

## Design a Paradigm Pattern of Sport Businesses Resilience Based on Grounded Theory

Mohammad Reihani<sup>1</sup>, Abolfazl Darvishi<sup>2</sup>, Khadijeh Pourzabih Sarhamami<sup>3</sup>

1. Faculty of Humanities, Department of Sport Sciences, University of Bojnord, Bojnord, Iran, E-mail: mo.reihani@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of sport management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran, E-mail: abolfazl446@yahoo.com
3. Department of sport management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran E-mail: purzabih@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: 3 December 2020 Received in revised form: 4 April 2021 Accepted: 12 April 2021 Published online: 16 September 2022</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Grounded theory, innovation, qualitative, research method, sport industry, Resilience</i></p>	<p><b>Introduction:</b> The aim of this study was to design a paradigm pattern of sport businesses resilience.</p> <p><b>Methods:</b> The research method was qualitative and the grounded theory was used. The statistical population included sports management professors, sport entrepreneurs, sport economics researchers and sport industry activists. A semi-structured interview was used to identify the factors. The interview was conducted with 14 people of statistical population and 127 codes and 43 sub-categories were extracted. The sampling method was targeted and available. The qualitative data were analyzed with a set of open, axial and selective coding and the pattern was drawn based on the generated codes.</p> <p><b>Results:</b> Based on the paradigm pattern in the resilience of sport businesses, several factors have causative importance that some of which refer to the country's current economic situation. Some of the fields influencing the resilience of sport businesses included the capacity of sport businesses and economic impact of sport businesses; Moreover, some intervening factors consisted of adaptability and foresight and the structures required for business; Some important strategies for resilience of sport businesses including the use of management strategies and improving and organizing the distribution of financial resources and the consequences of the resilience of sport businesses including the financial and economic consequences for business, the entrepreneurial and innovative consequences in business and the economic consequences for the country.</p> <p><b>Conclusion:</b> According to the results, the government, managers and the business owners are the main actors that should provide the necessary conditions to increase the resilience of sports businesses.</p>

**Cite this article:** Reihani, M. Darvishi, A. Pourzabih Sarhamami, Kh. (2022). Design a Paradigm Pattern of Sport Businesses Resilience Based on Grounded Theory. *Sport Management Journal*, 14 (2), 109-123.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.312699.2609>





## Extended Abstract

### Introduction

Sports businesses are one of the main pillars of the sport industry; therefore, to improve the situation in the sport industry, its businesses need to be considered. Today, the social, economic and cultural dimensions of each country are influenced by the success of small and medium -sized businesses. Resilience is one of the most important factors for business sustainability and vital factors. Therefore, one of the main causes of the durability and sustainability of various businesses, especially sports businesses in the complex environment of the present age is the attention to resilience. Businesses that fail to have a good resilience to potential changes and challenges, as well as not having good flexibility in changing strategy when necessary are condemned to death and destruction in the highly complex and complex business environment of today's business environment, and is condemned and sport businesses are no exception. The aim of this study was to design a paradigm pattern of sport businesses resilience.

### Methods

The research method was qualitative and was used the grounded theory. Due to the division of scientific research in terms of purpose, the present study is fundamental-applied research. The statistical population included sports management professors, sport entrepreneurs, sport economics researchers and sport industry activists. For collect data were used related studies and semi -structured interviews with the statistical population. A semi-structured interview was used to identify the factors that interview was conducted with 14 people of statistical population and were extracted 127 codes and 43 sub-categories. The sampling method was targeted and available. Qualitative data were analyzed with a set of open, axial and selective coding and the pattern was drawn based on the generated codes. In order to accredited the results of the present study, out of the three angle methods (consensus/ triangle), member control (survey by members), and evaluation based on 10 acceptance indicators, from the control method (member control Or responsive validity is a technique that means the researcher controls his findings with one or more of the informed people under investigation, and this technique is used to verify the researcher's interpretations), in two sections, verification and validation reviewed it placed. The verification process was carried out by the interviewees, assessing several specialists outside the research process and by reviewing and modifying these experts. Its validation process was also evaluated by participants from the research and sending the codes extracted to other participants, whose point of view was applied in most cases.

### Results

Based on the paradigm pattern in the resilience of sport businesses, several factors are important that some of them include capacity and capabilities of sport businesses, economic impacts of sport business, improving sport business in the country and improving the country's sport infrastructure. Some of the fields influencing the resilience of sport businesses were including adaptation and futurism, business structures required, sports business infrastructure, financial support, business cooperation and communication space, attention to business

cultural environment, business management, entrepreneurial and innovative attitudes, using marketing and advertising programs, support laws, business investors, business education; Also, some intervening factors were included the country's economic situation; Private -sector investment in sport; legal positions, resources needed for business, cultural approaches in business; The important strategies for resilience of sport businesses include using management strategies in sport businesses, improving and organizing the status of distributing financial resources in sport businesses, promoting and improving the human resources of sport businesses, increasing sport infrastructure resources, improving communication status in sport businesses, Increasing innovative activities and paying more attention to entrepreneurship and innovation in sport businesses, promoting sport culture in society, eliminating legal barriers to sport business, formulating a system to attract domestic and foreign investors, Quantitative and qualitative promotion of sport products, applying a marketplace approach to business, introducing sport businesses and the consequences of the resilience of sport businesses were including establishment knowledge management in sports businesses, agile structure in sports organizations, reducing staff stress, commitment and interest in work, improving infrastructure in sports, increasing per capita sport, increasing turnover in the sport industry, creating sustainable jobs, people's tendency To domestic goods, enhancing social well -being, improving products, improving products distribution, gaining market share, and increasing power in competitiveness.

### Conclusion

According to the results and paradigm pattern of the research, it can be said that resilience is one of the essential factors for sports businesses in Iran and it can have great results for business and country; Also, given the results, most of the factors and conditions for increased resilience of sports businesses are back to management and business owners, coordination and assistance of the government, and they are the main organs and individuals to provide these factors; Therefore, managers and business owners must consider the factors identified in this study for success. At the same time, one of the most influential variables in the resilience of business owners is that it was not addressed as an independent variable due to the nature of the present study, so it is suggested that future researchers focus on small businesses. And considering the psychological characteristics and resilience of sports business owners, examine the individual and psychological variables and resilience of sports business owners.

### Keywords

Grounded Theory, Innovation, qualitative research method, sport industry, Resilience.

### Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding:

Authors' contribution:

Conflict of interest:

Acknowledgments:



# مدیریت ورزشی



## طراحی الگوی پارادایمی تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی براساس نظریه داده‌بنیاد

محمد ریحانی<sup>۱</sup> ID، ابوالفضل درویشی<sup>۲</sup> ID، خدیجه پورذبیح سرحمایی<sup>۳</sup> ID

۱. گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران. رایانامه: mo.reihani@yahoo.com

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران رایانامه: abolfazl446@yahoo.com

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران. رایانامه: purzabih@gmail.com

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی پارادایمی تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بود. روش پژوهش کیفی بود و از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

**روش پژوهش:** جامعه آماری شامل استادان مدیریت ورزشی کشور، کارآفرینان حوزه ورزش، محققان اقتصاد ورزش و فعالان صنعت ورزش بود. برای شناسایی عوامل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس بود. با ۱۴ نفر از افراد جامعه آماری مصاحبه انجام گرفت و ۱۲۷ کد و ۴۳ مقوله فرعی استخراج شد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵

**یافته‌ها:** داده‌های کیفی با مجموعه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. براساس الگوی پارادایمی در تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی چند عامل علی اهمیت دارند که برخی از آنها شامل وضعیت اقتصادی کشورند. برخی از زمینه‌های مؤثر در تاب‌آوری کسب‌وکارها ورزشی شامل ظرفیت کسب‌وکارهای ورزشی بودند؛ همچنین برخی عوامل مداخله‌گر در آن شامل تطابق‌پذیری و آینده‌نگری بودند؛ بعضی از راهبردهای مهم برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی شامل به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی و بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منابع مالی و پیامدهای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی شامل پیامدهای مالی و اقتصادی برای کسب‌وکار بودند.

**نتیجه‌گیری:** طبق نتایج، دولت، مدیریت و صاحبان کسب‌وکارها از اصلی‌ترین بازیگرانی هستند که باید شرایط لازم برای افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی را فراهم کنند.

### کلیدواژه‌ها:

تاب‌آوری،

روش تحقیق کیفی،

صنعت ورزش،

نظریه داده‌بنیاد،

نوآوری.

