با توجه به اینکه بحران بیماری کوید-۱۹ بسیار منحصر به فرد است و تاکنون هیچ حادثه‌ای نتوانسته است جوامع پیشرفته امروزی را در سرتا سر جهان چنین تحت تأثیر قرار دهد، نمی‌توان هیچ سازمان یا کسب و کاری را یافت که در این خصوص برنامه مدون و راهبرد مشخصی داشته باشد؛ با این حال، بسیاری از جوامع از برنامه اضطراری گذشته خود استفاده می‌کنند تا به شناخت بهتری از ابعاد گوناگون بحران پیش رو دست یابند و برنامه‌ریزی منسجم‌تری را ارائه دهند. برخی پژوهشگران از جمله پرنیل، ویدوپ و باند (۲۰۲۰) مهمترین راهکار ارتقای وضعیت سلامت روانی ذی‌نفعان ورزش می‌دانند و اذعان می‌کنند که برای بهبود سلامت روان ورزش باید در سبک زندگی مردم بخشی مشخص را به خود اختصاص دهد. هم‌چنین، بهره‌گیری از مشاوران عملکرد ذهنی در زمان کنونی راه‌های جدید را برای پیشرفت بیشتر توانایی‌ها و ظرفیت‌های انسانی هموار خواهد کرد. سازمان ملل متحد نیز پیشنهاد کرده است که اکوسیستم ورزشی متشکل از تولیدکنندگان، توزیع‌کننده‌ها، طرفداران، مشاغل، صاحبان و بازیکنان باید راه‌حل‌های جدید و خلاقانه‌ای برای کاهش اثرهای منفی بیماری کوید-۱۹ در دنیای ورزش در پسا کرونا پیدا کند که شامل یافتن راهکارهایی برای تعامل با هواداران به منظور حصول اطمینان از وقایع ورزشی ایمن در آینده ضمن حفظ نیروی کار، ایجاد مدل‌های عملیاتی جدید و راهبردهای مکانی برای نمایش و فروش خدمات ورزشی است (سازمان ملل متحد، ۲۰۲۰). از دیگر راهبردهای مقابله با بیماری کوید-۱۹ و کاهش هزینه‌های ناشی از این همه‌گیری می‌توان به توسعه نقش ورزشکاران حرفه‌ای در این وضعیت اشاره کرد که از طریق رسانه‌های اجتماعی به مثابه الگوی مناسب برای بهبود کسب و کار و ارتقای عملکردها، تبلیغ شوند (وایلیلا و اکونجو، ۲۰۲۰).

به هر حال، صنعت و کسب و کارهای ورزشی در هر کدام از جوامع درگیر با وضعیت مقابله با کرونا، مطابق مؤلفه‌های خاص سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و جغرافیایی راهبردها و وضعیت خاصی را تجربه می‌کنند. براساس شواهد، صنعت ورزش در ایران نیز رشد درخور توجهی در یک دهه اخیر داشته است؛ چنانچه بیشترین میزان صادرات کالاهای ورزشی در سال

۱۳۹۲ بوده است که ارزش آن بالغ بر ۵/۹۴ میلیون دلار است. همچنین، بیشترین واردات کالاهای ورزشی به ارزش ۱۱۴/۹۳ میلیون دلار است. افزون بر این، مقادیر منفی خالص صادرات طی پنج سال نشان می‌دهد که ایران واردکننده عمده کالاهای ورزشی است که این مطلب مؤید کسری تجاری است. از طرفی، بیشترین میزان صادرات خدمات ورزشی در سال ۱۳۹۴ بوده است که ارزش آن بالغ بر نه میلیون دلار است و بیشترین واردات به ارزش ۱۳ میلیون دلار، مربوط به سال ۱۳۹۳ بوده است. همچنین، سهم تجارت خارجی محصولات ورزشی از تولید ناخالص داخلی کشور، در سال‌های مورد بررسی ناچیز است (فخری، ۲۰۱۷)؛ بنابراین، کسب و کارهای ورزشی گوناگونی در ایران نیز به دلیل بحران کرونا آسیب دیده‌اند که هر کدام از این آسیب‌ها چالش‌هایی را پیش روی صاحبان این مشاغل گذاشته‌اند که در صورت شناسایی نشدن این چالش‌ها احتمال خروج این افراد از بدنه ورزش وجود دارد؛ از این رو، ضروری است مشکلات و چالش‌های پیش روی این مشاغل به درستی شناسایی شود تا سرمایه مادی و انسانی این مشاغل در چنین بحران‌هایی حفظ شود و با شناسایی راهکار مناسب و برنامه‌ریزی صحیح، بقای این مشاغل فراهم گردد؛ براین اساس، در این پژوهش تلاش شده است با شناسایی چالش‌های پیش روی کسب و کارهای ورزشی، درک بهتری از وضعیت این کسب و کارها بدست آید و با نظرخواهی از نخبگان اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و صاحب نظران در حوزه کسب و کارهای ورزشی راهبردهایی شناسایی شوند که برای بهبود وضعیت این نوع کسب و کارها در شرایط مشابه با دوران کرونا مفید باشد.

لذا با توجه به آنچه گفته شد کسب و کارهای ورزشی باید به بحران جاری به عنوان زنگ بیداری برای تجدید نظر در فرآیندهای خود برای باقی ماندن در صحنه رقابت نگریسته و در این راستا برای رسیدن به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود در شرایط همه‌گیری کرونا و دوران پسا کرونا، راه کارهای مناسب داشته باشند. در این بحران در صورت نبود راهکارهای مناسب، آسیب‌های زیادی متوجه کسب و کارهای ورزشی است. مرور پژوهش‌های گذشته به طور جد نشانگر عدم وجود پژوهش کافی در این حوزه است. لذا پژوهش حاضر به دنبال ارائه راهکارهایی برای بقای کسب و کارهای ورزشی در دوران کرونا و پسا کرونا است تا در شرایط بحران همچنان بتوانند جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند. امید است که نتایج این پژوهش بتواند با ارائه راهکارهای مفید به بقا، سودآوری و کاهش اثرات منفی شیوع ویروس کرونا بر کسب و کارهای ورزشی نه تنها در شرایط بحران کنونی، بلکه در همه شرایط، کمک نماید. در نتیجه هدف اصلی از تحقیق حاضر ارائه راهکارهای بقای کسب و کارهای ورزشی در بحران کرونا و پسا کرونا بود.

روش‌شناسی پژوهش

به منظور ارائه راهکارهای بقای کسب و کارهای ورزشی در بحران کرونا و پسا کرونا، از پارادایم (الگو واره) تحقیق کیفی استفاده شده است. از دلایل لزوم انجام تحقیق کیفی، می‌توان به این نکته اشاره کرد که روش‌های کیفی می‌توانند جزئیات دقیق‌تری از پدیده‌هایی که ارایه آنها به روش‌های کمی مشکل است، بدست دهند. از بین روش‌های مختلف کیفی از نظریه داده بنیاد استفاده

شد. نظریه برخاسته از داده‌ها این امکان را فراهم می‌کند که پژوهشگر به چارچوب‌های نظری قبلی بسنده نکند و به فهم نظریه‌ای حاصل آمده از تجربه واقعی در یک موقعیت خاص نایل آید.

