

## Research Paper

**Business Management in Crisis Period: Factors, Challenges and Strategies (Studying Sports Industry in a Recession Caused by Coronavirus)****H. Brakhas<sup>1</sup>, M. R. Boroumand<sup>\*2</sup>, S. Dastoom<sup>3</sup>, B. Bozorgpour<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student of Sports Management, Guilan University

2\*. Assistant Professor of Sports Management, Shahid Beheshti University of Tehran (Corresponding Author)

3. Ph.D. Student of Sports Management, Guilan University

4. Ph.D. Student of Sports Management, Guilan University

**Received: 2020/05/09****Accepted: 2020/10/05**

---

**Abstract**

The aim of this study was to manage the business during the crisis caused by a coronavirus and to present the factors, challenges and strategies. The research method was qualitative with a systematic exploratory approach. The statistical population consisted of human resources (professors, managers and analysts) and information resources (books, articles, documents, media and so on.). The sampling was continued until theoretical saturation (18 and 48 documents). The data were collected through systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the instrument was assessed and confirmed based on the legal validity of the sample and expert opinion as well as inter-corrector agreement. A multilevel conceptual coding method with a system analysis approach was used to analyze the results. The final conceptual framework included 77 components, 22 dimensions, 8 perspectives and 3 identified levels. The three levels of the model included contextual-environmental, structural-functional and process-functional, a function whose sub-variables have many effects on each other. In conclusion, based on the conceptual framework, the main challenges and strategies, both internal and external to the system, for effective corporate governance in crisis situations and the economic balance sheet of Corona were presented. Based on the general findings, it can be said that the management of sports companies in times of crisis and economic recession requires the use of change and innovation strategies together with technology-based environmental networking.

**Keywords:** Corona Crisis, Crisis Management, Economic Recession, COVID 19, Sports Business

---

1. Email: brakhashossien@yahoo.com

2. Email: m\_boroumand@sbu.ac.ir

3. Email: salahdastoom@yahoo.com

4. Email: bbozorg2000@yahoo.com

**Extended Abstract****Background and Purpose**

In recent months, with the outbreak of coronavirus and quarantine in the country, the activities of many businesses, including small, service and customer-focused businesses, have been stopped or limited. One of the areas of business that was included in the high-risk businesses by the National Corona Headquarters and many restrictions were imposed on them was sports businesses (National Corona Headquarters, 2020). The aim of this study was to systematically and qualitatively analyze the management of sports businesses during the socio-economic crisis caused by the Coronavirus epidemic and determine what factors in management sports businesses play a significant role in times of crisis. Next, the factors were formulated and explained in the framework of a comprehensive and process model. Then, based on the model framework, the challenges and strategies of managing sports businesses during crises were identified and reviewed.

**Materials and Methods**

The research method was qualitative with a systematic exploratory approach (glazer). The statistical population consisted of two human resources (managers, analysts and professors) and information resources (scientific, documentary and library resources on crisis management in business). The statistical sample was selected using purposive and available sampling techniques. The research instrument included a library study and semi-structured exploratory interviews. The validity of the instrument was assessed and evaluated using the validity methods mentioned. In the current study, the basis for sample selection was that individuals and selected information could help form the theory and reproducibility of the findings. Reproducibility was considered in two dimensions: 1. Verbal reproducibility in which the production of similar results was aimed at selecting similar items; 2. Theoretical reproducibility in which the production of conflicting results was achieved through the selection of cases at opposite poles. In the present study, by providing feedback to the interviewees and placing them in the research path in a way that had no effect on the way they respond, an attempt was made to increase internal validity. In addition, after each interview, the obtained model was presented up to that stage and discussed if the interviewee had any points about the model. After conducting 18 interviews for six months, the data analysis indicated that no new data were added to the previous data because a high percentage of the data extracted from the last interviews was repetitive. Therefore, the interviews were terminated when the theoretical saturation was reached. Coding was performed based on previous studies and opinions of several researchers. The research model was drawn according to the identified relationships as a conceptual framework. Coding was done in three

stages of first coding (open), second coding (selective) and third coding (thematic) so that the categories become components, then dimensions and finally the main factors in the conceptual model.

### **Findings**

The final conceptual framework consisted of 77 components, 22 dimensions, 8 perspectives and 3 levels identified. The model includes three levels of context - environmental, structural - capability and functional process. Environmental context levels included business environmental information perspectives, environmental support network for change and market capacity for change. The structural level of capability also included the perspectives of business variability and the strategy of changing the business system. In addition, the process-functional level was determined, including the perspectives of advancing the new business system, resilience and compatibility of the new system, and development of the new framing system. The perspective of business environment information included dimensions such as market developments and experiences and business knowledge and consulting. Environmental support network perspective for change composed dimensions like support for maps and personalities, support for various institutions and centers, and cooperation and partnership with other businesses. Market capacity perspective for change dimensions comprised the activity of competitors and market capacity and customer behavior in COVID 19. Moreover, the business variability perspective included the structure and nature of the business system such as the resources and capital of the business, thinking of a change in business management and pressures as well as requirements of business change. Besides, the perspective of the business system change strategy included the determined change planning and capacity building. The perspective of advancing the new business system was the same dimension including changes in the role of members and business team, indicating changes in the product and target market and changes in the system and structure. The perspective of resilience and compatibility of the new system composed maintaining business performance, which was maintaining business integrity, and adapting to environmental conditions. The new system development perspective contained dimensions like new system growth and stability. The relationship and direction of the above factors in the form of a conceptual model are represented as follows: The effect between the factors and the result of the interaction between the variables are indicated by the following arrows; The basis for determining the general relationships between variables based on theoretical foundations, research background, focus group and correctors (5 people); and The theoretical structure of the research topic (crisis management is a process-oriented category). Based on the research analysis framework, challenges and strategies for streamlining the management of sports companies during the Corona crisis and recession were

identified and reported. It also determined the division between internal and external perspectives of a sports business-based system.

### **Conclusion**

Based on the conceptual model of the present research, it can be generally said that the management of sports companies in crisis is a systematic process that has its own characteristics at each level and stage. Therefore, for the management of these companies, it is necessary to consider the relationships between factors within each level and with other levels. Specifically, this means that for the management of sports companies in crises such as the country's political and economic crisis and its aggravation related to the coronavirus, it is first necessary to study the context and environment in order to identify and systematize information about the business environment, the support network for the environment and the market's ability to change. Then, the structural efficiency and capability development should be studied so that the sports market can identify the business variability improvement and business system change strategy.

**Keywords:** Corona Crisis, Crisis Management, Economic Recession, COVID 19, Sports Business

### **References**

National Corona Headquarters, (2020).