**استناد:** ریحانی، محمد؛ درویشی، ابوالفضل؛ پور ذبح سرحمایی، خدیجه (۱۴۰۱). طراحی الگوی پارادایمی تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی براساس نظریه

داده‌بنیاد. نشریه مدیریت ورزشی، (۲)، ۱۴، ۱۰۹-۱۲۳.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.312699.2609>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

با توسعه اقتصاد و ارتقای سطح زندگی، ورزش به روش مشترک گذران اوقات فراغت همراه با ارزش‌های فرهنگی و اقتصادی تبدیل شده است. جامعه و بنگاه‌های ورزشی در سراسر جهان همراه با توسعه سریع اقتصاد رشد کرده‌اند (دوهیرتس و اسپارک، ۲۰۰۳). در کشورهای توسعه‌یافته، صنعت ورزش به یک ستون در توسعه اقتصاد ملی تبدیل شده است (پوپ، ۲۰۱۰). در گذشته ارزش مالی صنعت ورزش در آمریکا دو برابر صنعت اتومبیل و هفت برابر صنعت سینمای آن بود و در حال حاضر ۴۷۰ میلیارد دلار برآورد شده است (پارک و همکاران، ۲۰۱۵). همراه با توسعه اقتصاد، صنعت ورزش مزایای اقتصادی خود را نشان داده است. صنعت ورزش در بهبود اقتصاد ملی، هدایت مصرف اجتماعی و تنظیم ساختار صنعتی، پتانسیل بزرگی را نشان داده است (یانگ، ۲۰۲۰). ورزش در کشورهای مختلف، یک تجارت و صنعت مهم محسوب می‌شود و پیشرفت زیادی داشته است؛ این صنعت یکی از بخش‌های مهم اقتصاد این کشورها به‌شمار می‌رود و از طریق مصرف و تولید کالاها و خدمات ورزشی در توسعه اقتصادی این کشورها تأثیر گذاشته است؛ با وجود این در ایران ورزش به‌عنوان یک صنعت مهم جایگاهی نداشته است؛ این مسئله موجب کم‌رنگ شدن و حتی ناشناخته ماندن برخی ابعاد صنعت ورزش که در سایر کشورها سهم عمده‌ای در تولید درآمد ملی دارند، می‌شود (معماری و همکاران، ۱۳۹۷). کسب‌وکارهای ورزشی از ارکان اصلی صنعت ورزش هستند، بنابراین برای بهبود وضعیت در صنعت ورزش باید به کسب‌وکارهای آن توجه داشت. امروزه ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر کشور تحت تأثیر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. محققان زیادی روی توسعه اقتصادی از طریق کسب‌وکار توافق دارند و اهمیت اقتصادی آن را پیش از هر مورد دیگری بیان می‌کنند. امروزه محیط کسب‌وکار کاملاً رقابتی است و به همین دلیل موفقیت به‌صورت تصادفی رخ نمی‌دهد. پس شناسایی علل و عوامل موفقیت کسب‌وکارهای موجود و انتخاب مسیر مناسب براساس همین اطلاعات برای موفقیت در کسب‌وکار ضروری است (براززاده و همکاران، ۱۳۹۸). ایجاد و راه‌اندازی کسب‌وکارها سبب به‌وجود آمدن منابع جدید ثروت و فرصت‌های جدید کسب‌وکاری می‌شود (عظیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). محیط‌های کسب‌وکار پیوسته در حال تغییر و دارای ریسک زیادی است (الکسیچ و همکاران، ۲۰۱۳). در سال‌های اخیر به‌دلیل جهانی شدن بازارها و کسب‌وکارها و پیشرفت در فناوری‌ها، رقابت بین کسب‌وکارهای مختلف و از جمله کسب‌وکارهای ورزشی به‌شدت افزایش یافته است. ورزش صنعت در حال رشد گسترده‌ای است و ارزش مالی بسیار زیادی دارد. با توجه به این موضوع کسب‌وکارهای ورزشی در بخش خدمات و صنعت از این قاعده مستثنا نیستند و می‌توانند در جهت توسعه پایدار در ورزش مشارکت کنند، چراکه سهم مشارکت کسب‌وکارهای ورزشی در بخش خدمات و صنایع شایان توجه است (مندلی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). بقای کسب‌وکارها به موارد و عوامل زیادی وابسته است؛ یکی از این عوامل، تاب‌آوری کسب‌وکارهاست.

تاب‌آوری سازمانی از طرق مختلف مفهوم‌سازی شده است. کورونیس و پونیس<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) این موضوع را به‌عنوان سه مفهوم مجزا بیان کرده‌اند: ۱. ظرفیت یک سازمان برای بازگشت به عقب (زنده ماندن) پس از یک اتفاق ناگوار یا آسیب‌زا، ۲. ظرفیت یک سازمان برای انطباق با شرایط و حوادث پیش از اینکه آنها یک آسیب ناشایست یا بحران را تجربه کنند و ۳. ظرفیت‌های افراد برای جذب بحران‌ها و انطباق عملکردی با موقعیت‌های جدید. اساساً مفهوم تاب‌آوری با توانایی یک عنصر یا سیستم برای بازگشت به حالت پایدار پس از یک اختلال، ارتباط نزدیکی دارد (گاندرسون، ۲۰۰۰). تاب‌آوری بر توانایی کسب‌وکارها برای مقابله با تمام

1. Dewhirst & Sparks

2. Pope

3. Park, Mahony, Kim, Yukyoum & Do Kim

4. Yang

5. Aleksić, Stefanović, Arsovski & Tadić

6. Koronis and Ponis

7. Gunderson

اختلالات و حوادث دلالت دارد (پونوماروف و هولکومب، ۲۰۰۹). تاب‌آوری از عوامل بسیار مهم برای پایداری و دوام کسب‌وکارها به‌شمار می‌رود و از عوامل حیاتی است (آتس و بیتیتسی، ۲۰۱۱). بنابراین از عوامل اصلی دوام و پایداری کسب‌وکارهای مختلف به‌خصوص کسب‌وکارهای ورزشی در محیط پیچیده عصر حاضر توجه به تاب‌آوری است.

در همین زمینه پژوهش‌های مختلف بر بخش‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای مختلف با رویکردهای مختلف پرداخته‌اند. چیت‌سازان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که عواملی مانند دارایی‌ها و منابع سازمان (کفایت و دسترسی مواد اولیه، منابع مالی و شبکه‌ای) و رقابت‌پذیری پویای کسب‌وکار (افزونگی منابع، انعطاف‌پذیری و شبکه‌سازی) بر ظرفیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در قطعه‌سازان صنعت خودرو تأثیر دارد. ورمزیری و ایمانی (۱۳۹۶) نتیجه گرفتند که عوامل توان تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، تعامل با مشتریان، موقعیت‌طلبی، حمایت خانوار، برنامه‌ریزی راهبردی و حمایت دولت در تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی تأثیر دارد. استفنسون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) از عوامل مؤثر در تاب‌آوری به برنامه‌ریزی و ظرفیت انطباقی اشاره کردند. اشتاینر و آنتنون<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که عوامل تنوع در کسب‌وکار، توجه به ریسک، تخصص در کسب‌وکار و ایجاد بازار متمایز، داشتن چشم‌انداز و رویکرد و همکاری و شبکه‌سازی بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی اثرگذارند. در برخی تحقیقات از قابلیت انعطاف‌پذیری برای پاسخ به تغییرات و عدم اطمینان محیطی و داشتن رویکرد پیشگیرانه به‌عنوان عاملی مهم در تاب‌آوری سازمان‌ها اشاره شده است (گوناسکاران و همکاران<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۱؛ بورنارد و بامرا<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۱). کورونیس و پونیس (۲۰۱۸) از عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمان به آمادگی، پاسخگویی، سازگاری و توانایی‌های یادگیری سازمان اشاره کردند. همچنین مک‌مانس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) از عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی را آگاهی از مسئله تاب‌آوری، ارزیابی خود از آسیب‌پذیری، اولویت‌بندی نقاط کلیدی آسیب‌پذیر و افزایش ظرفیت سازگاری عنوان کردند.

از سال ۲۰۰۰، علاقه به تفکر تاب‌آوری در علوم مختلف اجتماعی، جغرافیا، اقتصاد و ... به‌وجود آمده است. همچنین طی سال‌های اخیر، مفهوم تاب‌آوری در جامعه دانشگاهی حمایت روزافزونی پیدا کرده است (بورنارد و بامرا، ۲۰۱۱). به‌دلیل وجود تغییرات زیاد در محیط کسب‌وکارهای ورزشی و وجود آینده نامطمئن به‌عنوان یک چالش در این کسب‌وکارها، تاب‌آور شدن آنها در این شرایط امری ضروری است. کسب‌وکارهایی که نتوانند تاب‌آوری مناسبی در برابر تغییرات و چالش‌های احتمالی و مشکلات داشته باشند و همچنین از انعطاف‌پذیری خوبی در تغییر راهبرد در مواقع لزوم برخوردار نباشند، در محیط بسیار متغیر و پیچیده فضای کسب‌وکار امروزی، محکوم به فنا و نابودی است و کسب‌وکارهای ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. آسیب‌پذیری کسب‌وکارهای ورزشی در ایران سبب شده هم راه‌اندازی این کسب‌وکارها با سختی و مقاومت انجام گیرد، هم بعد از راه‌اندازی خیلی از این کسب‌وکارها به‌سرعت تعطیل شوند. علت این مسئله از دو منظر قابل بررسی است؛ ابتدا اینکه این کسب‌وکارها در کشور ما عمر کوتاهی داشته و حمایت صنفی قوی ندارند، همچنین نبود سابقه درخشان (داشتن شرایط منحصر به فرد) و استفاده از روش‌های سنتی با فناوری قدیمی در تولید و ارائه خدمات انطباق‌پذیری کسب‌وکارهای ورزشی را کند کرده است. این در حالی است که کسب‌وکارهای ورزشی از منابع بسیار مهم اقتصادی در کشورهای مختلف است، اما در ایران به آن توجه زیادی نمی‌شود و مشکلات فراوانی پیش‌روی این کسب‌وکار وجود دارد. با وجود اهمیتی که برای تاب‌آوری در حوزه‌های مختلف قائل شدند، اما در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی به این مسئله توجهی نشده و در این زمینه پژوهشی نیز انجام نگرفته است، بنابراین با توجه به