در روش داده بنیاد توسعه تئوری از بستر داده‌های به دست آمده از مطالعاتی که فرایند را تجربه کرده‌اند، حاصل می‌گردد. روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری مطالعات کیفی می‌باشد که به روش و با استفاده از معیار اشباع نظری نسبت به نمون گیری از جامعه کیفی تحقیق انجام شد. این روش تا وقتی که داده‌های بدست آمده تکراری باشند و اطلاعات بیشتری بدست نیاید ادامه پیدا می‌کند که اصطلاحاً به آن شاخص اشباع نظری گفته می‌شود (گیون، ۲۰۰۸). مشارکت‌کنندگان این پژوهش، ۱۷ نفر از صاحب‌نظران و مطلعان کلیدی شامل اساتید دانشگاهی و مدیران اجرایی ورزش دانشگاهی کشور بودند که در جدول شماره ۱ مشخص شده‌اند و به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان، برخورداری از آثاری در ارتباط با سؤال پژوهش بوده است و با توجه به اینکه اطلاعات کاملی از فهرست این افراد موجود نبود، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد، چنانچه فرد دیگری را براساس معیار مطرح شده می‌شناسند، معرفی کنند تا در مصاحبه شرکت داده شوند. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است که انعطاف‌پذیری و عمیق بودن از ویژگی‌های بارز آن بوده و مناسب پژوهش‌های کیفی است.

جدول ۱: مشخصات اعضای نمونه

تعداد افراد	تعداد مصاحبه	نوع ارتباط با پدیده محوری پژوهش
۵	۵	مدیران ارشد ورزش کشور
۸	۱۲	اعضای هیات علمی دانشگاه در زمینه تحقیق
۴	۶	مطلعان کلیدی در کسب و کارهای ورزشی
۱۷	۲۳	جمع

کروسول سه رویکرد جداگانه در نظریه پردازی داده بنیاد با عناوین نظام مند، نوظهور و ساخت‌گرا معرفی کرده است. (کرسول، ۲۰۰۲) در این مطالعه متناسب با هدف پژوهش از روش نظام‌مند استفاده کرده‌ایم که با توجه به سایر روش‌ها، تجویزی‌تر است و رهیافت منتخب به نظریه پردازی داده بنیاد، بر ضرورت استفاده از چندگانه مشخص به منظور تحلیل داده‌ها کمک می‌کند که عبارتند از: کدگذاری باز^۱؛ کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری گزینشی^۳ که در پایان بر ارتقاء یک الگوی پارادایمی یا یک تصویر واضح از الگوی تولید شده تاکید می‌شود. نظریه برخاسته از داده‌ها رویه‌ای را برای توسعه مقوله‌های اطلاعاتی (کدگذاری باز)، توسعه مقوله‌ها (کدگذاری محوری) و ارائه یک داستان برای مرتبط ساختن مقوله‌ها با یکدیگر (کدگذاری گزینشی) آماده می‌کند و با مجموعه‌ای از قضیه‌های تئوریک و استدلالی به پایان می‌رسد (کلان‌دین، ۲۰۰۰).

1. Given

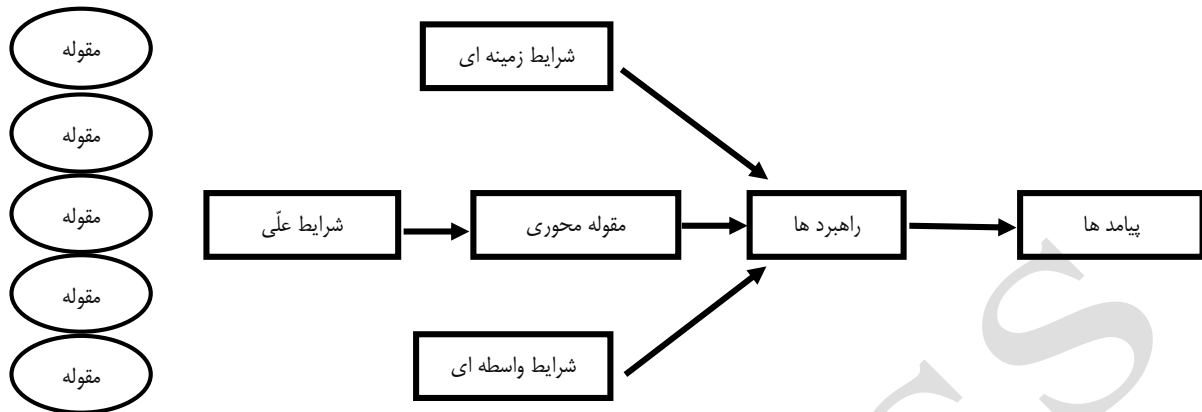
2. Creswell

3. Open Coding

4. Axial Coding

5. Selective Coding

6. Clandinin



شکل ۱: مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد

به منظور ارائه یک مدل نظام مند و قابل تصور از یافته‌های برخاسته از داده‌های کد گذاری شده، سعی شد که از مدل پارادایمی^۱ پیشنهاد شده توسط اشتراس و کوربن (۱۹۹۰) استفاده شود. نحوه طبقه بندی و نظام حاکم بر مدل پارادایمی برخاسته از داده‌ها در شکل شماره ۱ مشخص شده است.

یافته‌های پژوهش

با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، ۸۵ مفهوم اولیه تعیین شد که با دسته‌بندی این مفاهیم ۵۲ مقوله فرعی شکل گرفت و در مرحله کدگذاری محوری، پیرامون ۱۹ مقوله اصلی دسته‌بندی صورت گرفت. در تصویر شماره ۲ چگونگی دسته‌بندی عوامل و راهکارهای رونق کسب و کارهای ورزشی در دوران کرونا و پسا کرونا در سه مرحله کدگذاری مشخص شده است. چگونگی تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، دسته‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام مقایسه‌ای مداوم است. در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله‌بندی براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند که در نهایت ۸۵ کد استخراج گردید. در ادامه مقوله‌های مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای مربوط ارائه شده است.