## مدیریت کسب و کار در دوره بحران: عوامل، چالش‌ها و راهبردها (مطالعه صنعت ورزش در شرایط رکود ناشی از ویروس کرونا)

حسین براخاص<sup>۱</sup>، محمدرضا برومند<sup>۲\*</sup>، صلاح دستوم<sup>۳</sup>، بینش بزرگ‌پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۲.\* استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)

۳. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۷

### چکیده

این پژوهش با هدف مدیریت کسب و کار در دوره بحران ناشی از بروز ویروس کرونا و ارائه عوامل، چالش‌ها و راهبردها انجام شد. روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی سیستماتیک بود. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (اساتید، مدیران و تحلیلگران) و منابع اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد، رسانه‌ها و...) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۱۸ نفر و ۴۸ سند). ابزار پژوهش، مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار براساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید شد. برای تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. چارچوب مفهومی نهایی شناسایی شده شامل ۷۷ مؤلفه، ۲۲ بُعد، هشت منظر و سه سطح بود. سه سطح مدل شامل سطوح زمینه‌ای-محیطی، ساختاری-قابلیتی و فرایندی-کارکردی بود که متغیرهای زیرمجموعه آن‌ها به صورت متوالی بر هم اثرگذاری-اثرپذیری دارند. در انتها مهم‌ترین چالش‌ها و راهبردهای درون سیستمی و برون سیستمی برای کارآمد کردن مدیریت کسب و کار در شرایط بحران و رکود اقتصادی ناشی از شیوع ویروس کرونا براساس چارچوب مفهومی ارائه شد. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی نیازمند به کارگیری راهبرد تغییر و نوآوری به همراه شبکه‌سازی محیطی مبتنی بر فناوری است.

**واژگان کلیدی:** بحران کرونا، رکود اقتصادی، کوید-۱۹، کسب و کار ورزشی، مدیریت بحران.

1. Email: brakhashossien@yahoo.com

2. Email: m\_boroumand@sbu.ac.ir

3. Email: salahdastoom@yahoo.com

4. Email: bbozorg2000@yahoo.com

## مقدمه

از چند ماه اخیر با شیوع همه‌گیری ویروس کرونا و وضع قرنطینه در کشور، فعالیت‌های بسیاری از کسب‌وکارها از جمله کسب‌وکارهای کوچک، خدماتی و دارای تجمع مشتری، متوقف یا محدود شد. یکی از حوزه‌های کسب‌وکار که توسط ستاد ملی مقابله با کرونا جزو کسب‌وکارهای پرخطر قرار گرفت و محدودیت‌های فراوانی برای آن‌ها تعیین شد، کسب‌وکارهای ورزشی بودند (ستاد ملی مقابله با کرونا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). انواع کسب‌وکارهای ورزشی تولیدی، خدماتی، تجاری و استارت‌آپی، هرکدام برحسب نوع محدودیت‌های اعمال‌شده دچار خساراتی شده‌اند که مدیریت آن‌ها با چالش‌های جدی مواجه شده است. براساس آمار و اطلاعات منتشرشده در فضای رسانه‌ای، تعطیلی ورزش به معنی خسارت به سه درصد اشتغال و دو درصد تولید ناخالص ملی کشور است که به‌طور مشخص حدود ۶۰ رسته شغلی ورزش و بیش از ۳۰ هزار باشگاه و مرکز خدمات ورزشی را در برمی‌گیرد (گزارش مرکز اقتصاد و سرمایه‌گذاری وزارت ورزش<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). خطر تعطیلی این کسب‌وکارها و بیکاری شاغلان این حوزه از جمله مریبان ورزش سبب شد مطالبات زیادی از طرف صاحبان کسب‌وکار، مربیان و رسانه‌های حوزه ورزش برای توجه دولت به این حوزه صورت بگیرد.

دولت برنامه‌ها و اقدامات مختلفی برای مدیریت بحران اقتصادی ناشی از کرونا برای کسب‌وکارها ارائه کرده است که از مهم‌ترین آن‌ها برای حوزه ورزش می‌توان به تسهیلات مالی و کاهش محدودیت‌های نظارتی اشاره کرد، اما تهدیدها و خسارات کسب‌وکارها و شاغلان بخش ورزش بسیار بیشتر و پیچیده‌تر از برنامه‌های دولت از جمله وزارت ورزش و جوانان است؛ به‌ویژه اینکه مشکلات اقتصادی مانند تحریم و نوسانات ارزی و تجاری ناشی از آن قبل از شروع همه‌گیری کرونا نیز بسیاری از کسب‌وکارهای ورزشی کشور را با بحران مواجه کرده بود (نظری قنبری و صابونچی، ۲۰۱۴، ۹۴؛ عسکریان، اصغرپور و سرلاب، ۲۰۱۶، ۱۸)؛ از این‌روست که کسب‌وکارهای ورزشی به اطلاعات و روش‌های نوین، مناسب و کارآمد برای مدیریت اثرات رکود اقتصادی و بحران مالی نیاز فوری دارند.

به‌تازگی تحلیلگران و متخصصان، به مدیریت کسب‌وکار در دوره بحران مالی و اقتصادی به‌عنوان ضرورتی استراتژیک توجه کرده‌اند (محقر و حیدری، ۲۰۱۰، ۱۷۹)؛ به همین دلیل مدیریت بحران مالی و اقتصادی به‌صورت یک مجموعه، تخصص و دانش رشد یافته و شناخته می‌شود و در ارتباط با آن پژوهش، آموزش و مشاوره برای کسب‌وکارها وجود دارد (رضایی، ۲۰۱۸، ۳). دانش موجود در این حوزه نشان می‌دهد که کسب‌وکارها در شرایط بحران اقتصادی می‌توانند از طریق نوآوری احیا و

۱. براساس فهرست اعلامی از سوی ستاد ملی مقابله با کرونا، وبسایت ستاد به آدرس [www.iribnews.ir](http://www.iribnews.ir)

۲. سایت شبکه خبر (<https://rc.majlis.ir>)، کد خبر: ۷۹۸۰۲۲.

توانمند شوند و توسعه یابند (مؤسسه فوربس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بیشتر مطالعات استراتژیک تغییر را برای مدیریت کسب و کار در بحران پیشنهاد کرده‌اند (غیاثوند و عبدالشاه، ۲۰۱۵، ۱۶۸). برخی تحلیلگران و پژوهشگران نیز نشان داده‌اند کسب و کارهایی که دارای مزایایی مانند اندوخته مالی یا فروش اینترنتی هستند، تاب‌آوری بیشتر و خسارت کمتری در بحران اقتصادی دارند (گزارش دوره کرونا دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ۲۰۲۰).