1. Ponomarov & Holcomb

2. Ates & Bititci

3. Stephenson, Seville, Vargo & Roger

4. Steiner & Atterton

5. Gunasekaran, Rai & Griffin

6. Burnard and Bhamra

7. McManus, Seville, Brunsdan & Vargo

اهمیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی و نبود پژوهشی در این زمینه، هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی پارادایمی تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بود. در این بین و با توجه به جایگاه و اهمیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و توان کشور در حمایت از این کسب‌وکارها تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی بررسی شد. در واقع با توجه به تغییرات مداوم محیط کسب‌وکار توانایی تطبیق با محیط و شرایط جدید توسط کسب‌وکارهای ورزشی در کشور به‌منظور تطبیق با محیط پویای عصر حاضر مدنظر قرار گرفت.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش استفاده‌شده در این پژوهش، کیفی با پارادایم تفسیری و با روش داده‌بنیاد (گرند تئوری) است. با توجه به دسته‌بندی تحقیقات علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع پژوهش بنیادی- کاربردی است. گرند تئوری را می‌توان به‌عنوان رویکردی پژوهشی معرفی کرد که در آن براساس داده‌های واقعی و از طریق روشی علمی نظریه‌های بنیادین جدید تدوین می‌شود. در این پژوهش از بین رهیافت‌های مختلف نظریه‌سازی داده‌بنیاد، براساس نیاز و روند پژوهش از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد که در مواردی با رهیافت ظاهرشونده گلنر متفاوت است. از ویژگی‌ها و روند این فرایند می‌توان گفت که برای تدوین نظریه در رابطه با یک پدیده، مجموعه‌ای نظام‌مند از رویه‌ها را به‌کار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، شامل استادان مدیریت ورزشی کشور، کارآفرینان حوزه ورزش، محققان اقتصاد ورزش، کارآفرینی و نوآوری ورزشی و فعالان صنعت ورزش بودند که پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از آنها و با اشباع نظری، مصاحبه‌ها متوقف شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مطالعه‌های پژوهش‌های مرتبط و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با جامعه آماری استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس بود. مراحل کدگذاری به‌صورت ۳ مرحله (اولیه، ثانویه و اختصاصی) انجام گرفت. در مرحله کدگذاری اولیه (باز)، به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده شد، سپس همه این عناوین در جداولی آورده شدند که کدهای اولیه براساس تحلیل جمله به جمله یا کدگذاری در سطح پاراگراف به پاراگراف، پس از اتمام مصاحبه‌ها انجام گرفت؛ در گام دوم (کدگذاری ثانویه) کدهای اولیه به‌دلیل فراوانی به کدهای ثانویه تبدیل شدند، سپس چند کد ثانویه به کد مفهومی تبدیل شده و در نهایت مقولات فرعی مشخص و ارائه شدند. در گام نهایی (کدگذاری اختصاصی)، در آن فرایند ارتباطی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقات قرار گرفت. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به‌عنوان مقوله اصلی قرار دارد و سپس مقولات دیگر به‌عنوان مقوله‌های فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند. این کار براساس مدل پارادایمی شامل پدیده اصلی، شرایط علی (علل شکل‌گیری پدیده اصلی)، زمینه و بستر (بستر و شرایطی که در ایجاد و شکل‌گیری پدیده اصلی نقش بسزایی دارند)، شرایط مداخله‌گر (شرایطی که به موجب آن، پدیده افزایش یا کاهش می‌یابد)، راهبردها (کنش و برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود) و پیامدها (نتیجه به‌کار بستن راهبردها) براساس روش استراوس و کوربین انجام گرفت و مقوله اصلی تأیید و مشخص شد و به‌صورت الگوی پارادایمی به هم مرتبط شدند. همچنین به‌منظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، از میان سه روش زاویه‌بندی (اجماع / مثلث‌سازی)، کنترل اعضا (بررسی توسط اعضا) و ارزیابی براساس ۱۰ شاخص مقبولیت (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸)، از روش کنترل اعضا (کنترل اعضا یا اعتبار پاسخگو، تکنیکی است که بدان وسیله محقق یافته‌های خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند و این تکنیک به‌منظور تأیید تفاسیر پژوهشگر به‌کار می‌رود)، که در دو بخش، تأییدپذیری و اعتبارسنجی بررسی شد. فرایند تأییدپذیری توسط مصاحبه‌شوندگان به‌صورت ارزیابی چند تن از متخصصان خارج از فرایند پژوهش و با بازبینی و اصلاح براساس نظر این متخصصان انجام گرفت. فرایند اعتبارسنجی آن نیز، با ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش و به شکل ارسال کدهای استخراج‌شده

به سایر شرکت کنندگان بود، که نظر ایشان در بیشتر موارد اعمال شد. در نهایت ۱۱ مقوله فرعی، ۴۳ مقوله فرعی و ۱۲۷ کد استخراج شد.

## یافته‌های پژوهش

در این قسمت یافته‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

ردیف	سمت	سن (سال)	سابقه (سال)	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی
۱	استاد دانشگاه	۵۰	۱۷	تربیت بدنی	دکتری
۲	استاد دانشگاه	۳۶	۶	تربیت بدنی	دکتری
۳	کارآفرین ورزشی (محقق کارآفرینی)	۳۲	۶	تربیت بدنی	دانشجوی دکتری
۴	فعال صنعت ورزش	۲۷	۱۵	تربیت بدنی	دانشجوی دکتری
۵	محقق اقتصاد ورزش	۳۱	۴	تربیت بدنی	دانشجوی دکتری
۶	استاد دانشگاه	۶۶	۳۰	تربیت بدنی	دکتری
۷	استاد دانشگاه	۴۲	۲۳	تربیت بدنی	دکتری
۸	استاد دانشگاه (کارآفرین)	۶۸	۴۴	تربیت بدنی	دکتری
۹	محقق بازاریابی	۳۲	۳	تربیت بدنی	دانشجوی دکتری
۱۰	کارآفرین ورزشی	۳۸	۶	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
۱۱	دبیر فدراسیون	۳۵	۸	تربیت بدنی	دکتری
۱۲	فعال اقتصاد ورزش و کارآفرین	۳۴	۸	تربیت بدنی	دکتری
۱۳	استاد دانشگاه	۳۶	۸	تربیت بدنی	دانشجوی دکتری
۱۴	کارآفرین ورزشی	۲۷	۸	تربیت بدنی	دکتری

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ۵ نفر از افراد استاد دانشگاه، ۴ نفر کارآفرین در حوزه ورزش، ۲ نفر محقق و ۳ نفر فعال در حوزه اقتصاد و صنعت ورزش بودند.

جدول ۲. کدگذاری شرایط علی (استخراج شده از مصاحبه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
شرایط علی	ظرفیت و قابلیت‌های کسب‌وکارهای ورزشی	درآمدهای کلان موجود در صنعت ورزش، قابلیت‌های نیروهای انسانی موجود در کسب‌وکار ورزشی، قابلیت‌های کسب‌وکارهای ورزشی
	تأثیرات اقتصادی کسب‌وکار ورزشی	تأثیر بر اقتصاد کشور، جایگاه کسب‌وکار ورزشی در اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته، اشتغال‌زایی در کشور
	بهبود وضعیت کسب‌وکار ورزشی در کشور	توان تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، افزایش دوام کسب‌وکار در مقابل تغییرات، توسعه کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکار ورزشی، بهبود کیفیت و کمیت کالا و خدمات کسب‌وکار ورزشی
	بهبود زیرساخت‌های ورزشی کشور	کمیود زیرساخت‌های ورزشی کشور، حمایت اندک دولت از زیرساخت‌های ورزشی

در جدول ۲ علل اهمیت پدیده اصلی یعنی تاب‌آوری کسب‌وکار شناسایی شده‌اند. پس از کدگذاری مصاحبه‌ها شرایطی که سبب شده‌اند بررسی تاب‌آوری کسب‌وکار ورزشی اهمیت پیدا کند، در ۴ مقوله فرعی قرار داده شد که شامل ظرفیت و قابلیت‌های

کسب و کارهای ورزشی، تأثیرات اقتصادی کسب و کار ورزشی، بهبود وضعیت کسب و کار ورزشی در کشور و بهبود زیرساخت‌های ورزشی کشور است.