^۱ . Logic Paradigm

شکل ۲: چگونگی دسته‌بندی داده‌ها در سه مرحله کدگذاری

مرحله کد گذاری اولیه: ۸۵ گزاره مفهومی اولیه

شرایط علی: ۱- مدیریت هدفمند (توانمندسازی مهارتی، مدیریت فناوری اطلاعات، تخصص گرایی، توانمندی در کارآفرینی).
 ۲- توانمندسازی نیروی انسانی (کارآمدسازی، توسعه نیروی انسانی). ۳- برنامه‌ریزی دولتی (برنامه ریزی اقتصادی، فضای باز اقتصادی، بسته های اقتصادی، توسعه تعاونی‌ها، طرح های پویایی ورزش).
 ۴- ساختار اقتصادی ورزش (متناسب سازی ساختار).
 شرایط زمینه ای: ۱- هموار بودن موانع (هموار بودن قانونی و حقوقی). ۲- تبلیغات (تبلیغات رسانه ای، رشد رسانه ها، توسعه وب سایت). ۳- نگرش به ورزش (تغییر در نگرش، بهبود سبک زندگی، توسعه فرهنگی).
 شرایط واسطه گر (مداخله گر): ۱- توسعه زیرساختی (انسجام بین بخش‌های، برنامه ریزی، هدف مشترک). ۲- راه کارهای حقوقی (موانع حقوقی، تسهیلات مالیاتی، تسهیلات تعرفه ای).
 مقوله محوری: بقای کسب و کارهای ورزشی در کرونا و پسا کرونا (ثبات ملی، کارآیی اقتصادی)
 راهبردها (استراتژی ها): ۱- توسعه درآمد (توسعه بازار، توسعه فروش بازار، توسعه فروشگاه، توسعه بازار هدف). ۲- ارتقاء قابلیت های سازمانی (بخش بندی جامعه هدف، تحلیل مشتریان، توسعه بازاریابی، رویج برنامه اقتصادی). ۳- استراتژی (راهبرد) تعامل هواداران (پروتکل های (دستور العمل های) هواداری، اصلاح مدل های هواداری). ۴- اولویت سازی ورزش (اولویت بین جامعه، برنامه های دولتی).
 پیامد ها: ۱- رونق اقتصادی (رونق صنایع، رونق باشگاه ها، رونق برندها، رونق قراردادهای ورزشی). ۲- رونق صنعت (جایگاه ورزش، توسعه صنایع). ۳- توسعه پایدار (تداوم کسب و کار، تاب آوری، گردشگری ورزشی). ۴- رونق کیفی (کیفیت خدمات و محصولات، توسعه برند، رضایت مثبت مصرف کنندگان ورزشی).

مرحله کد گذاری انتخابی: ابعاد ششگانه الگوی پارادایمی (الگو واره) پژوهش

شرایط علی (۴ مقوله)، شرایط زمینه ای (۳ مقوله)، شرایط مداخله گر (۲ مقوله)، مقوله محوری (یک مقوله)، راهبرد ها (۴ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله)

۳.۱. شرایط علی

این شرایط که در جدول شماره ۱ مشخص شده‌اند شرایط علی است. شرایط علی رویدادهایی را در برمی‌گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. شرایط علی شرایط پیشگام نیز خوانده می‌شود و اغلب می‌توان با توجه به پدیده محوری و نگاهی منظم به داده‌ها، اتفاقاتی که از نظر زمان بر پدیده مورد نظر مقدم است، شرایط علی را مشخص کرد.

جدول ۱: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

شرایط علی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	مدیریت هدفمند		توانمند سازی مهارتی
مدیریت فناوری اطلاعات			ایجاد سازوکارهای هدفمند فناوری اطلاعات و ارتباطات برای مدیران
			دسترسی به اطلاعات و تصمیم گیری هدفمند براساس داده های اطلاعاتی بر کسب و کارهای ورزشی اثر گذار است
			مدیریت و هماهنگ سازی محتوی تولیدی با بستر اینترنت کشور از لحاظ سرعت و دامنه انتقال اطلاعات

		تخصص گرایی	بهره‌مندی از مدیران متخصص در حوزه ورزش اهداف دوران پسا کرونا را برای ورزش می‌تواند میسر سازد
		توانمندی در کار آفرینی	توانمند سازی مدیران در حوزه های کارآفرینی ورزشی احتمالاً می‌تواند با ایجاد نوآوری و خلاقیت بر رونق کسب و کارهای ورزشی پسا کرونا اثر گذار باشد
توانمند سازی نیروی انسانی		کارآمد سازی	کارآمدی نیروهای مورد استفاده در کسب و کارهای ورزشی بر رونق این صنعت در دوران پسا کرونا می‌تواند اثر گذار باشد
		توسعه نیروی انسانی	توسعه مهارتی نیروی انسانی مورد استفاده در صنعت ورزش یادگیری و تفکر استراتژیک مرتبط با اقتضات ورزش در دوران پسا کرونا می‌تواند راهگشا باشد
برنامه ریزی دولتی	برنامه ریزی اقتصادی		برنامه ریزی های اقتصادی متناسب با شرایط کرونا احتمالاً به عنوان عاملی مستقیم بر رونق کسب و کارهای ورزشی می‌تواند مفید باشد
			برنامه‌های اقتصادی متناسب با رفتارهای اقتصادی و مالی جامعه هدف
			ترسیم بیزیس پلن های ورزشی مرتبط با دوران پسا کرونا
	فضای باز اقتصادی		وجود ساختارهای اداری و اقتصادی جهت تسهیل در ایجاد کسب و کارهای ورزش
			تسهیل توسعه صنعت ورزش در دوران پسا کرونا توسط متولیان دولتی
	بسته‌های اقتصادی		ارائه و توزیع بسته های مالی و اقتصادی در سبد خانوار جهت شکل گیری استفاده از خدمات ورزشی
			ارائه بسته های تشویقی مالی
	توسعه تعاونی‌ها		توسعه و تسهیل در ایجاد تعاونی های ورزشی می‌تواند بر رونق کسب و کارهای ورزشی موثر باشد
			برون سپاری خدمات ورزشی توسط دولت به تعاونی‌ها و بخش خصوصی بر توسعه صنعت ورزش در شرایط کرونا می‌تواند کمک کننده باشد
	طرح‌های پویایی ورزش		ترسیم طرح های متناسب با شرایط اقتصادی کرونا جهت پویایی ورزش
ساختار اقتصادی ورزش	متناسب سازی ساختار		زیر بناهای اداری و مدیریتی کسب و کارها براساس استراتژی‌های اقتصادی پسا کرونا شکل بگیرد
			ساختار سازی‌های اولیه کسب و کارهای ورزشی با توجه به توسعه و سیاست‌های دوران پسا کرونا
			متناسب سازی ساختار منظور تناسب درآمدها با مصارف و هزینه‌ها
			ایجاد ساختار اقتصادی پویا برای مواجهه با کسری بودجه
		سیاست ایجاد ساختار مالی و اقتصادی مناسب و پویا صنعت ورزش در تواند توانمند عمل کند شرایط مخاطره آمیز باشگاه می	

۳.۲. پدیده محوری

مقوله‌ای محوری است که همواره در داده‌ها ظاهر شود و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط پیدا کنند. نام مقوله محوری بایستی متناسب با موضوع مطالعه انتخاب شود. پدیده مورد نظر باید محوریت داشته باشد؛ به این معنی که تمام مقوله‌های دیگر بتوانند به آن ارتباط داده شوند و به تکرار در داده‌ها نمایان شوند. به این مفهوم که در همه یا تقریباً همه موارد نشانه‌هایی وجود

دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند، توضیحی که به تدریج با ربطدهی مقوله‌ها رشد پیدا می‌کند، منطقی و محکم است و هیچ‌گاه داده‌ای به زور استخراج نمی‌شود. در جدول شماره ۲ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهکارهای رونق کسب و کارهای ورزشی در دوران کرونا و پسا کرونا مشخص شده است.