در بحث مدیریت بحران کسب و کارها لازم است به تهدیدها و فرصت‌ها به‌طور هم‌زمان توجه شود. از یک سو مواردی مانند کمبود منابع مالی، نوسانات نیروی کار، کاهش تسهیلات فیزیکی، ضعف زیرساخت تجاری، رکود تولید و عرضه به بازار که سبب تشدید بحران در کسب و کارها می‌شود، باید تحلیل و پیش‌بینی شوند (اشنفلدر و مینگ لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۳۳). از سوی دیگر، فرصت‌های جدیدی مانند بهره‌گیری از نیروی کار بیکار شده یا پوشش دادن خلأهای ایجاد شده در منابع مالی و فیزیکی شناسایی و معرفی شوند (جلایی، بخشنده، اسماعیلی و رسولی، ۲۰۱۸، ۷۱). همچنین برای درک بهتر مدیریت بحران در کسب و کارها لازم است ابتدا فرایندها، ابعاد و منظرهای سیستم کسب و کار بررسی شود. سپس پیوند آن‌ها با ابعاد سیستم اقتصادی تعیین شود (پی تودارو و سی اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ۴۲). در کنار این موارد، بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی نیز برای کسب و کارهای داخلی می‌تواند بسیار راهگشا باشد.

تجارب کشورهای جهان در زمینه مدیریت بحران کرونا در حوزه ورزش دارای تشابهات و تفاوت‌های بسیاری است؛ به‌طور مثال، برخی کشورها دیگر به ادامه برگزاری بسیاری از برنامه‌ها و رویدادها حتی با رعایت پروتکل‌های بهداشتی تمایل نداشتند، اما برخی دیگر بر رعایت آن‌ها تمرکز داشتند. اثرات منفی کرونا بر اقتصاد ورزش در مقیاس جهانی بسیار وسیع است که از مهم‌ترین موارد آن می‌توان به تعطیلی مسابقات و رویدادها مانند لیگ‌ها و المپیک، کاهش بلیت‌فروشی و درآمدها و بیکاری برخی مشاغل ورزشی اشاره کرد (پارنل، ویدوپ، باند و ویلسون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰، ۴). اصلی‌ترین محور اثرات بحران اقتصادی بر صنعت ورزش حوزه رقابت‌های ورزشی، خدمات ورزشی به‌ویژه باشگاه‌داری است. در کنار این چالش‌ها، برخی فرصت‌ها نیز در صنعت ورزش به‌وجود آمده است؛ برای مثال، مواردی مانند بازی‌های رایانه‌ای و ورزش‌های الکترونیک، استفاده از نرم‌افزارها و استارت‌آپ‌های ورزشی، خدمات ورزش در خانه، خدمات ورزشی آنلاین و غیرحضوری رشد چشمگیری داشته‌اند. یکی از بهترین

- 
1. Forbes Institute
  2. Schnefelder & Ming Lee
  3. Todaro & Siasmith
  4. Parnell, Widdop, Bond, & Wilson

فرصت‌ها برای کسب‌وکارهای ورزشی، به نقش ورزش در زمینه تأمین سلامت عمومی به‌ویژه قابلیت‌های آمادگی بدنی در ارتقای ایمنی بدن در مقابل بیماری کرونا مربوط است. اکنون به‌طور مشخص مسئله پژوهش حاضر این است که در شرایط بحران رکود اقتصادی توصیف‌شده، کسب‌وکارهای صنعت ورزش چگونه باید مدیریت بحران را انجام دهند و برای این کار از چه الگویی پیروی کنند. دستیابی به پاسخ مناسب در این زمینه نیازمند تحلیل متغیرهای مربوط به مدیریت بحران در سیستم کسب‌وکار و اکوسیستم محیطی آن است. در شرایط بحران اقتصادی کشور، دانش مدیریت کسب‌وکار در بحران نقش بسیار حیاتی برای جلوگیری از ورشکستگی کسب‌وکارها و تاب‌آوری آن‌ها دارد. همچنین شرایط مشابه با شرایط کنونی رکود ناشی از کرونا در بین انواع بحران‌های اقتصادی کم‌سابقه بوده است و به دانش جدید و تخصصی در این زمینه نیاز است. علاوه‌براین، با توجه به نقش ورزش در سلامت و اقتصاد رفتاری جامعه که با کنترل شرایط کرونا نیز بسیار مرتبط است، تاکنون به تحلیلی نظام‌مند در زمینه وضعیت بازار و صنعت ورزش در دوره بحران اقتصادی پرداخته نشده است.

ضرورت دیگر مسئله پژوهش حاضر این است که اقتصاد و صنعت ورزش از هزاران کسب‌وکار تشکیل شده است که در حال فعالیت اقتصادی‌اند. مدیریت بحران کسب‌وکارها در چنین سیستمی بسیار پیچیده و درک‌نشده خواهد بود. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که با ساده‌کردن کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم. همچنین مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای برپایه مدل‌های مناسب شناسایی‌شده و نه یافته‌های جزئی و پراکنده است؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. همچنین کسب‌وکارهای صنعت ورزش کشور و سازمان‌های کلان ناظر بر این صنعت به‌تنهایی نمی‌توانند به مدیریت سیستم خود در بحران اقتصادی بپردازند؛ زیرا اقتصاد ورزش زمینه‌ای پویا و محیطی بین‌بخشی و خروجی کل یک نظام اقتصادی است. یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های کنونی و جزیره‌ای عمل کردن در حوزه بحران اقتصادی ورزش، نداشتن مدل و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر است.

به‌منظور تبیین بهتر مسئله پژوهش لازم است به مرور و نقد پژوهش‌های پیشین مرتبط در داخل و خارج از کشور پرداخته شود. در پژوهش‌های داخلی، مطالعات میرفاطمی (۲۰۱۹)، رضایی (۲۰۱۸)، سعیدواوی و برادران (۲۰۱۴) و شاکری (۲۰۱۴) نبود مدیریت دانش، نبود هماهنگی بین سیاست‌های پولی، بازرگانی (ارزی) و مالی دولت (بودجه‌ای) و ایجادنشدن مکانیزمی دائمی و ادامه‌دار مبتنی بر مسیرهای بین‌المللی و تحریم‌های بین‌المللی را عامل‌های اصلی رکود کسب‌وکارها، بحران اقتصادی و رکود توریسم دانستند. مطالعات دیگری نیز مانند پژوهش‌های سیفی و همکاران (۲۰۱۷)، ورمزبازی و ایمانی (۲۰۱۷) و صادقلو، محبوبی و جعفری (۲۰۱۷) عواملی همچون برنامه‌ریزی استراتژیک، توان