جدول ۳. کدگذاری بستر و زمینه‌ها (استخراج‌شده از مصاحبه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
مدیریت	تطابق‌پذیری و آینده‌نگری	پیش‌بینی آینده و داشتن سناریوهای مختلف جهت پاسخگویی به تهدیدها
	ساختارهای مورد نیاز برای کسب و کار	عدم تمرکز در سازمان (دادن اختیار لازم به افراد)، ایجاد شرایط لازم و مناسب برای انجام کارهای تیمی و گروهی، ایجاد فضای یادگیری تفکر خلاق در سازمان‌های ورزشی، ارائه بازخورد به‌موقع و مناسب از سوی مدیر/مدیران، برنامه‌ریزی صحیح و هدفمند، تأکید بر مدیریت دانش و یادگیر
	وضعیت زیرساخت کسب و کار ورزشی	تقویت زیرساخت‌های ورزشی، افزایش نسبت سرانه ورزشی در کشور، به‌روز کردن فناوری‌های مرتبط به کسب و کار
	حمایت‌های مالی	تقویت سیستم بانکی به‌منظور ارائه تسهیلات بلندمدت مالی، اختصاص منابع مالی به کسب و کار ورزشی
محیط	آموزش در کسب و کار ورزشی	دوره‌های آموزشی برای تفکر خلاق، تغییر نظام آموزشی رشته تربیت بدنی، فعال شدن بخش ورزش در پارک‌های علم و فناوری، توجه به بخش عملی هم‌زمان با بخش تئوری در بین استادان رشته تربیت بدنی، آموزش مدیریت ریسک، آموزش مهارت‌های جدید به منابع انسانی
	فضای همکاری و ارتباطی در کسب و کار	شبکه‌سازی در کسب و کار، ایجاد فضای همکاری بین صنعت و دانشگاه، استفاده از بسترهای موجود در رسانه‌های اجتماعی و فضای مجازی
	نگرش کارآفرینانه و نوآورانه	توجه به کارآفرینان ورزشی، بهبود فضای کارآفرینی در ورزش، افزایش رویدادهای نوآورانه ورزشی در کشور، به‌کارگیری شرکت‌های شتاب‌دهنده برای به عمل رساندن نوآوری‌های ورزشی، ایجاد فضای خلق ایده و یادگیری در رشته تربیت بدنی
بازاریابی و تبلیغات	توجه به محیط فرهنگی کسب و کار	نهادینه کردن فرهنگ نوآوری در کسب و کار، ایجاد بسترهای فرهنگی در بین مردم برای حمایت از کالا و خدمات داخلی
	قوانین حمایتی	وجود قوانین حمایتی از اقتصاد ورزش، حمایت دولت و مجلس و سازمان‌های اجرایی از اقتصاد ورزش، وجود شفافیت در قوانین کشور، ثبات در قوانین
محیط	سرمایه‌گذاران کسب و کار	کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، اعطای تسهیلات به سرمایه‌گذاران
	به‌کارگیری برنامه‌های بازاریابی و تبلیغات	شناسایی صحیح بازار و شرایط و همسو کردن با نیاز جامعه، انجام نیازسنجی بازار هدف، ارائه کالا و خدمات متنوع باکیفیت و کمیت‌ها مختلف، استفاده از رسانه‌ها و فضای مجازی برای تبلیغات

در جدول ۳ پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، زمینه‌ها و بسترهای لازم برای تاب‌آوری در کسب و کار ورزشی در ۱۲ بعد قرار داده شد که شامل تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، ساختارهای مورد نیاز برای کسب و کار، وضعیت زیرساخت کسب و کار ورزشی، حمایت‌های مالی، فضای همکاری و ارتباطی در کسب و کار، توجه به محیط فرهنگی کسب و کار، مدیریت کسب و کار، نگرش کارآفرینانه و نوآورانه، به‌کارگیری برنامه‌های بازاریابی و تبلیغات، قوانین حمایتی، سرمایه‌گذاران کسب و کار، آموزش در کسب و کار است.

جدول ۴. کدگذاری شرایط مداخله‌ای تاب‌آوری کسب و کار (استخراج‌شده از مصاحبه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
محیط	وضعیت اقتصادی کشور	کاهش مشکلات اقتصادی مردم و وارد کردن ورزش در سبد خانوار، اقتصاد سنتی در ورزش، به‌کارگیری برنامه‌هایی برای کاهش نرخ تورم، توجه بیشتر به اقتصاد آزاد، تأثیرپذیری کلان نسبت به اقتصاد جهانی، کاهش بحران‌های اقتصادی دوره‌ای
	منابع مورد نیاز برای کسب و کار	به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی متخصص از دانشگاه‌ها، احداث زیرساخت‌های ورزشی در کشور با کمک دولت، به‌دست آوردن منابع جایگزین، افزایش منابع مالی موجود در کسب و کار
	مواضع حقوقی و	ثبات در قوانین حمایتی، کاهش بروکراسی‌های اداری در کشور، تصویب قوانین مشخص برای راه‌اندازی و حمایت از



مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
مقوله اصلی	قانونی	کسب‌وکارهای ورزشی در کشور، وجود قوانین حمایتی برای توسعه محصولات
	سرمايه‌گذاري	
مقوله اصلی	بخش خصوصی	کاهش ریسک برای سرمايه‌گذاري در کسب‌وکار ورزشی، ترغیب سرمايه‌گذاران به سرمايه‌گذاري
	در ورزش	
مقوله اصلی	رويکردهای	
	فرهنگی	در تقویت نگاه مثبت مردم به ورزش، فرهنگ نوآوری در دانشگاه‌ها
	کسب‌وکار	

در جدول ۴ پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، شرایط مداخله‌گر تاب‌آوری در کسب‌وکار ورزشی در ۵ بعد شامل وضعیت اقتصادی کشور، سرمايه‌گذاري بخش خصوصی در ورزش، مواضع قانونی و حقوقی، منابع مورد نیاز برای کسب‌وکار، رویکردهای فرهنگی در کسب‌وکار قرار داده شد.

#### جدول ۵. کدگذاری راهبردها (استخراج شده از مصاحبه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
مدیریت	به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی در کسب‌وکارهای ورزشی	داشتن چشم‌انداز و مأموریت، برنامه‌ریزی (بلندمدت و کوتاه‌مدت) سازمان‌ها و کسب‌وکار ورزشی برای مواجهه با تغییرات آینده، موقعیت‌یابی در فضای کسب‌وکار، افزایش انعطاف‌پذیری در کسب‌وکار ورزشی، افزایش فعالیت کسب‌وکار ورزشی در پارک‌های علم و فناوری، داشتن راهبردهای مدیریت ریسک در کسب‌وکار
	بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منابع مالی در کسب‌وکارهای ورزشی	تخصیص تسهیلات بانکی به کسب‌وکارهای ورزشی، فراهم آوردن منابع مالی برای کسب‌وکار
مدیریت	ارتقا و بهبود وضعیت نیروهای انسانی کسب‌وکارهای ورزشی	به‌کارگیری تیم‌های متخصص در کسب‌وکار ورزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای نیروهای انسانی، به‌کارگیری راهکارهای حفظ سرمايه‌های انسانی در کسب‌وکارهای ورزشی
	افزایش منابع زیرساختی کسب‌وکارهای ورزشی	تخصیص زمین‌های دولتی و سالن‌های ورزشی به کارآفرینان در این حوزه، دادن اولویت به زیرساخت‌های ورزشی در برنامه‌های کشور
مدیریت	بهبود وضعیت ارتباطات در کسب‌وکارهای ورزشی	افزایش قدرت ارتباطات در کسب‌وکار ورزشی، برقراری ارتباط بین صنعت و دانشگاه، ایجاد شبکه‌سازی ارتباطات در کسب‌وکار ورزشی
	افزایش فعالیت‌های نوآورانه و توجه بیشتر به کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکارهای ورزشی	به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت، توجه به نوآوری راهبردی در کسب‌وکار ورزشی، پرورش و تقویت ایده‌ها در کسب‌وکار ورزشی (بررسی دقیق)، حمایت از پژوهش‌های حوزه کارآفرینی و نوآوری در ورزش
محیطی	ارتقای فرهنگ ورزش در جامعه از بین بردن موانع حقوقی و قانونی پیش‌روی کسب‌وکار ورزشی	نهادینه کردن فرهنگ ورزشی داخلی در جامعه، نهادینه کردن ورزش در بین خانواده‌ها
	تدوین نظام به‌منظور جذب سرمايه‌گذاران داخلی و خارجی	ایجاد نظام ورزش در مجلس، ایجاد قوانین حمایتی برای کسب‌وکارهای ورزشی، به‌دست آوردن حمایت قانونگذاران
بازاریابی و تبلیغات	ارتقای کمی و کیفی محصولات ورزشی	تولید محصولات ورزشی با رویکرد جوامع هدف با ویژگی‌های مختلف، برنامه‌ریزی بلندمدت برای تولید و صادرات کالاها و ورزشی، به‌کارگیری طراحی‌های منحصر به فرد برای محصولات
	به‌کارگیری رویکرد بازارگردی در کسب‌وکار	شناسایی صحیح بازار و شرایط و همسو کردن با نیاز جامعه، نیازسنجی بازار هدف، شناسایی وضعیت خریداران و مصرف‌کنندگان، نیازسنجی علایق و سلیقه مشتریان
	معرفی کسب‌وکارهای ورزشی	استفاده از برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی، برندسازی برای کسب‌وکار