جدول ۲: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

پدیده محوری	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	
	بقای کسب و کارهای ورزشی در کرونا و پسا کرونا	ثبات مالی		ثبات و پایداری مالی کسب و کارهای ورزشی
				بودجه کافی برای انجام برنامه‌ها
		کارآیی اقتصادی		ایجاد سیاست مالی دقیق و اصولی می‌تواند علاوه بر تطبیق حصول درآمدها و انجام هزینه‌ها کارآیی عملکرد کسب و کار ورزشی را موجب شود
سیاست‌گذاری‌های صحیح و اصولی می‌تواند کارآیی کسب و کارهای ورزشی را در پی داشته باشد				

۳.۳. شرایط زمینه‌ای

این شرایط که به مقوله‌های زمینه‌ای نیز شناخته می‌شود، نشانگر عواملی از شرایط محیطی است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در جدول شماره ۳ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای مربوط به راهکارهای رونق کسب و کارهای ورزشی در دوران کرونا و پسا کرونا شامل سه مقوله اصلی و هفت مقوله فرعی مشخص شده است.

جدول ۳: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم		
	مرتفع کردن موانع	هموار بودن قانونی و حقوقی		تسهیل قانونی و حقوقی راه اندازی کسب و کارهای ورزشی از خدمات و محصولات ورزشی	
				هموار بودن مسیر اقدامات توسعه کسب و کارهای ورزشی در دوران پسا کرونا	
	تبلیغات	تبلیغات رسانه‌ای		تبلیغات رسانه‌های جمعی برای استفاده از خدمات	
				تبلیغات متناسب با ورزش و فاصله گذاری اجتماعی مطمئن استفاده کنندگان از خدمات ورزشی	
				تبلیغات موثر برای حفظ و تداوم استفاده کننده گان از محصولات و خدمات ورزشی	
				رشد و راه اندازی برنامه‌های رسانه‌ای و تبلیغی مرتبط با شرایط کرونا	
		توسعه وب سایت		ارائه وب سایت‌های ورزشی جهت تسهیل در ارائه خدمات و فروش محصولات ورزشی	
				ایجاد و توسعه اپلیکیشن‌های موبایلی خدمات ورزشی	
	نگرش به ورزش	تغییر در نگرش		تغییر در نگرش جامعه هدف در استمرار استفاده از خدمات و محصولات ورزشی متناسب با شرایط کرونا و پسا کرونا	
				ایجاد نگرش‌های رفتاری در سبک زندگی مصرف کنندگان ورزشی، در شرایط پسا کرونا	
		توسعه فرهنگی			بهبود زندگی فعال و روحیه ورزشی اقشار مختلف و از جمله جامعه هدف در شرایط کرونا
					توسعه رفتارهای فرهنگی متناسب با تداوم ورزش در شرایط کرونا
				توسعه فرهنگی ورزش در جامعه	

۳.۴. شرایط مداخله‌گر

این شرایط که به مقوله‌های میانجی هم معروف است، بیانگر عواملی از شرایط خاص است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرایط مداخله‌گر به جرح و تعدیل عوامل علی می‌پردازد و بر راهبرد با واکنش‌های متقابل اثر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر در راستای تسهیل یا محدودیت با راهبرد در زمینه خاص مورد نظر عمل می‌کنند. که در جدول شماره ۴ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر مربوط به راهکارهای رونق کسب و کارهای ورزشی در دوران کرونا و پسا کرونا شامل دو مقوله اصلی و شش مقوله فرعی مشخص شده است.

جدول ۴: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	
	توسعه زیر ساختی	انسجام بین بخشی	انسجام بین بخشی	انسجام بین سطوح سازمانی جهت تسهیل در ایجاد زیر ساخت های کسب و کار ورزشی
		برنامه ریزی	برنامه ریزی	برنامه‌ریزی توسط مدیران ورزش کشور و مدیران بخش خصوصی به منظور توسعه زیر ساخت های صنعت ورزش در دوران کرونا
		هدف مشترک	هدف مشترک	هدف مشترک تمام ارکان و بخش های ورزشی کشور جهت توسعه زیر ساختی و رونق کسب و کارها در دوران پسا کرونا
	راه کارهای حقوقی	موانع حقوقی	موانع حقوقی	برطرف سازی موانع حقوقی جهت توسعه صنعت ورزش در شرایط کرونا
		تسهیلات مالیاتی	تسهیلات مالیاتی	ارائه تسهیلات و معافیت‌های مالیاتی در راستای رونق کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا
تسهیلات تعرفه‌ای		تسهیلات تعرفه‌ای	ارائه تسهیلات و معافیت‌های تعرفه‌ای در راستای رونق تولیدات متنوع ورزشی	

۳.۵. راهبردها

مقصود از انجام راهبردها اداره کردن و به انجام رساندن و محقق کردن بهتر پدیده مورد نظر در راستا و زمینه حاکم است. این راهبردها به شکلی دقیق انتخاب می‌شوند و به علتی صورت می‌گیرند؛ بنابراین، با بهره‌گیری از راهبردها می‌توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند. همچنین راهبردها نشان دهنده مجموعه‌ای از ارتباطاتی می‌شود که کنشگران در آن شرایط خاص از خود نشان می‌دهند. در واقع، مسیر کنش‌ها در پاسخ به رویدادها و موقعیت‌های خاص همراستا با پدیده محوری اتفاق می‌افتد. که در جدول شماره ۵ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهبردهای مربوط به راهکارهای رونق کسب و کارهای ورزشی در دوران کرونا و پسا کرونا شامل چهار مقوله اصلی و سیزده مقوله فرعی مشخص شده است.

جدول ۵: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها

راهبردها	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	توسعه در آمد	توسعه بازار	توسعه بازار

		توسعه فروش کالا	توسعه فروش محصولات ورزشی با استفاده از روش های تبلیغی و ترویجی	
		توسعه فروشگاه	ایجاد فروشگاه های خاص مربوط به فروش محصولات برندهای ورزشی به طور اخص در فضای اینترنت	
		توسعه بازار هدف	ایجاد محصولات و خدمات گوناگون و متنوع ورزشی مطابق با شرایط کرونا با توجه به پاسخ های رفتاری متنوع از طرف جامعه هدف	
ارتقاء قابلیت های سازمانی	بخش بندی جامعه هدف		بخش بندی سلاقی مختلف در استفاده از محصولات در شرایط کرونا	
			تحلیل رفتاری مشتریان و جامعه هدف و تاثیر کرونا بر رفتار خرید	
	تحلیل مشتریان		بهبود روش های بازاریابی اقتضایی با توجه به شرایط کرونا در راستای توسعه برند خدمات و محصولات ورزشی	
		توسعه بازاریابی		توسعه فرایندها و بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان ورزشی
				ایجاد کمیته و کارگروه های شناساسایی رفتار مشتریان و استفاده کنندگان خدمات ورزشی در شرایط کرونا و پسا کرونا
	ترویج		تبلیغ استفاده از خدمات ورزشی با وجود شرایط کرونا و حفظ شرایط ایمنی	
			ترویج ورزش و حفظ اثرات آن به ویژه در شرایط کرونا در جهت بهبود سبک زندگی	
	برنامه اقتصادی		ترسیم بیزینس پلان های مرتبط با شرایط کرونا	
			هماهنگ سازی خدمات و محصولات ورزشی با توجه به اوضاع درآمدی جامعه	
			ایجاد بسته های تخفیفی و تشویقی جهت بهره مندی اقشار مختلف از خدمات ورزشی	
استراتژی تعامل هواداران	پروتکل های هواداری		ایجاد پروتکل های شخصی ایمنی و بهداشتی مرتبط با پاندمی در هواداران رویدادهای ورزشی	
			پروتکل های متناسب با شرایط کرونا در فضاهای برگزاری رویداد و اماکن ورزشی جهت اطمینان خاطر به هواداران	
	اصلاح مدل های هواداری		به کارگیری و اصلاح روش های مدیریت هواداران با توجه به شرایط محیطی کرونا به منظور حفظ هواداران	
اولویت سازی ورزش	برنامه های دولتی		ترویج رفتارهای حمایتی دیگر از برند تیم محبوب ورزشی خود همچون خرید محصولات و...	
			اولویت سازی ورزش در راستای بهبود سبک زندگی فعال در شرایط کرونا	
	اولویت بین جامعه		اولویت در بهبود بودجه و هزینه های دولتی در ورزش	
			اولویت سازی و تاثیر ورزش در بین اقشار مختلف در راستای استفاده از خدمات ورزشی	