تطابق و آینده‌نگری، تعامل با مشتریان، موقعیت‌طلبی، حمایت خانوار، برنامه‌ریزی راهبردی، حمایت دولت و ویژگی‌های فردی را برای تاب‌آوری کسب و کارها ضروری دانستند. علاوه بر این، یزدانی و اسماعیلی (۲۰۱۷) و صادقی (۲۰۱۱) کاهش حجم جریان‌های تجاری، کاهش تولید ناخالص داخلی، افزایش نرخ بیکاری، افزایش بدهی و کسری بودجه و ناآرامی‌های اجتماعی را از مهم‌ترین عوامل اقتصادی و اجتماعی در بحران ذکر کردند. تاجمیر ریاحی، رحمتی و اشعریون قمی زاده (۲۰۱۶) گزارش کردند که تقویت مقررات، رویه و حاکمیت شرکتی و جلوگیری از نوسانات چرخه تجاری، بهترین راهبرد کلی برای ایران در شرایط بحران است. مرور این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در ارتباط با مدیریت کسب و کار در دوره بحران متغیرهای زیادی بررسی شده‌اند که ضرورت دارد برای صنعت ورزش نیز با توجه به ماهیت کسب و کارهای ورزشی بررسی شوند. همچنین بررسی پژوهشگران مطالعه حاضر نشان داد که تاکنون پژوهشی تخصصی در حوزه مدیریت و اقتصاد در ارتباط با شرایط همه‌گیری کرونا منتشر نشده است.

در حوزه ورزش نیز برخی پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش حاضر انجام شده‌اند که نتایج آن‌ها می‌تواند به تبیین و حل مسئله پژوهش کمک کند. جلایی و همکاران (۲۰۱۸) و ضیاء، ناهید و طوطی فر طهران پور (۲۰۱۵) نشان دادند که منابع انسانی و سرمایه فکری بر رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران و تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه تأثیرگذار هستند. عسکریان، اصغریور و سرلاب (۲۰۱۶) نشان دادند که ایران در صادرات کفش، پوشاک و سایر تجهیزات ورزشی پیشرفت داشته است. خسروی‌زاده، بهرامی و حقدادی (۲۰۱۴) موانع سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش را موانع اقتصادی، اطلاعاتی و بازار سرمایه، مدیریتی، قانونی و حقوقی، فرهنگی و اجتماعی، حمایتی و تشویقی و سیاسی ذکر کردند. خسروی‌زاده، بهرامی و حقدادی (۲۰۱۵) موانع فرهنگی، قانونی، آموزشی، پژوهشی، اداری و اجرایی، ساختاری و برنامه‌ریزی را موانع ارتباط بین صنعت ورزش و مؤسسات آموزش عالی ذکر کردند. نظری قنبری و صابونچی (۲۰۱۴) گزارش دادند که شناخت و آگاهی از تأثیرات متقابل متغیرهای اقتصادی یکی از ملزومات اساسی به منظور دستیابی به اهداف اقتصادی ورزش است. عظیم‌زاده، احسانی، کردنائیج و کوزه چیان (۲۰۱۴) نشان دادند که هر دو عامل فرد و محیط در ایجاد کسب و کار مهم هستند. رستم‌زاده، صادقی، عساری و یآوری (۲۰۱۴) گزارش دادند که سرمایه‌گذاری دولت در ورزش بر رشد اقتصادی اثر معناداری ندارد. نوبخت، احسانی، کوزه چیان و امیری (۲۰۱۴) عوامل بازاریابی، طرح کسب و کار، حمایت دولت، شبکه‌سازی، آمادگی کارآفرینی، فناوری، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به سرمایه و قانونمندی را از عوامل موفقیت کسب و کار ورزشی در ایران برشمردند. مرور این پژوهش‌ها نشان داد علاوه بر اینکه تاکنون در زمینه بحران اقتصادی و

مدیریت کسب‌وکار در شرایط بحران پژوهش تخصصی انجام نشده است، پژوهش‌هایی تخصصی به بررسی همه‌گیری کرونا در ابتدای سال ۲۰۲۰ نیز نپرداخته‌اند.

پژوهش‌های خارجی نشان دادند که بیماری ویروس کرونا باعث اینترنتی‌شدن مشاغل (کوشلی، گر، باسیستا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)، ازدست‌دادن شغل خانواده‌ها (رانی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، رکود بازار سهام و میزان رشد آن (گورمسن و کویجن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) شده است. سرکار و اوسیفسکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) و ژو، آناگندهالی و ژانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) فرایندهای شناخت سازمانی، تصمیم‌گیری و اجرا یا پیاده‌سازی، استفاده از استراتژی‌های پاسخ خاص و نقش کاربران رسانه اجتماعی را بر انعطاف‌پذیری و مقابله با بحران ضروری تأثیرگذار دانستند. واسیل‌چیوا و ستادیک<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که باید اقداماتی با هدف کاهش غلظت دارایی‌ها تدوین و اجرا شود. بلومبرگ، رژمی، اندریکس، مک کلاسی، پترسن، زوملا و باربسکی<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند که رویدادهای ورزشی همچون المپیک ۲۰۱۶ ریو حتی با وجود همه‌گیری ویروس کرونا با خیال راحت برگزار شدند. سوناتایت پتکویسین<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که وجود بحران، اعتبار شرکت‌ها و کسب‌وکارها را به خطر خواهد انداخت. جوهانسون، آگرهولم و فراندسن<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) نشان دادند که بیشتر سازمان‌ها طرحی احتمالی برای دوره بحران دارند و بیشتر این طرح‌ها شامل جنبه‌های داخلی مربوط به مدیریت و ارتباط با سهام‌داران داخلی در طی وقوع بحران است. یوکاکتورک، بکمزسی و یوکاکتورک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) و نائورایت و رامفورد<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰) گزارش دادند که نوآوری و تغییر در مدل کسب‌وکار، گرایش باشگاه‌ها به فعالیت‌های مجازی و جذب سرمایه‌گذاران خارجی بهترین روش برای مقابله با بحران و دوره رکود اقتصادی است. بررسی این مطالعات نشان داد که پژوهش‌های خارجی از جنبه‌ها و روش‌های متعددی مدیریت کسب‌وکارها در بحران‌های مختلف را بررسی کرده‌اند، اما پژوهش‌های خارجی حوزه ورزش نیز بسیار محدود به این موضوع پرداخته‌اند.

مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چند خلأ پژوهشی مشخص در زمینه مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در بحران‌های اقتصادی و به‌طور مشخص در دوره شیوع ویروس کرونا وجود دارد: نخست اینکه تاکنون

- 
1. Koshli, Kaur & Basista
  2. Rani
  3. Gormsen & Kojjen
  4. Sarkar & Osievskyy
  5. Zhu, Anagondahalli & Zhang
  6. Vasiljeva & Stadnyk
  7. Blumberg, Regmi, Endricks, McCloskey, Petersen, zumla & Barbeschi
  8. Šontaitė-Petkevičienė
  9. Johansen, Aggerholm & Frandsen
  10. Ucakturk, Bekmezci & Ucakturk
  11. Nauright & Ramfjord

به مدیریت بحران در اقتصاد ورزش و کسب و کارهای صنعت ورزش کشور و حتی خارج از کشور به صورت تخصصی توجه نشده است. علاوه بر این، با وجود انجام شدن پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مدیریت و اقتصاد در شرایط شیوع ویروس کرونا، در حوزه مطالعات صنعت ورزش هنوز دستاوردهای درخور توجهی ارائه نشده است. علاوه بر این، پژوهش‌های پیشین مدل‌ها و الگوهای مفهومی تخصصی برای مدیریت بحران کسب و کارهای ورزشی ارائه نداده‌اند. براساس مطالب بیان شده در تعریف مسئله پژوهش، شناسایی خلأهای پژوهشی و بیان ضرورت پژوهش، هدف پژوهش این است که مدیریت کسب و کارهای ورزشی در دوره بحران اقتصادی اجتماعی ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا را تحلیل نظام‌مند و کیفی کند و مشخص کند که چه عواملی در مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران نقش درخور توجهی ایفا می‌کنند. سپس عوامل را در چارچوب مدلی جامع و فرایندگر تدوین و تبیین کند. پس از آن، براساس چارچوب مدل به شناسایی و بررسی چالش‌ها و راهبردهای مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران بپردازد.

## روش پژوهش

روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی سیستماتیک (گلیزر) بود. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (مدیران، تحلیلگران و اساتید) و منابع اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای با موضوع مدیریت بحران در کسب و کارها) بود. نمونه آماری به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شد و از آن‌ها نظرخواهی شد.

جدول ۱- مشخصات نمونه آماری پژوهش

Table 1- Specifications of the Statistical Sample of the Research

جامعه	گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
منابع انسانی	مدیران کسب و کارهای ورزشی مشاوران و تحلیلگران بازار ورزش اساتید دانشگاهی	قضاوتی قضاوتی قضاوتی	۶ نفر ۵ نفر ۷ نفر
منابع اطلاعاتی	منابع کتابخانه‌ای و علمی گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	هدفمند و در دسترس هدفمند و در دسترس هدفمند و در دسترس	۱۶ نسخه ۱۱ نسخه ۲۱ نسخه

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه اکتشافی نیمه‌ساختارمند بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت جدول شماره دو است. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی ذکر شده کنترل شد و مطلوب ارزیابی شد.

## جدول ۲- مشخصات ابزارهای پژوهش

Table 2 - Specifications of Research Tools

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
نوع	نظام‌مند و ساختارمند	نیمه‌ساختار یافته
ابزار	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
زمینه	نمونه آماری منابع اطلاعاتی	نمونه آماری منابع انسانی
روایی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	انتخاب افراد برحسب شایستگی علمی و فنی
	روایی محتوایی و صوری رونوشت از دیدگاه متخصصان	روایی محتوایی و صوری پرسشنامه از دیدگاه متخصصان
	محاسبه ضریب توافق بین اساتید کدگذار و مصحح	محاسبه ضریب توافق بین اساتید کدگذار و مصحح

در نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد به صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه به چه نوع اطلاعات خاصی نیاز است، نمونه را انتخاب کند. در این پژوهش اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱- تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردهای مشابه هدف بود؛ ۲- تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخ‌گویی آن‌ها تأثیر نگذارد، برای افزایش روایی درونی اقدام شد. همچنین پس از انجام شدن هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی درباره الگو داشت، درباره آن‌ها بحث می‌کرد. این کار پس از اجرای مصاحبه انجام شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی شروع شد. پس از استخراج کدها آن‌ها طبقه‌بندی شدند. مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند، طبقات جدا یا ادغام می‌شوند تا نظریه در روند این فرایند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری استفاده می‌شوند. در این پژوهش گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل می‌کرد ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزود. پس از اجرای ۱۸ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه‌نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد زیادی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت چارچوبی مفهومی ترسیم شد. کدگذاری در سه مرحله

کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی تبدیل شوند.

## نتایج

چارچوب مفهومی نهایی شناسایی شده شامل ۷۷ مؤلفه، ۲۲ بُعد، هشت منظر و سه سطح بود. مشخصات مربوط به منظرها، ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها به صورت جدول شماره سه است.

جدول ۳- چارچوب بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده به همراه میزان تکرار آن‌ها در منابع و مصاحبه‌ها

**Table 3 - Framing and Coding of Identified Components Along with Their Repetition Rate in Sources and Interviewees**

فرآوانی مضامین کلیدی	کد ۳ (مؤلفه)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۱ (منظرها)
۳	رکود اقتصادی بازار ورزش و جریان عرضه و تقاضای آن در دوران شیوع کرونا		
۱۱	رواج یافتن برخی روش‌های ارائه خدمات و محصولات در بازار مجازی	تحولات و تجربیات بازار	
۸	تغییر رویکرد رقبا و کسب و کارهای دیگر		اطلاعات
۲	برجسته شدن مشارکت و حضور مشتریان در فضای مجازی		کسب و کار
۴	دسترسی به اطلاعات بازار در شرایط رکود اقتصادی و اجتماعی کرونا		در بحران
۲	دریافت خدمات و مشاوره فنی و تخصصی برای تغییر	دانش و مشاوره کسب و کار	
۶	اطلاع از برنامه‌های دولت و نهادها برای مداخله مثبت در شرایط شیوع کرونا		

ادامه جدول ۳- چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی‌شده به‌همراه میزان تکرار آن‌ها در منابع و مصاحبه‌ها