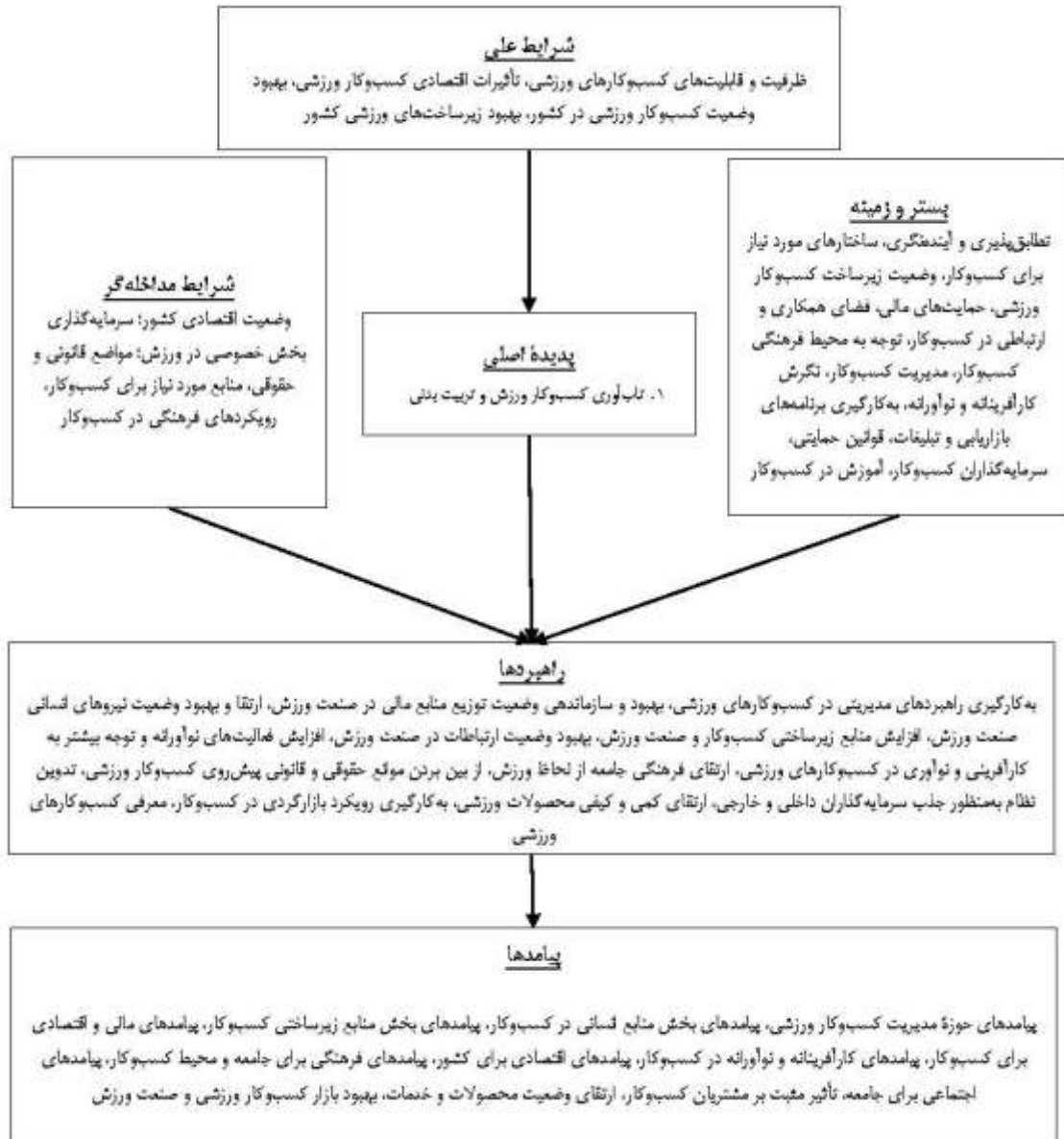
در جدول ۵ پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، راهبردهای تاب‌آوری در کسب‌وکار ورزشی در ۱۲ بعد شامل به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی در کسب‌وکارهای ورزشی، بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منابع مالی در کسب‌وکارهای ورزشی، ارتقا و بهبود وضعیت

نیروهای انسانی کسب و کارهای ورزشی، افزایش منابع زیرساختی کسب و کارهای ورزشی، بهبود وضعیت ارتباطات در کسب و کارهای ورزشی، افزایش فعالیت‌های نوآورانه و توجه بیشتر به کارآفرینی و نوآوری در کسب و کارهای ورزشی، ارتقای فرهنگ ورزش در جامعه، از بین بردن موانع حقوقی و قانونی پیش‌روی کسب و کار ورزشی، تدوین نظام به‌منظور جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، ارتقای کمی و کیفی محصولات ورزشی، به‌کارگیری رویکرد بازارگردی در کسب و کار، معرفی کسب و کارهای ورزشی قرار داده شد.

جدول ۶: کدگذاری پیامدهای تاب‌آوری کسب و کار ورزشی (استخراج‌شده از مصاحبه‌ها)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
مدیریت	مدیریت کسب و کار	استقرار مدیریت دانش در کسب و کارهای ورزشی، ساختار چابک در سازمان‌های ورزشی
	منابع انسانی	بهره‌وری بیشتر، کاهش استرس کارکنان، تعهد و علاقه به کار، افزایش نیروی انسانی متخصص
	منابع فیزیکی و زیرساختی	بهبود وضعیت زیرساخت‌ها در ورزش، افزایش سرانه ورزشی
	مالی و اقتصادی کسب و کار	افزایش گردش پول در صنعت ورزش، ایجاد مشاغل پایدار
محیطی	کارآفرینی و نوآوری	افزایش گرایش به فرهنگ کارآفرینی در کسب و کار
	اقتصاد کشور	توسعه اقتصادی کشور، توسعه بخش خصوصی
	پیامدهای فرهنگی	گرایش مردم به کالاهای داخلی، نهادینه شدن فرهنگ تغییر در کسب و کار
	اجتماعی	افزایش رفاه و سلامت اجتماعی
بازاریابی	تأثیر مثبت بر مشتریان کسب و کار	وفاداری مشتریان به کسب و کار
	ارتقای وضعیت محصولات و خدمات	بهبود وضعیت محصولات، بهبود نحوه توزیع محصولات
	بهبود بازار	به‌دست آوردن سهم بازار، تثبیت جایگاه کسب و کار، افزایش قدرت در رقابت‌پذیری

در جدول ۶ پس از کدگذاری مصاحبه‌ها، پیامدهای تاب‌آوری در کسب و کار ورزشی در ۱۱ بعد شامل پیامدهای حوزه مدیریت کسب و کار ورزشی، پیامدهای بخش منابع انسانی در کسب و کار، پیامدهای بخش منابع زیرساختی کسب و کار، پیامدهای مالی و اقتصادی برای کسب و کار، پیامدهای کارآفرینانه و نوآورانه در کسب و کار، پیامدهای اقتصادی برای کشور، پیامدهای فرهنگی برای محیط کسب و کار، پیامدهای اجتماعی برای جامعه، تأثیر مثبت بر مشتریان کسب و کار، ارتقای وضعیت محصولات و خدمات، بهبود بازار کسب و کار ورزشی قرار داده شد.