۳.۶. پیامدها

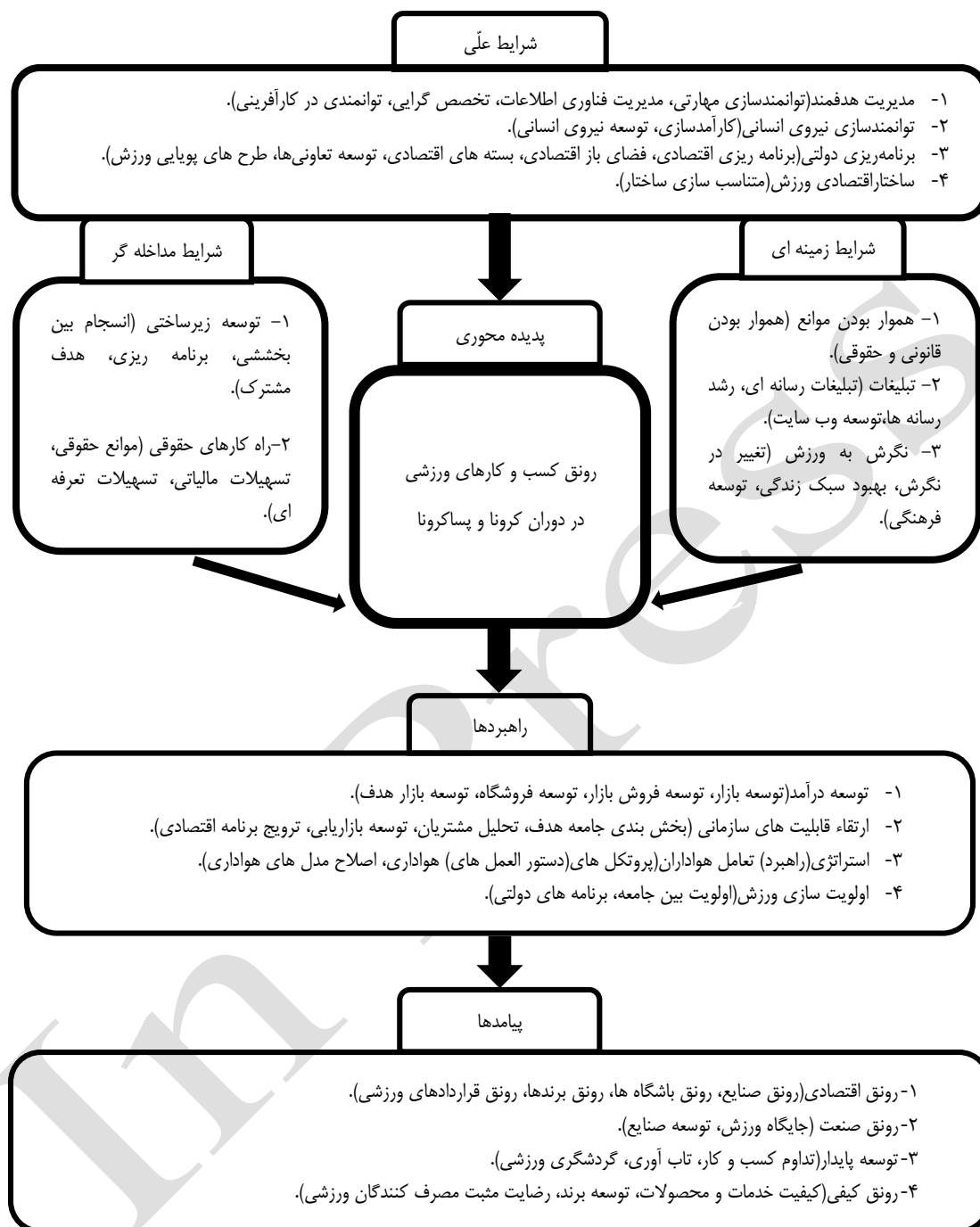
اگر کنش های مناسب و متناسبی با شرایط و زمینه ها وجود داشته باشد پس موجبات علی شرایطی را بوجود می آورند و آنگاه شاهد پیامدها و نتایج خواهیم بود. در مقوله پیامدها و نتایج، همانطور که در الگوی مفهومی ملاحظه می شود پیامدها شامل: ۱- رونق

اقتصادی (رونق صنایع، رونق باشگاه‌ها، رونق برندها، رونق قراردادهای ورزشی)، ۲- رونق صنعت ورزش (جایگاه ورزش، توسعه صنایع)، ۳- توسعه پایدار (تداوم کسب و کار، تاب آوری، گردشگری ورزشی)، ۴- رونق کیفی (کیفیت خدمات و محصولات، توسعه برند، رضایت مثبت مصرف کنندگان ورزشی) بود.

جدول ۶: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پیامدها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توسعه پایدار	ایجاد منافع اقتصادی برای صاحبان صنایع ورزشی	رونق اقتصادی
	فروش بلیط‌های مسابقات برای رویدادهای ورزشی و انتفاع مالی باشگاه‌ها در شرایط پسا کرونا	
	ایجاد منافع مالی بواسطه برگزاری مسابقات و رویدادها برای برندهای حامی ورزش	
	بهبود وضعیت قراردادی با تجهیز کنندگان ورزشی	
	بهبود و ارتقاء ارقام قراردادی بازیکنان ورزشی باشگاه‌ها و حامیان مالی	رونق قرار دادهای ورزشی
	ارتقاء جایگاه ورزش در سطوح مختلف اقشار و بطور جامعه هدف	رونق صنعت ورزش
	توسعه صنایع مرتبط با ورزش	توسعه صنایع
	انجام برنامه‌های توسعه‌ای ورزش در دوران کرونا می‌تواند بر تداوم و رونق کمی و کیفی کسب و کارهای اثر گذار باشد	تداوم کسب و کار
	توسعه ورزش در دوران کرونا بر تاب آوری و پیشرفت فرایندها اشاره دارد	تاب آوری
	برنامه ریزی متناسب با شرایط کرونا می‌تواند بر صنعت مسابقات و رویداد های ورزشی موثر باشد	گردشگری ورزشی
	رونق صنعت ورزش بر گردشگری حاصل از برگزاری رویداد های ورزشی موثر می‌تواند باشد	
	ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات برای مصرف کنندگان ورزشی	کیفیت خدمات و محصولات
توسعه برندهای مختلف ورزشی	توسعه برند	
ایجاد وفاداری و وابستگی ذهنی به برند محصولات و خدمات ورزشی	رفتار مثبت مصرف کنندگان	
ایجاد رضایت و پاسخ های رفتاری تکرار شونده برای استفاده از خدمات و محصولات ورزشی		