**Table 3 - Framing and Coding of Identified Components along with Their Repetition Rate in Sources and Interviewees**

فرآوانی مضامین کلیدی	کد ۳ (مؤلفه)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۱ (منظرها)
۴	نوع کسب‌وکار ورزشی (تولیدی، خدماتی، تجاری و...)	ساختار و	
۵	اندازه سیستم کسب‌وکار (بزرگ یا کوچک‌بودن)	ماهیت سیستم	
۳	نوع محصولات و خدمات و بازار هدف	کسب‌وکار	
۱۰	نوع مالکیت و مدیریت کسب‌وکار		
۶	توان مالی و قابلیت مدیریت مالی کسب‌وکار	منابع و سرمایه	
۲	قابلیت سرمایه‌انسانی کسب‌وکار	کسب‌وکار	قابلیت
۸	میزان برخورداری از منابع دانشی و فناوری		پایدارسازی
۹	میزان اتکا به منابع فیزیکی		کسب‌وکار
۸	تمایل مدیران کسب‌وکار به تغییر رویکرد در دوران شیوع ویروس کرونا	تفکر تغییر در	
۱۳	میزان دانش مدیران و کارشناسان کسب‌وکار در زمینه تغییر رویکرد	مدیریت	
۳	میزان ریسک‌پذیری مدیران در تغییردادن رویکرد کسب‌وکار	کسب‌وکار	
۱۰	الزامات مالی مانند حقوق کارکنان، هزینه‌ها و...	فشار و الزامات	
۶	خطر برشکستگی برای کسب‌وکارها	تغییر	
۵	اعمال فشار از طرف شرکا و مراکز همکار	کسب‌وکار	
۱۱	انجام پژوهش‌ها در بازارهای هدف کسب‌وکار و رقبا	برنامه‌ریزی	
۹	طراحی و امکان‌سنجی سیستم جدید کسب‌وکار	توانمندسازی	
۶	تدوین برنامه عملیاتی کسب‌وکار جدید		استراتژی
۹	تعیین استراتژی‌های کسب‌وکار در دوران شیوع کرونا		توانمندسازی
۵	آماده‌سازی فکری اعضای مدیریتی و اجرای کسب‌وکار برای تغییر		کسب‌وکار
۶	استخدام نیروی انسانی جدید برای سیستم جدید کسب‌وکار	ظرفیت‌سازی	
۴	بررسی جنبه‌های حقوقی سیستم جدید کسب‌وکار و محیط آن	توانمندسازی	
۳	ارتقای زیرساخت فناوری کسب‌وکار		

ادامه جدول ۳- چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده به همراه میزان تکرار آن‌ها در منابع و مصاحبه‌ها

**Table 3 - Framing and Coding of Identified Components Along with Their Repetition Rate in Sources and Interviewees**

فرآوانی مضامین کلیدی	کد ۳ (مؤلفه)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۱ (منظرها)
۴	تعریف نقش برای اعضا و تیم براساس فعالیت‌های سیستم جدید		
۱۱	فعال‌سازی نقش مجازی و شبکه‌های اجتماعی اعضای کسب و کار	تغییر در نقش اعضا و تیم	
۸	تغییر در نوع همکاری نیروی انسانی با رویکرد تیم‌سازی و دورکاری		
۹	آموزش مهارت‌های مرتبط با فعالیت در سیستم جدید در دوران شیوع کرونا	کسب و کار	
۱۱	تغییر و نوآوری در نوع محصولات و خدمات موجود	تغییر در	پیشبرد
۷	طراحی و ارائه محصولات و خدمات جدید	محصول و بازار	سیستم جدید
۹	تغییر در ویژگی‌های بسته‌بندی و عرضه محصولات متناسب با رفتار خرید و مصرف مشتریان در دوران شیوع کرونا	هدف	کسب و کار
۷	تغییر در سبک مدیریت و مشارکتی شدن آن		
۹	ارتقای انعطاف برنامه‌ای، زمانی و عملکردی کسب و کار	تغییر در	
۹	نوآوری در فرایندهای کسب و کار (بازاریابی، فروش و...)	سیستم و	
۵	تعریف سیستم اجرایی کسب و کار به صورت الکترونیک و هوشمند	ساختار	
۱۳	ارتقای رویکرد پروژه‌محوری سیستم کسب و کار		
۱۰	حمایت اجتماعی و فکری ورزشکاران و مربیان از کسب و کارهای ورزشی در دوران شیوع کرونا		شبکه حمایت
۸	حمایت مدیران سازمان‌ها از کسب و کارهای ورزشی در دوران شیوع کرونا	حمایت نقش‌ها و شخصیت‌ها	محیطی کسب و کارها
۱۲	حمایت فعالان رسانه‌ای ورزش از کسب و کارهای ورزشی		

ادامه جدول ۳- چارچوب بندی و کدگذاری مؤلفه های شناسایی شده به همراه میزان تکرار آن ها در منابع و مصاحبه ها

**Table 3 - Framing and Coding of Identified Components Along with Their Repetition Rate in Sources and Interviewees**

فرآوانی مضامین کلیدی	کد ۳ (مؤلفه)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۱ (منظرها)
۱۳	حمایت سازمان های ورزشی ملی از کسب و کارهای ورزشی		
۱۰	حمایت سازمان های متولی صنعت و بازار از کسب و کارهای ورزشی	حمایت	
۹	حمایت برندهای بزرگ از کسب و کارهای کوچک در دوران شیوع کرونا	نهادهای و مراکز مختلف	شبکه حمایت
۷	حمایت مراکز علمی و آموزشی از کسب و کارهای ورزشی		محیطی
۷	همکاری و حمایت شرکت های ورزشی بین المللی	همکاری و	کسب و کارها
۱۰	همکاری و حمایت شرکت های ورزشی داخلی در دوران شیوع کرونا	شراکت سایر	
۸	همکاری و حمایت شرکت های غیرورزشی داخلی و خارجی	کسب و کارها	
۳	فعالیتها و استراتژی های رقبا در دوران رکود مربوط به شیوع کرونا	فعالیت رقبا و	
۹	جایگاه بازار هدف کسب و کار ورزشی در فضای الکترونیک	ظرفیت بازار	ظرفیت بازار
۸	رها نبودن بازار و سیستم های کنترل بازار در دوران شیوع کرونا		در دوره بحران
۹	تمایل مشتریان به پیگیری محصولات و خدمات در فضای مجازی	رفتار مشتریان	
۴	میزان حفظ مصرف ورزشی در دوران شیوع کرونا	در سیستم	
۹	تغییر رفتار خرید و مصرف مشتریان در دوران شیوع کرونا	جدید	
۸	تأمین درآمد حداقلی و درآمد کسب و کار	حفظ عملکرد	
۷	ذخیره منابع اساسی در شرایط رکود شیوع کرونا	کسب و کار	
۵	ایجاد تعادل بین فعالیت های جدید و قبلی ادامه یافته		
۵	هوشمندسازی اقدامات و فضاها فیزیکی		
۴	حفظ زنجیره تأمین کسب و کار از تولید تا فروش در دوران شیوع کرونا	حفظ یکپارچگی	انطباق سیستم
۸	انسجام و نظم بخشی به فعالیتها از طریق سیستم الکترونیک	کسب و کار	جدید با
۱۰	مشارکت دهی اعضا و تیم در مدیریت فرایندها		شرایط
۱۲	حضور کسب و کار در همه اجتماعات مجازی که مشتریان آنجا حضور دارند		بحران
۴	همسوسازی کانال های توزیع و شبکه های رسانه ای کسب و کار با جو محیطی موجود در دوران شیوع کرونا	انطباق با شرایط محیطی	
۷	تطبیق قیمت ها با شرایط بازار		