شکل ۱. مدل پارادایمی تاب‌آوری کسب‌وکار ورزشی براساس نظریه داده‌بنیاد

شامل توضیحات متنی یافته‌های پژوهش همراه با ارجاع به شکل‌ها و جدول‌ها

## بحث و نتیجه‌گیری

تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی از عوامل مهم برای مقابله با چالش‌ها و تغییرات فراوان در بازارهای امروزه است و توجه به آن لازم است؛ بنابراین هدف از این پژوهش طراحی الگوی پارادایمی تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بود. در ادامه نتایج مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مبتنی بر یافته‌های پژوهش، ظرفیت و قابلیت‌های کسب‌وکار ورزشی (مانند درآمدهای کلان موجود در آن، نیروهای انسانی، قابلیت‌های کارآفرینانه در این کسب‌وکار)، تأثیرات اقتصادی کسب‌وکار ورزشی (مانند تأثیر بر اقتصاد کشور، جایگاه کسب‌وکار ورزشی در اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته و اشتغال‌زایی در کشور)، بهبود وضعیت کسب‌وکار ورزشی در کشور (توان تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، افزایش دوام کسب‌وکار در مقابل تغییرات، توسعه کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکار ورزشی، بهبود کیفیت و کمیت کالا و خدمات کسب‌وکار ورزشی)، بهبود زیرساخت‌های ورزشی کشور (کمبود زیرساخت‌های ورزشی کشور و حمایت اندک دولت از زیرساخت‌های ورزشی) از جمله مهم‌ترین شرایط علی مؤثر بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است که با نتایج تحقیق چیت‌سازان و همکاران (۱۳۹۷)، رمزبازی و ایمانی (۱۳۹۶) و اشتاینر و آنتنون (۲۰۱۴) همسوست. شرایط علی نشان‌دهنده دلایل اهمیت و ضروری بودن توجه به تاب‌آوری کسب‌وکار ورزشی است. وجود ظرفیت و قابلیت‌های بالقوه در این‌گونه کسب‌وکارهاست که در ایران بسیار کم از این ظرفیت‌ها استفاده شده است؛ قابلیت و ظرفیت‌های نهفته در صنعت و کسب‌وکارهای ورزشی در ایران بسیار زیاد است که می‌توان یکی از دلایل اصلی توجه به تاب‌آوری این‌گونه کسب‌وکارها باشد. تأثیرات اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی دلیل دیگری برای اهمیت آن است. در کشورهای توسعه‌یافته صنعت و کسب‌وکارهای ورزشی از منابع درآمدی مهم و بزرگ و راهی برای اشتغال‌زایی جامعه آن کشور است که این مهم در ایران بسیار کم مورد توجه قرار گرفته است و از این طریق می‌توان وضعیت کسب‌وکارهای ورزشی را بهبود بخشید. یکی از دلایل مهم برای اهمیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بهبود وضعیت کسب‌وکارهای ورزشی در زمینه توانایی تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، افزایش دوام کسب‌وکار در مقابل تغییرات، توسعه کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکار ورزشی، بهبود کیفیت و کمیت کالا و خدمات کسب‌وکار ورزشی است که از موارد بااهمیت برای هر کسب‌وکاری در برابر تغییرات و رقباست. دلیل دیگر توجه به تاب‌آوری و اهمیت آن بهبود وضعیت زیرساخت‌های ورزشی کشور است. از اجزای اصلی تاب‌آوری و دوام کسب‌وکارهای ورزشی، وجود زیرساخت‌های لازم به اندازه کافی است که این مورد نیز در ایران ضعف‌های اساسی دارد و باید سرانه زیرساخت‌های ورزشی برای تاب‌آوری افزایش یابد. زیرساخت‌های ورزشی باید با توجه به نیازها این کسب‌وکار را پوشش دهد و در این مسیر دولت و بخش خصوصی می‌توانند نقش اساسی داشته باشند.

بسترها و شرایط زمینه‌ای دسته دیگری از مقوله‌ها هستند که به‌صورت درونی بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی تأثیر می‌گذارند. نتایج نشان داد که زمینه‌ها و بسترهای لازم برای تاب‌آوری در کسب‌وکار ورزشی شامل تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، ساختارهای مورد نیاز برای کسب‌وکار، وضعیت زیرساخت کسب‌وکار ورزشی، حمایت‌های مالی، فضای همکاری و ارتباطی در کسب‌وکار، توجه به محیط فرهنگی کسب‌وکار، مدیریت کسب‌وکار، نگرش کارآفرینانه و نوآورانه، به‌کارگیری برنامه‌های بازاریابی و تبلیغات، قوانین حمایتی، سرمایه‌گذاران کسب‌وکار، آموزش در کسب‌وکار است که با نتایج تحقیق کورونیس و پونیس (۲۰۱۸)، گوناسکاران و همکاران (۲۰۱۱)، اشتاینر و آنتنون (۲۰۱۴) و استفنسون و همکاران (۲۰۱۰) همسوست. فراهم آوردن بستر و زمینه‌های لازم به‌منظور افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی نیازمند توجه و هماهنگی بین بخش‌های مختلف کشور است. اولین بعد در بستر و زمینه‌های لازم برای افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی، مدیریت است که شامل مؤلفه‌هایی مانند تطابق‌پذیری و آینده‌نگری، ساختارهای مورد نیاز برای کسب‌وکار، وضعیت زیرساخت کسب‌وکار ورزشی، حمایت‌های مالی، آموزش در کسب‌وکار ورزشی، فضای همکاری و ارتباطی در کسب‌وکار و نگرش کارآفرینانه و نوآورانه است. مدیریت در کسب‌وکارهای ورزشی باید زمینه‌ها و بسترهای لازم برای تاب‌آوری را فراهم کند و از بسترهای موجود در این کسب‌وکارها بیشترین بهره را ببرد که این مهم از طریق آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بر مبنای آن انجام‌شدنی است. در حوزه مدیریت باید مواردی مانند ساختارها و زیرساخت‌های مورد نیاز، منابع مالی، ایجاد فضای همکاری و ارتباطی و فضای کارآفرینی و نوآوری در نظر گرفته شود. این موارد از بستر و زمینه‌های اصلی تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی به‌شمار می‌رود که لازمه موفقیت و پیشرفت در کسب‌وکارهای ورزشی است. مدیران و صاحبان کسب‌وکارها باید در بعد محیط کسب‌وکار نیز برنامه‌های جامع داشته باشند و تلاش کنند محیط

کسب‌وکار را از لحاظ فرهنگی، قوانین حمایتی و سرمایه‌گذاری مورد حمایت قرار دهند. استفاده از برنامه‌های فرهنگی برای نهادینه کردن ورزش و کالاهای آن در بین مردم می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. قوانین حمایتی از ارکان و عوامل مهم راه‌اندازی و فعالیت کسب‌وکارهای ورزشی است که نیاز است در ایران بیشتر مورد توجه قرار گیرد و یکی از راه‌های توجه به آنها برقراری ارتباط فعالان حوزه ورزش با افراد سیاسی است. بهبود وضعیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بی‌شک به وجود برنامه‌های حوزه بازاریابی و تبلیغات نیازمند است و صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای ورزشی باید به‌خوبی بازارها و مشتریان خود را بشناسند و برنامه‌ریزی دقیقی برای حفظ و جذب بیشتر آنها داشته باشند.

نتایج دیگر پژوهش نشان داد که شرایط مداخله‌گر در تاب‌آوری کسب‌وکار ورزشی شامل وضعیت اقتصادی کشور، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش، مواضع قانونی و حقوقی، منابع مورد نیاز برای کسب‌وکار و رویکردهای فرهنگی در کسب‌وکار است. شرایط مداخله‌گر، شرایطی مانند فراهم‌کننده‌های بیرونی یا بسترهای زمینه‌ای بیرونی‌اند که در این زمینه راهبردها به‌صورت اجرایی ثمربخش‌اند (وفایی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۷). قاعداً شرایط اقتصادی کل کشور بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای مختلف تأثیرگذار است و کسب‌وکارهای ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و مسئولان و دولت باید با سروسامان دادن به وضعیت اقتصادی به رونق کسب‌وکارهای مختلف کمک کنند که در غیر این صورت ورشکستگی و از بین رفتن کسب‌وکارهای ورزشی در نتیجه وضعیت اقتصادی خواهد بود. عامل مداخله‌گر دیگر برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی ورود و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این کسب‌وکارهاست. کشورهای پیشرو در ورزش به‌نوعی خصوصی‌سازی را به‌عنوان یکی از رویکردهای اصلی و راهبردی خود در ورزش قرار داده‌اند. فراهم آوردن شرایط ورود بخش خصوصی به راه‌اندازی و حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی توسط مسئولان و بخش‌های مرتبط مانند دادن وام‌های کم‌بهره، کاهش یا حذف مالیات و ... برای تشویق بخش خصوصی می‌تواند در تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی و دوام آنها تأثیر زیادی داشته باشد. وجود موانع قانونی و حقوقی از مشکلات مهم در راه‌اندازی و ادامه فعالیت کسب‌وکارها در ایران است و همین موارد برای کسب‌وکارهای ورزشی نیز وجود دارد. کاهش بروکراسی‌های اداری، تصویب قوانین مشخص برای راه‌اندازی و حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی و وجود قوانین حمایتی برای توسعه کسب‌وکار و محصولات ورزشی، از جمله عوامل مهم برای این عامل است که در تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی امری لازم است. خیلی از افراد به‌سبب نبود حمایت از ورزش و کسب‌وکارهای آن در کشور و طولانی بودن روند اخذ مجوزهای لازم، از حضور و انجام این‌گونه کسب‌وکارهای انصراف می‌دهند و از آن خارج می‌شوند، بنابراین این عامل از موارد مهم مداخله‌گر در تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است که باید مورد توجه قرار گیرد. منابع مورد نیاز برای کسب‌وکارهای ورزشی از دیگر عوامل مداخله‌گر در تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است. استفاده از سرمایه‌های انسانی متخصص از دانشگاه‌ها، کمک دولت در ساخت زیرساخت‌های ورزشی، برنامه‌ریزی و به‌دست آوردن منابع جایگزین و منابع مالی در این عامل قرار می‌گیرند. منابع از عوامل اصلی فعالیت یک کسب‌وکار است و نبود آن تداوم فعالیت کسب‌وکارهای ورزشی را با مشکلات متعددی روبه‌رو می‌کند، بنابراین وجود و به‌کارگیری درست منابع در کسب‌وکارهای ورزشی به‌منظور تاب‌آوری کسب‌وکارها و ادامه فعالیت آنها در مقابل تغییرات و مشکلات امری ضروری است. توجه به عوامل فرهنگی و رویکردهای فرهنگی در کسب‌وکارهای ورزشی نیز می‌تواند در تاب‌آوری این کسب‌وکارها نقش زیادی داشته باشد. اگر فرهنگ ورزش در بین مردم نهادینه شود و به سمت ورزش روی آورند، قاعداً موجب رونق کسب‌وکارهای ورزشی خواهد شد. تقویت نگاه مثبت مردم به ورزش و فرهنگ‌سازی در بین آنها از راه‌های مختلف مانند رسانه‌ها، فضای مجازی و ... انجام‌شدنی است. همچنین ایجاد و تقویت فرهنگ نوآور در بین رشته دانشگاهی از راه‌های دیگر افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است. نوآوری و کارآفرینی از راه‌های مهم غلبه بر تغییرات، مشکلات و بازار متلاطم امروزه است و یکی از جاهایی که باید فرهنگ نوآوری و کارآفرینی را گسترش و توسعه داد، محیط دانشگاه است. در حال حاضر این مورد در دانشگاه‌های ایران و به‌خصوص در رشته تربیت بدنی و ورزش بسیار ضعیف است و ضعف اساسی به‌شمار می‌رود که نیازمند توجه است.