بعد از مشخص شدن مفاهیم براساس کدگذاری باز، نوبت به کدگذاری محوری می‌رسد. در این مرحله گروه پژوهش بایستی عناوین استخراج شده از داده‌ها را دسته بندی و مقایسه نمایند که این کار نیازمند صرف وقت و دقت بسیار است، چرا که در ابتدا ارتباط بین آن‌ها، چندان آشکار نیست، در واقع در این مرحله گروه پژوهش با انبوهی از داده‌های خام رو برو هستند که ارتباط چندان با هم ندارند اما در این مرحله پیوندها مشخص خواهند شد و مفاهیم نهفته آشکار می‌شوند. در این مرحله مفاهیم مختلف با همدیگر مقایسه شدند و زمینه‌های مشترک میان آن‌ها روشن شد، به‌طوری‌که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه-بندی‌های یکسان میسر شد و هر کدام از مفاهیم مشترک در یک طبقه مخصوص به خود جای گرفتند.



شکل ۳- الگوی پارادایمی تحقیق

در کدگذاری باز، گروه پژوهش به پدید آوردن مقوله ها و ویژگی های آنها می پردازد و سپس می کوشد مشخص کند که چگونه مقوله ها در طول بدهای تعیین شده تغییر می کند. در کدگذاری محوری، مقوله ها، نظام مند بهبود می یابد و با زیرمقوله ها پیوند داده می شود. با این حال، این ها هنوز مقوله های اصلی نیست که در نهایت برای تشکیل آرایش نظری بزرگتر یکپارچه شود،

فرایند یکپارچه‌سازی و کدگذاری گزینشی به طوری که نتایج پژوهش شکل نظریه پیدا کند، بهبود مقوله‌ها است که مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از داده‌های پژوهش در جدول شماره ۲ مشخص شده است. کدگذاری گزینشی، مرحله اصلی نظریه پردازی داده بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد.

در مورد روایی تحقیقات کیفی نظرهای متفاوتی وجود دارد. برخی محققان اعتقاد دارند روایی تحقیقات کیفی با روایی کمی ارتباطی ندارد و به علت اینکه مفروضات شناخت‌شناسی و هست‌شناسی معیارهای کمی و کیفی متفاوت است، مفهوم روایی در مطالعات کیفی باید نادیده گرفته شود. برخی محققان نیز به مفاهیمی همچون باورپذیری، قابل دفاع و امانت‌دار بودن نظر دارند. در بین تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد برای مشخص کردن روایی وجود ندارد و ماهیت تحقیق توسط پژوهشگر مشخص و جرح و تعدیل می‌شود. در تبیین مدل پارادایمی تحقیق با توجه به رسیدن به اشباع نظری و تجزیه و تحلیل همزمان با جمع‌آوری داده‌ها و اینکه نظرات اصلاحی جمعی از متخصصان علمی در بخش‌های مختلف کدگذاری مورد استناد قرار گرفته، روایی مدل نیز مورد تایید قرار گرفته است. همچنین با توجه به اینکه نظرات متخصصان مشارکت‌کننده در تمامی مراحل و فرایندهای اعمال شده است می‌توان گفت پایایی مورد قبول به خوبی برآورده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

تحول محیط‌های رقابتی کسب و کار، خصوصاً در شرایط عدم ثبات محیطی همچون شرایط کرونا و دوران پس از آن صاحبان و مدیران ورزشی را با چالش‌های متعددی روبرو می‌سازد. مدیران این کسب و کارها از یک طرف بایستی توان رقابتی و توسعه داشته باشند، از طرف دیگر از ایجاد هزینه‌های اضافی خودداری کنند. در حال حاضر تحقیقات کمتری انجام شده تا عوامل موفقیت را در کسب و کارهای ورزشی را در شرایط متغیر و با ثبات کمتر را بررسی کرده باشند و در حوزه ورزش با احتیاط می‌توان گفت که پژوهشی در این زمین صورت نگرفته است. از طرفی در این شرایط صاحبان کسب و کارهای ورزشی به دلایلی متعدد از قبیل تورم و رکود اقتصادی داوطلبانه از محیط رقابتی خارج می‌شوند. با این حال افرادی نیز هستند که استواری خود را با کسب موفقیت در محیط امروزی به نمایش می‌گذارند. از این حیث هدف اصلی از تحقیق حاضر ارائه راهکارهای رونق کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا و پسا کرونا با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد بود. و نتایج آن نشان داد که بقای کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا و پسا کرونا متأثر از عوامل گوناگونی است که در شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای قابل طبقه‌بندی است که در مدل پارادایمی استخراج شده براساس شکل شماره ۳ مشخص شده است. در این پژوهش بقای کسب و کارهای ورزشی در پسا کرونا همچون ثبات مالی و کارایی اقتصادی به عنوان مولفه‌های اصلی بقای کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا شناسایی شده‌اند. مدیران صنایع و کسب و کارهای ورزشی می‌توانند با سیاست‌گذاری‌های صحیح و اصولی، کارایی کسب و کارهای ورزشی را با ضریب بالایی بهبود ببخشند و ایجاد سیاست مالی دقیق و اصولی می‌تواند علاوه بر تطبیق حصول درآمدها و انجام هزینه‌ها کارایی عملکرد کسب و کار ورزشی و ثبات و پایداری مالی کسب و کارهای ورزشی را موجب شد.

در مدل ارائه شده عوامل مدیریت هدفمند (توانمند سازی مهارتی، مدیریت فناوری اطلاعات، تخصص گرایی، توانمندی در کار آفرینی)، توانمند سازی نیروی انسانی (کارآمد سازی، توسعه نیروی انسانی)، برنامه‌ریزی دولتی (برنامه‌ریزی اقتصادی، فضای باز اقتصادی، بسته‌های اقتصادی، توسعه تعاونی‌ها، طرح‌های پویایی ورزش)، ساختار اقتصادی ورزش (متناسب سازی ساختار)، به

عنوان شرایط علی شناسایی شدند. طبق مدل پارادایمی پژوهش، توانمند سازی مهارت‌های مدیران در دوران کرونا و پسا کرونا در رونق کسب و کارهای ورزشی و بهره‌مندی از مدیران متخصص در حوزه ورزش شرایطی را پدید خواهد آورد که در حوزه های کارآفرینی ورزشی احتمالاً می‌توان با ایجاد نوآوری و خلاقیت بر رونق کسب و کارهای ورزشی پسا کرونا اثر گذار باشند. نتایج حاصل از این بخش با قسمتی از یافته‌های تحقیق براخاص و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر کارآمد سازی مدیریت کسب و کار در شرایط کرونا همراستا بود. همچنین کارآمدی نیروهای مورد استفاده در کسب و کارهای ورزشی بر رونق این صنعت در دوران پسا کرونا می‌تواند اثر گذار باشد. همچنین برنامه‌های اقتصادی متناسب با رفتارهای اقتصادی و مالی جامعه هدف و ترسیم طرح های توجیهی تجاری در حوزه ورزش مرتبط با دوران پسا کرونا از عوامل علی مؤثر بر رونق و بقای کسب و کارهای ورزشی در کرونا می‌تواند باشد.