ادامه جدول ۳- چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده به همراه میزان تکرار آن‌ها در منابع و مصاحبه‌ها

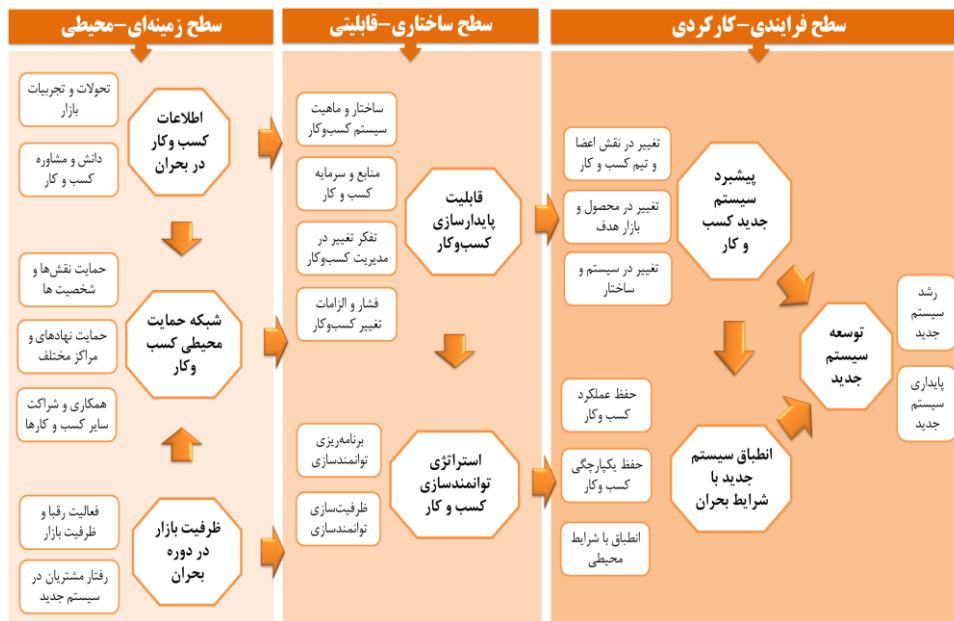
**Table 3 - Framing and Coding of Identified Components Along with Their Repetition Rate in Sources and Interviewees**

فرآوانی مضامین کلیدی	کد ۳	کد ۲ (ابعاد)	کد ۱ (منظرها)
۶	افزایش درآمد سیستم جدید کسب و کار	رشد سیستم جدید	
۶	افزایش مشتریان و تعامل آن‌ها در سیستم جدید		
۵	بهبود برند کسب و کار در سیستم جدید در دوران شیوع کرونا		
۱۱	افزایش تولید و عرضه محصول و محتوا	توسعه سیستم جدید	
۹	افزایش شبکه محیطی و زنجیره تأمین کسب و کار		
۵	ارتقای حاشیه امنیت مالی کسب و کار جدید		
۳	کاهش وابستگی کسب و کار به محصولات یا گروه مشتری خاص	پایداری سیستم جدید	
۶	دستیابی به رابطه پایدار با بخش مهم از مشتریان و جامعه برند کسب و کار در دوران شیوع کرونا		
۱۱	غافل نشدن کسب و کار از مسئولیت‌های اجتماعی مربوط به شرایط موجود		
۷	دستیابی به بلوغ سازمانی در سیستم جدید		

مدل پژوهش (شکل شماره یک) مستخرج از چارچوب مفهومی جدول شماره سه است. مدل شامل سه سطح زمینه‌ای-محیطی، ساختاری-قابلیتی و فرایندی-کارکردی است. سطح زمینه‌ای-محیطی شامل منظرهای اطلاعات محیطی کسب و کار، شبکه حمایت محیطی برای تغییر و ظرفیت بازار برای تغییر است. سطح ساختاری-قابلیتی نیز شامل منظرهای قابلیت تغییرپذیری کسب و کار و استراتژی تغییر سیستم کسب و کار است. سطح فرایندی-کارکردی نیز شامل منظرهای پیشبرد سیستم جدید کسب و کار، تاب‌آوری و سازگاری سیستم جدید و توسعه سیستم جدید چارچوب‌بندی است.

منظر اطلاعات محیطی کسب و کار شامل ابعاد تحولات و تجربیات بازار و دانش و مشاوره کسب و کار است. منظر شبکه حمایت محیطی برای تغییر شامل ابعاد حمایت نقش‌ها و شخصیت‌ها، حمایت نهادهای و مراکز مختلف و همکاری و شراکت سایر کسب و کارهاست. منظر ظرفیت بازار برای تغییر ابعاد، فعالیت رقبا و ظرفیت بازار و رفتار مشتریان در شرایط شیوع کرونا را در برمی‌گیرد. منظر قابلیت تغییرپذیری کسب و کار نیز شامل ابعاد ساختار و ماهیت سیستم کسب و کار، منابع و سرمایه کسب و کار،

تفکر تغییر در مدیریت کسب‌وکار و فشار و الزامات تغییر کسب‌وکار است. همچنین منظر استراتژی تغییر سیستم کسب‌وکار شامل ابعاد برنامه‌ریزی تغییر و ظرفیت‌سازی تغییر است. منظر پیشبرد سیستم جدید کسب‌وکار، ابعاد تغییر در نقش اعضا و تیم کسب‌وکار، تغییر در محصول و بازار هدف و تغییر در سیستم و ساختار را شامل می‌شود. منظر تاب‌آوری و سازگاری سیستم جدید شامل ابعاد حفظ عملکرد کسب‌وکار، حفظ یکپارچگی کسب‌وکار و انطباق با شرایط محیطی است. منظر توسعه سیستم جدید شامل ابعاد رشد سیستم جدید و پایداری سیستم جدید است. ارتباط و جهت اثرگذاری عوامل ذکر شده در قالب مدلی مفهومی به‌صورت شکل شماره یک ترسیم شده است. جهت اثرگذاری بین عوامل و برآیند تعامل بین متغیرهای به‌صورت فلش‌های زیر مشخص شده است. مبنای تعیین روابط کلی بین متغیرها براساس این موارد است: مبنای نظری، پیشینه پژوهش، گروه کانونی و مصححان (پنج نفر) و همچنین ساختار تئوری موضوع پژوهش (مدیریت بحران یک مقوله فرایندنگر است).



شکل ۱- چارچوب مفهومی مدل مدیریت کسب‌وکارهای حوزه صنعت ورزش در دوره بحران  
Figure 1- Conceptual framework of business management model of sports industry in crisis period

بر اساس چارچوب تحلیل پژوهش، چالش‌ها و راهبردهایی برای کارآمدسازی مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی ناشی از شیوع ویروس کرونا به صورت جدول شماره چهار شناسایی و گزارش شده است. تفکیک به دو منظر درون‌سیستمی و برون‌سیستمی بر مبنای سیستم کسب و کارهای ورزشی تعیین شده است.