از مهم‌ترین راهبردهای افزایش تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی در کسب‌وکارهای ورزشی، بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منابع مالی در کسب‌وکارهای ورزشی، ارتقا و بهبود وضعیت نیروهای انسانی کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش منابع زیرساختی کسب‌وکارهای ورزشی، بهبود وضعیت ارتباطات در کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش فعالیت‌های نوآورانه و توجه بیشتر به کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکارهای ورزشی، ارتقای فرهنگ ورزش در جامعه، از بین بردن موانع حقوقی و قانونی پیش‌روی کسب‌وکار ورزشی، تدوین نظام به‌منظور جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، ارتقای کمی و کیفی محصولات ورزشی، به‌کارگیری رویکرد بازارگردی در کسب‌وکار و معرفی کسب‌وکارهای ورزشی است. راهبردها را می‌توان به‌عنوان اهداف سازمان‌ها و کسب‌وکارهای ورزشی فرض کرد که برای افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی باید راهبردها مدنظر قرار گیرد و از طریق برنامه‌هایی با دوره‌های زمانی مختلف برای رسیدن به آنها تلاش کرد. راهبردهای مدیریتی از مهم‌ترین راهبردها در هر سازمان و کسب‌وکاری است. در کسب‌وکارهای ورزشی نیز راهبردهای مدیریتی بسیار مهم است که با توجه به نتایج می‌توان از این راهبردها در زمینه افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بهره برد. راهبردهای مدیریتی شامل داشتن چشم‌انداز و مأموریت، برنامه‌ریزی (بلندمدت و کوتاه‌مدت) سازمان‌ها و کسب‌وکار ورزشی برای مواجهه با تغییرات آینده، موقعیت‌یابی در فضای کسب‌وکار، افزایش انعطاف‌پذیری در کسب‌وکار ورزشی، افزایش فعالیت کسب‌وکار ورزشی در پارک‌های علم و فناوری و داشتن راهبردهای مدیریت ریسک در کسب‌وکار بود که برای توسعه و ارتقای جایگاه کسب‌وکارهای ورزشی مرتبط با آن و همچنین افزایش تاب‌آوری آنها ضروری است. دیگر راهبردها در زمینه بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منابع مالی در کسب‌وکارهای ورزشی که از ایرادات و مشکلات در صنعت و کسب‌وکارهای ورزشی توزیع نامناسب منابع مالی است. منابع مالی لازمه حیات کسب‌وکارهای مختلف است و نبود یا کمبود آن سبب تضعیف کسب‌وکارها می‌شود، بنابراین در این زمینه باید تسهیلات بانکی به کسب‌وکارهای ورزشی اختصاص داده شود و منابع مالی از طرق مختلف برای کسب‌وکار تأمین و به‌طور مناسب توزیع شود. دیگر راهبردها به‌منظور افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی با نیروهای انسانی ورزش مرتبط است که در واقع این منابع نیروی محرکه کسب‌وکارهای ورزشی است و احتمالاً توجه به آنها بخش اساسی موانع و مشکلات را حل خواهد کرد که این راهبردها شامل به‌کارگیری تیم‌های متخصص در کسب‌وکار ورزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای نیروهای انسانی و به‌کارگیری راهکارهای حفظ سرمایه‌های انسانی در کسب‌وکار ورزشی است. زیرساخت‌های ورزشی و زیرساخت‌های مرتبط با کسب‌وکارهای ورزشی نیز باید برای تاب‌آوری کسب‌وکارها، افزایش یابند و از طریق تخصیص زمین‌های دولتی و سالن‌های ورزشی به کارآفرینان در این حوزه و دادن اولویت به زیرساخت‌های ورزشی در برنامه‌های کشور می‌توان منابع زیرساختی کسب‌وکارهای ورزشی را افزایش داد. بهبود وضعیت ارتباطات در کسب‌وکارهای ورزشی نیز برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی اهمیت دارد. ارتباطات همیشه نقش پررنگی در موفقیت عملکرد سازمان‌ها دارد و کسب‌وکارهای ورزشی آن نیز به این مهم نیاز اساسی دارند و باید به افزایش قدرت ارتباطات در کسب‌وکار ورزشی، برقراری ارتباط بین صنعت و دانشگاه و ایجاد شبکه‌سازی ارتباطات در کسب‌وکار ورزشی توجه شود. افزایش فعالیت‌های نوآورانه و توجه بیشتر به کارآفرینی و نوآوری در کسب‌وکارهای ورزشی از مهم‌ترین راهبردهایی است که امروزه و با توجه به رقبا و تغییرات زیاد باید مدنظر قرار گیرد و این مورد را می‌توان از طریق به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت، توجه به نوآوری راهبردها در کسب‌وکار ورزشی، پرورش و تقویت ایده‌ها در کسب‌وکار ورزشی (بررسی دقیق) و حمایت از پژوهش‌های حوزه کارآفرینی و نوآوری در ورزش انجام داد. لازمه موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی توجه به نوآوری و روحیه کارآفرینی در بین منابع انسانی خود است و بدون آن حیات کسب‌وکارها با مشکل مواجه می‌شود. راهبردهای بعد محیط هم در تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی مؤثر است که یکی از آنها ارتقای فرهنگ ورزش در جامعه است و این کار را از طریق نهادینه کردن استفاده از کالای ورزشی داخلی در جامعه و نهادینه کردن ورزش در بین خانواده‌ها می‌توان انجام داد. قاعدتاً زمانی که فرهنگ ورزش در جامعه ما توسعه یابد و به‌دنبال آن مصرف کالاها و خدمات ورزشی رونق پیدا کند، تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی نیز بهبود پیدا می‌کند. دیگر راهبرد بعد محیط کسب‌وکار

به موانع حقوقی و قانونی در برابر آن برمی‌گردد و این موانع را می‌توان از طریق ایجاد نظام ورزش در مجلس، ایجاد قوانین حمایتی برای کسب‌وکارهای ورزشی و به‌دست آوردن حمایت قانونگذاران، از بین برد. موانع قانونی از مشکلات اصلی موجود بر سر راه کسب‌وکارهای ورزشی است و خیلی از سرمایه‌گذاران و افراد به‌دلیل همین موانع از فعالیت در کسب‌وکارهای ورزشی انصراف می‌دهند، بنابراین برداشتن این موانع و تصویب قوانین حمایتی از ارکان مهم تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است. تدوین نظام چگونگی جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در کسب‌وکارهای ورزشی نیز می‌تواند در افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی مؤثر باشد. همان‌طور که در حال حاضر ورزش در کشورهای توسعه‌یافته به سمت خصوصی‌سازی رفته است، در ایران نیز با به‌وجود آوردن شرایط سرمایه‌گذاری می‌توان به این سمت گام برداشت. دیگر راهبردهای مهم برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی در حوزه بازاریابی، تبلیغات است و این کار را می‌توان از طریق راهبردهایی مانند ارتقای کمی و کیفی محصولات ورزشی، به‌کارگیری رویکرد بازاریابی در کسب‌وکار و معرفی کسب‌وکارهای ورزشی انجام داد. تبلیغات و بازاریابی در کسب‌وکارهای امروزی برای به‌دست آوردن بازار و مشتریان مهم است و برای موفقیت در کسب‌وکار باید راهبردهای مربوط به آن را مدنظر قرار داد.