براساس مدل پارادایمی عوامل هموار بودن موانع (قانونی و حقوقی)، تبلیغات (تبلیغات رسانه‌ای، رشد رسانه‌ها، توسعه وب سایت) و نگرش به ورزش (تغییر در نگرش، بهبود سبک زندگی، توسعه فرهنگی) به عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. در همین راستا عبداللهی و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود عنوان کردند رسانه‌های اجتماعی و همچنین تصویر قیمتی بر قصد خرید مشتریان پوشاک ورزشی در دوران پاندمی کرونا تأثیر دارند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود فروشندگان پوشاک ورزشی با گسترش رسانه‌های اجتماعی خود و همچنین ارائه تصویر قیمتی مناسب و منصفانه، میزان فروش محصولات خود را افزایش دهند. یافته‌های این بخش به این نکته اشاره دارد که تسهیل قانونی و حقوقی راه‌اندازی کسب و کارهای ورزشی از خدمات و محصولات ورزشی، هموار بودن مسیر اقدامات توسعه کسب و کارهای ورزشی در دوران پسا کرونا و رشد و راه‌اندازی برنامه‌های رسانه‌ای و تبلیغی مرتبط با شرایط کرونا به واسطه تغییر در نگرش جامعه هدف در استمرار استفاده از خدمات و محصولات ورزشی متناسب با شرایط کرونا و پسا کرونا با توسعه رفتارهای فرهنگی متناسب با تداوم ورزش احتمالاً بر راهبردهای رونق و بقای کسب و کارهای ورزشی در این شرایط تأثیر گذار است. آقاجانی و جوانی (۲۰۲۱) به پیامدهای بحران کرونا در حرفه فوتبال پرداختند و نشان دادند که کرونا بر حق پخش تلویزیونی باشگاه‌ها و اقتصاد باشگاه‌های اثر منفی دارد. در تحقیق دیگر نیز بابایی و سهیلی (۲۰۲۳) عوامل رویکرد سیستمی، راهبرد جبرانی، سازمان‌های مردم‌نهاد، سیاست‌گذاری مقابله با بحران، حمایت رسانه‌ای، دولت الکترونیک و حکمرانی بحران به عنوان عوامل مؤثر بر حکمرانی مشارکتی مدیریت بحران و پیروس کرونا در کسب و کارهای ورزشی شناسایی کردند.

براساس مدل پارادایمی ارائه شده عوامل توسعه زیرساختی (انسجام بین‌بخشی، برنامه‌ریزی، هدف مشترک) و راه‌کارهای حقوقی (موانع حقوقی، تسهیلات مالیاتی، تسهیلات تعرفه‌ای) به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. این یافته به این نکته اشاره دارد که انسجام بین سطوح مختلف سازمانی جهت تسهیل در ایجاد زیر ساخت های کسب و کار ورزشی، برنامه‌ریزی توسط مدیران ورزش کشور و مدیران بخش خصوصی به منظور توسعه زیر ساخت های صنعت ورزش در دوران کرونا، برطرف سازی موانع حقوقی جهت توسعه صنعت ورزش در شرایط کرونا و ارائه تسهیلات و معافیت‌های مالیاتی در راستای رونق کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا به عنوان راهکارهای مداخله ای بر راهبردهای توسعه و بقای کسب و کارهای ورزشی اثر دارد.

براساس مدل پارادایمی ارائه شده راهبردهایی همچون توسعه در آمد (توسعه بازار، توسعه فروش کالا، توسعه فروشگاه، توسعه بازار هدف). ارتقاء قابلیت های سازمانی (بخش بندی جامعه هدف، تحلیل مشتریان، توسعه بازاریابی، ترویج، برنامه اقتصادی).

استراتژی تعامل هواداران (پروتکل های هواداری، اصلاح مدل های هواداری). اولویت سازی ورزش (اولویت بین جامعه، برنامه های دولتی)، احتمالاً می تواند بر رونق و بقای کسب و کارهای ورزشی موثر باشد. در همین راستا احمدی و همکاران (۱۳۹۹) سه بعد زمینه ای، اجتماعی و حمایتی را به عنوان چارچوب راهکارهای کنترل ضررهای مالی در صنعت ورزش معرفی کردند. به طوریکه ایجاد بازارهای کوناگون ارائه دهنده خدمات ورزشی از جمله سایت ها و استارت آپ های ارائه دهنده خدمات ورزشی با توجه به پروتکل های زمان کرونا و توسعه فروش محصولات ورزشی با استفاده از روش های تبلیغی و ترویجی با ایجاد فروشگاه های خاص مربوط به فروش محصولات برندهای ورزشی به طور اخص در فضای اینترنت می تواند به عنوان راهکارهای راهبردی موثر عمل کند. همچنین تحلیل رفتاری مشتریان و جامعه هدف و تاثیر کرونا بر رفتار خرید، بهبود روش های بازاریابی اقتضایی با توجه به شرایط کرونا در راستای توسعه برند خدمات و محصولات ورزشی و توسعه فرایندها و بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان ورزشی احتمالاً پیامدهای بقای کسب و کارهای ورزشی را در پی داشته باشد. قلی پور و علیدوست (۱۴۰۲) در تحقیق خود بیان کردند در شرایط اقتصادی کنونی کشور، هنگام بررسی علت کاهش سودآوری و ضررهای مالی کسب و کارهای ورزشی، باید هم شرایط عمومی اقتصادی کشور و هم عوامل خاص داخلی صنعت یا مدیریت ضعیف داخلی به عنوان محرک های اضافی مدنظر قرار گیرد. لذا کسب و کارهای ورزشی می تواند با استراتژی منحصر به فرد خود مانع ورشکستگی و توسعه کسب و کار خود گردند.

براساس مدل پارادایمی ارائه شده عوامل رونق اقتصادی (رونق صنایع، رونق باشگاه ها، رونق برندها، رونق قراردادهای ورزشی)، رونق صنعت ورزش (جایگاه ورزش، توسعه صنایع)، توسعه پایدار (تداوم کسب و کار، تاب آوری، گردشگری ورزشی) و رونق کیفی (کیفیت خدمات و محصولات، توسعه برند، رضایت مثبت مصرف کنندگان ورزشی). به عنوان پیامدهای بقای کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا و پسا کرونا شناسایی شدند. به طوریکه راهبردها و راهکارهای مورد استفاده ایجاد منافع اقتصادی برای صاحبان صنایع ورزشی در شرایط کرونا را به دنبال دارد. همچنین ایجاد منافع مالی بوسیله برگزاری مسابقات و رویدادها برای برندهای حامی ورزش، فروش بلیت های مسابقات برای رویدادهای ورزشی و انتفاع مالی باشگاه ها در شرایط پسا کرونا، بهبود وضعیت قراردادی با تجهیز کنندگان ورزشی و بهبود و ارتقاء ارقام قراردادی بازیکنان ورزشی باشگاه ها و حامیان مالی بر توسعه صنایع مرتبط با ورزش می تواند اثرگذار باشد. توسعه ورزش در دوران کرونا بر تاب آوری و پیشرفت فرایندها اشاره دارد و با برنامه ریزی متناسب با شرایط کرونا می تواند بر صنعت مسابقات و رویدادهای ورزشی مؤثر باشد. ایجاد وفاداری و وابستگی ذهنی به برند محصولات و خدمات ورزشی و ایجاد رضایت و پاسخ های رفتاری تکرار شونده برای استفاده از خدمات و محصولات ورزشی از دیگر پیامدهای بقای کسب و کارهای ورزشی است.