اگر فرایندهای قبل خروجی مناسبی داشته باشد، می‌تواند پیامدهایی را در پی داشته باشد و سبب افزایش تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی شود. مدل پارادایمی نشان داد که پیامدهای تاب‌آوری در کسب‌وکار ورزشی شامل پیامدهای حوزه مدیریت کسب‌وکار ورزشی، پیامدهای بخش منابع انسانی در کسب‌وکار، پیامدهای بخش منابع زیرساختی کسب‌وکار، پیامدهای مالی و اقتصادی برای کسب‌وکار، پیامدهای کارآفرینانه و نوآورانه در کسب‌وکار، پیامدهای اقتصادی برای کشور، پیامدهای فرهنگی برای جامعه و محیط کسب‌وکار، پیامدهای اجتماعی برای جامعه، تأثیر مثبت بر مشتریان کسب‌وکار، ارتقای وضعیت محصولات و خدمات و بهبود بازار کسب‌وکار ورزشی است. اولین پیامد تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی بهبود وضعیت مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی است که در مواردی مانند ایجاد مدیریت دانش و یادگیری پیوسته در کسب‌وکارهای ورزشی و ساختار چابک و پاسخ سریع در سازمان‌های ورزشی ایجاد می‌شود که از عناصر و عوامل اصلی تسریع در پاسخگویی به تغییرات بازار است. همچنین یادگیری مدیریت دانش از نیازمندی‌های اصلی هر سازمان و کسب‌وکار برای موفقیت در مقابل بازار متلاطم امروزه است. پیامدهای افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی در حوزه منابع انسانی نیز شامل ارتقای روحیه کارآفرینی، مثبت‌نگری در بین کارکنان، کاهش استرس کارکنان، تعهد و علاقه به کار و افزایش نیروی انسانی متخصص است. نیروی انسانی و کارکنان در کسب‌وکار از عوامل اصلی موفقیت آن است و توجه به آنها ضروری و مهم است. همه پیامدهای گفته‌شده در نتیجه تاب‌آوری برای کارکنان بیشک عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. افزایش کمی و کیفیت زیرساخت‌ها در ورزش و افزایش سرانه ورزشی از دیگر پیامدهای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است. طبق آنچه گفته شد، از عوامل اصلی افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی بهبود وضعیت زیرساخت ورزشی بود که در صورت توجه به این مورد پیامدهای بسیار خوبی در زمینه اماکن و زیرساخت‌های ورزشی کشور خواهد داشت. از مهم‌ترین پیامدهای تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی در حوزه مالی و اقتصادی خود کسب‌وکار است که از عوامل مهم گرایش کل کشور به سمت ورزش است که با افزایش تاب‌آوری، گردش پول در کسب‌وکارهای ورزشی و ایجاد مشاغل پایدار که از مشکلات اساسی در کشور است، در این صنعت افزایش پیدا خواهد کرد و تأثیر بسزایی در پیشرفت و توسعه این کسب‌وکارها خواهد داشت. کارآفرینی و نوآوری از راهکارهای اصلی تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی است و سبب ایجاد پیامدهایی مانند افزایش گرایش به نوآوری و کارآفرینی می‌شود. از پیامدهای محیطی که در نتیجه تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی به‌وجود می‌آید، می‌توان به پیامدهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی اشاره کرد. از لحاظ اقتصادی، افزایش تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند سبب رونق این کسب‌وکارها و این صنعت شود و از آنجا که در کشورهای مختلف از منابع درآمدی و تأثیرگذار بر اقتصاد آن کشور ورزش است، قاعدتاً بر اقتصاد کشور ایران نیز تأثیرگذار خواهد بود. تأثیر دیگر تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی در حوزه اقتصادی است که بر بخش خصوصی و درآمدهای آن خواهد داشت و به همین دلیل این بخش رغبت بیشتری برای سرمایه‌گذاری

در ورزش پیدا خواهد کرد. تاب‌آوری همچنین بر محیط فرهنگی کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد که سبب افزایش علاقه مردم به ورزش و گرایش آنها به مصرف کالاهای ورزشی داخلی می‌شود. همچنین چون افزایش تاب‌آوری نیازمند وجود فرهنگ تغییر در کسب‌وکار است، بنابراین در صورت ایجاد تاب‌آوری در کسب‌وکارهای ورزشی فرهنگ تغییر نیز به وجود خواهد آمد. تغییر، نیاز اساسی کسب‌وکار ورزشی برای رقابت در محیط است. دیگر پیامد تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی شامل حوزه بازاریابی است که سبب داشتن مشتریان دائمی، وفاداری مشتریان به کسب‌وکار، بهبود کیفیت و کمیت محصولات ورزشی، بهبود نحوه ارائه و توزیع محصولات، به دست آوردن بازار و سهم بازار، حفظ و تثبیت جایگاه کسب‌وکار و افزایش قدرت در رقابت‌پذیری می‌شود که این موارد از اهداف اصلی و نهایی کسب‌وکارهای ورزشی است.

با توجه به نتایج و الگوی پارادایمی پژوهش می‌توان گفت که تاب‌آوری از عوامل ضروری کسب‌وکارهای ورزشی در ایران است و وجود آن می‌تواند نتایج بسیار خوبی برای کسب‌وکار و کشور داشته باشد. همچنین با توجه به نتایج، بیشتر عوامل و شرایط لازم برای افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارهای ورزشی به مدیریت و صاحبان کسب‌وکار و هماهنگی و کمک دولت بازمی‌گردد و آنها از اصلی‌ترین ارگان‌ها و افرادی هستند که باید این عوامل را فراهم کنند، بنابراین مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی برای موفقیت باید عوامل شناسایی شده در این پژوهش را مدنظر قرار دهند. در عین حال از متغیرهای بسیار اثرگذار در حوزه تاب‌آوری، صاحبان کسب‌وکارهاست که با توجه به ماهیت پژوهش حاضر به صورت متغیر مستقل به آن پرداخته نشد، از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با تمرکز بر کسب‌وکارهای کوچک و در نظر گرفتن ویژگی‌های روان‌شناختی و تاب‌آوری صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی به بررسی متغیرهای فردی و روان‌شناختی و تاب‌آوری صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی بپردازند.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله از تمامی خبرگان و مشارکت‌کنندگانی که در تحقق اهداف این پژوهش، تیم تحقیق را یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌شود.

### References

- Dewhirst, T., & Sparks, R. (2003). "Intertextuality, tobacco sponsorship of sports, and adolescent male smoking culture: a selective review of tobacco industry documents". *Journal of Sport and Social Issues*, 27(4), 372-398.
- Pope, S. W. (2010). "Embracing cultural contexts and critical reflexivity: (Re) presenting the global sports industry in research and practice". *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 509-524.
- Park, Seong-Hee, Mahony, Daniel F, Kim, Yukyoum, & Do Kim, Young. (2015). "Curiosity generating advertisements and their impact on sport consumer behavior". *Sport Management Review*, 18(3), 359-369.
- Yang, K. (2020). "The construction of sports culture industry growth forecast model based on big data". *Personal and Ubiquitous Computing*, 24(1), 5-17.
- Memari, J., Aghaei Shahri, MS., Saadati, M. (2018). "Recognition of the fields and infrastructures of Iran's sport industry". *Journal of Sport Management*, 10 (4), 627-645. (In Persian)
- Bararzadeh, H., Razavi, SMH. Sajjadi, SN. Amirnejad, S., Mohammadi, N. (2019). "Analyze the factors influencing managers' behavior to benefit from knowledge management in sport businesses". *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 22, pp. 11-24. (In Persian)



- Azimzadeh, S.M., Ehsani, M., Kurdnaeich, A., Koozehchian, H. (2014). "Explain a conceptual model for creating small and medium-sized sport businesses". *Sport Management Studies*, 22, pp. 189-208. (In Persian)
- Aleksić, A., Stefanović, M., Arsovski, S., & Tadić, D. (2013). "An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach". *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26(6), 1238-1245.
- Mandalizadeh, Z., Ehsani, M., Honary, H. (2016). "Designing a sustainable entrepreneurship model in sport using data-driven theory". *Journal of Sport Management*, 34, pp. 709-725. (In Persian)
- Koronis, E. and S. Ponis (2018). "A strategic approach to crisis management and organizational resilience". *Journal of Business Strategy*, 39(1): 32-42.
- Gunderson, L. H. (2000). "Ecological resilience—in theory and application". *Annual review of ecology and systematics*, 31(1): 425-439.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). "Understanding the concept of supply chain resilience". *The international journal of logistics management*. Vol. 20 No. 1, pp. 124-143.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). "Change process: a key enabler for building resilient SMEs". *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- Chit Sazan, H., Davari, A., Jalali, M. (2018). "Evaluation of factors affecting the resilience capacity of small and medium businesses (Case study: auto parts manufacturers)". *Entrepreneurship Development journal*, 11 (3), pp. 421-440. (In Persian)
- Varmarziari, H., Imani, B. (2017). "Analysis of the resilience of rural businesses in the city of Malekan". *Entrepreneurship Development journal*, 10 (1), pp. 181-200. (In Persian)
- Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., & Roger, D. (2010). "Benchmark Resilience: A study of the resilience of organisations in the Auckland Region". 7-39.
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). "Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience". *Journal of Rural Studies*, 40, 30-45.
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). "Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research". *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.
- Burnard, K. and R. Bhamra (2011). "Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses". *International Journal of Production Research*, 49(18): 5581-5599.
- McManus, S., Seville, E., Brunnsden, D., & Vargo, J. (2007). "Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations". *Resilient Organisations Research Report* 2007/01, 6-17.
- Vafaie Moghadam, A., Farzan, F., Razavi, M.H., Afshari, M. (2018). "Analysis of sport for all development factors based on foundation data theory". *Sport Management Studies*, 52, pp. 43-72. (In Persian)