با توجه به نتایج حاصل از مدل و ترسیم راهکارها و راهبردهای کلیدی موثر بر بقای کسب و کارهای ورزشی در شرایط کرونا به برنامه ریزان و صاحبان صنایع ورزشی توصیه می شود یافته های این مدل را برای بهره مندی در شرایط متغیر محیطی مورد استفاده قرار دهند تا در برابر شرایط بی ثبات کرونا و پاندمی های دیگر از جمله آبله میمون و... که شیوع آنها بر چرخه عمر خدمات و محصولات ورزشی اثر دارد، مجهز باشند. همچنین سیاست ایجاد ساختار مالی و اقتصادی مناسب و پویا در صنعت ورزش در شرایط مخاطره آمیز باعث می شود باشگاه ها و مراکز مرتبط با محیط های ورزشی بتوانند توانمند عمل کنند. ایجاد ساختار اقتصادی پویا برای مواجهه با کسری بودجه و متناسب سازی ساختار به منظور تناسب درآمدها با مصارف و هزینه ها به صاحبان کسب و کار توصیه می شود. همچنین با توجه به یافته های حاصل از این مدل توصیه می شود زیربنای اداری و مدیریتی کسب و کارها براساس

استراتژی‌های اقتصادی کرونا و پسا کرونا شکل بگیرد. تسهیل توسعه صنعت ورزش در دوران پسا کرونا توسط متولیان دولتی و توسعه و تسهیل در ایجاد تعاونی‌های ورزشی می‌تواند بر رونق کسب و کارهای ورزشی موثر باشد.

تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل یافته‌های رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی دانشگاه تهران است. پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از حمایت‌ها و مشاوره‌های اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه تهران و تمامی خبرگان و مطلعان حوزه ورزش و فعالیت بدنی، تقدیر و تشکر کنند.

References

- [Abdollahi, Mohammad Hassan, Zareian, Hossein, Gholami Turksalouye, Sajjad, Boiri Shami, Roya. \(2021\). "The effect of social media and the price image presented in them on the purchase intention of sportswear customers during the corona pandemic". *Sports Management Studies*, ۱۳\(۶۹\), ۲۴۷-۲۶۷, \(in Pertion\)](#)
- [Aghajani Fereshte, Jovani Vajih. \(2021\) "Studying the consequences of the Covid-19 pandemic in the football industry" *Research in sports management and movement behavior*. ; ۱۱\(۲۲\): ۲۰-۳۹, \(in Pertion\)](#)
- [Ahmadi, Mehdi, Esfahaninia, Akram, Nodehi, Mohammad Ali, Ahmadi, Mojtabi. \(۲۰۱۹\). "Development of a framework for controlling and compensating financial losses in the sports industry \(case study: the spread of the corona virus in Iran\)", *Contemporary research in sports management*, ۱۰\(۲۰\), ۹۷-۱۱۰, \(in Pertion\)](#)
- Andrade, Alexandro, D'Oliveira, Anderson, Pereira Neiva, Henrique, Gaertner, Gilberto, Mayron da Cruz, Whyllerton. (2024). Impact of the COVID-19 pandemic on the psychological aspects and mental health of elite soccer athletes: a systematic review: *Front Psychol*. 2023; 14: 1295652. Published online 2024 Jan 25.
- [Asare, A. O., Addo, P. C., Sarpong, E. O., & Kotei, D. \(2020\). COVID-19: "Optimizing Business Performance through Agile Business Intelligence and Data Analytics". *Open Journal of Business and Management*, 8\(05\), 2071.](#)
- [Barkhas, Hossein, Broumand, Mohammad Reza, Dastum, Salah, Bozorpour, Binesh. \(2021\). "Business management during the crisis: factors, challenges and strategies \(studying the sports industry in the recession caused by the corona virus\)", *Sports Management Studies*, ۱۳\(۶۶\), ۲۹۷-۳۲۶, \(in Pertion\)](#)
- [Chen, A., & Kasikitwiwat, P. \(2011\). "Modeling capacity flexibility of transportation networks", *Transportation research part A: policy and practice*, 45\(2\), 105-117.](#)
- [Chung S. Young lee K. Kim K. \(2014\). "Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics". *Information & Management*. 51\(2014\). 617-605.](#)
- [Hongwei, H., & Lloyd, H. \(2020\). "The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy". *Journal of Business Research* 116 \(2020\); 176-182.](#)

- Majumdera, B., & Nahab, S. (2020). "Live sport during the COVID-19 crisis: fans as creative broadcasters". *Sport in Society*, 1-9.
- Marques A, Calmeiro L, Loureiro N, Frasquilho D, de Matos MG (2015) "Health complaints among adolescents: associations with more screen-based behaviours and less physical activity". *J Adolesc* 44:150–157.
- Mohr, M., Nassis, G. P., Brito, J., Randers, M. B., Castagna, C., Parnell, D., & Krustup, P. (2022). Return to elite football after the COVID-19 lockdown. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 172-180.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). "The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review". *International Journal of Surgery*, 78, 185–93.
- Qolipour, Negar, Alidoost Ghafarakh, Ibrahim. (2023). "Sports business renewal strategies in the post-corona era", *Sports Management Studies*, ۱۵(۸۰), ۱۳۳-۱۵۶, (in Pertion)
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). "COVID-19, networks and sport", *Managing Sport and Leisure*, 15, 1-7.
- Rahimi, Farajullah; Pourzare, Hodi. (2017). "Examining the impact of human resource flexibility on competitive advantage". *Quarterly of Human Resource Management Research Imam Hussein University*, Volume ۸, No. ۴ (۲۶ consecutive), pp. ۵۷-۸۱, (in Pertion)
- Rahnavard, Farja Elah. (2009). "Effective factors on improving the performance of Iran's public sector organizations", *Management Research Journal*, ۸th year, No. ۴ (۳۱ consecutive), pp. ۷۹-۹۱, (in Pertion)
- Richardson, C. (2020). "Bundesliga Reveals 10 Positive Coronavirus Tests across 36 Clubs". Available at: <https://www.telegraph.co.uk/sport/2020/05/04/sports-return-lockdown-latest-live-premier-league-clubs-divided/>
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Rizondi, verse; Afrozeh, Mohammad Sadegh; Jalilund, Mohammad (۲۰۱۹). "Identifying the challenges of sports businesses in the Covid- ۱۹ crisis and providing solutions". *Journal of Sports Management Studies*. Volume ۱۲. Number ۶۱. pp. ۲۶۵-۲۸۸, (in Pertion)