جدول ۴- چالش‌ها و راهبردهایی برای کارآمدسازی مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی ناشی از شیوع ویروس کرونا

**Table 4 - Challenges and strategies for streamlining the management of sports businesses in times of crisis and recession caused by the outbreak of coronavirus**

سطح	چالش‌ها	راهبردها
برون‌سیستمی	<p>- احتمال طولانی شدن دوره رکود ناشی از شیوع ویروس کرونا و تعطیلی کسب و کارهای ورزشی</p> <p>- بسته شدن مرزهای کشورهای همسایه و کاهش امکان مبادلات و معاملات</p> <p>- اولویت پایین باشگاه‌ها و کسب و کارهای ورزشی در تسهیلات و حمایت‌های دولتی</p> <p>- قراردادن فضاها و باشگاه‌های ورزشی در فهرست اماکن و کسب و کارهای پرخطر برای شیوع کرونا</p> <p>- تمایل نداشتن بسیاری از افراد و خانواده‌های دارای فعالیت ورزشی خانگی در دوره شیوع ویروس کرونا به دریافت خدمات ورزشی تخصصی و هزینه بردار</p> <p>- رکود بازار خرید و فروش بازار کالاها و خدمات ورزشی</p> <p>- توقف سرمایه‌گذاری‌ها در ورزش</p> <p>- کساد بازار خرده‌فروش و عمده‌فروشی کالاها و ورزشی</p>	<p>- ارائه مشاوره و خدمات فنی ارزان از فناوری‌های نوین چندرسانه‌ای برای کسب و کارهای ورزشی</p> <p>- ارائه آموزش‌های مدیریت بحران به کسب و کارهای ورزشی توسط مراکز علمی آموزشی</p> <p>- جریان‌سازی رسانه‌ای در شرایط بحران برای حمایت از کسب و کارهای ورزشی</p> <p>- ارائه وام با نرخ کم توسط دولت به کسب و کارهای ورزشی</p> <p>- ارائه مشاوره فعالیت در شبکه‌های اجتماعی به کسب و کارهای ورزشی</p> <p>- تشویق مالکان املاک ورزشی به حمایت از مستأجران و باشگاه‌داران</p> <p>- کسب اطلاعات جدید از روش‌های استفاده شده در سایر کشورها و ارائه آن‌ها به کسب و کارهای ورزشی و سازمان‌های متولی ورزش</p> <p>- ایجاد یک سیستم اطلاعاتی برای بازار ورزش در دوره شیوع ویروس کرونا</p> <p>- ایجاد بستر فعالیت زنجیره‌ای و شراکتی بین کسب و کارهای ورزشی</p>

ادامه جدول ۴- چالش‌ها و راهبردهایی برای کارآمدسازی مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی ناشی از شیوع ویروس کرونا

**Table 4 - Challenges and strategies for streamlining the management of sports businesses in times of crisis and recession caused by the outbreak of coronavirus**

سطح	چالش‌ها	راهبردها
درون سیستمی	-اجاره‌ای بودن بسیاری از فضاهای ورزشی برای کسب‌وکارها	-تغییر در نوع محصول و خدمات متناسب با شرایط شیوع ویروس کرونا و مشتریان ورزشی
	-حساس بودن وضعیت بهداشتی مراکز خدمات ورزشی	-کاهش هزینه‌های جاری در کسب‌وکارهای ورزشی
	-جذب مشتریان باشگاه‌های مجازی توسط کسب‌وکارهای مجازی	-تنوع بخشی به روش‌های درآمدزایی در کسب‌وکارهای ورزشی
	-افزایش فعالیت افرادی با ادعای مربیگری و تخصص ورزشی بدون تأیید صلاحیت در فضای مجازی	-توسعه زیرساخت‌های دورکاری برای کارکنان باشگاه‌ها و کسب‌وکارهای ورزشی
	-توانمندی اندک عمده کسب‌وکارهای ورزشی به لحاظ استفاده از فناوری در کسب‌وکارها	-استفاده از ابتکارات و نوآوری با رویکرد فضای اینترنت توسط کسب‌وکارهای ورزشی
	-تمایل نداشتن به شرکت کسب‌وکارهای ورزشی در سمینارهای بین المللی به منظور مدیریت بحران موجود	-تشویق به فعالیت استارت‌آپی توسط کسب‌وکارهای ورزشی
	-چالش‌های شغلی مربیان و احتمال تغییر رویکرد شغلی در آن‌ها	-ورزشی توانمند در دوران شیوع ویروس کرونا
	-تعطیلی لیگ‌ها و مسابقات مختلف	-استفاده از رویکردهایی مانند مربی آنلاین، خرید آنلاین و... برای کسب‌وکارهای ورزشی
	-لغو برخی مسابقات داخلی، جهانی و بین‌المللی	-حفظ ارتباط با مشتریان ورزشی از روش‌های مختلف مجازی
	-تعطیلی مراکز تندرستی و باشگاه‌های ورزشی	-تحلیل بازار ورزش در شرایط شیوع ویروس کرونا و جمع‌آوری اطلاعات جدید از طریق ارتباط مؤثر با مشتریان
		-شناسایی فرصت‌های بدیع برای توسعه محصولات یا خدمات جدید و جایگزین در کسب‌وکارهای ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش، چارچوب مفهومی نهایی شناسایی شده شامل ۷۷ مؤلفه، ۲۲ بُعد، هشت منظر و سه سطح بود. سه سطح مدل شامل سطوح زمینه‌ای-محیطی، ساختاری-قابلیتی و فرآیندی-کارکردی بود که متغیرهای زیرمجموعه آن‌ها به صورت متوالی بر هم اثرگذاری-اثرپذیری داشتند. این چارچوب رویکردی جامع، سیستمی و چندسطحی به موضوع مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی دارد. از دیدگاه جامعیت، انواع متغیرها و عوامل دارای نقش و اثر

مشهود در نظر گرفته شده‌اند. از منظر سیستمی، رویکرد مؤلفه از عوامل زمینه‌ای- محیطی به سوی عوامل ساختاری-فرایندی و در نهایت عوامل پیامدی-کارکردی است. از منظر چندسطحی بودن نیز عوامل کلان-خرد شناسایی شده‌اند. پژوهش‌های پیشین نیز تأییدکننده کلیات یا جزئیات مدل مفهومی پژوهش هستند.

سطح زمینه‌ای-محیطی شامل منظرهای اطلاعات کسب و کار در بحران، شبکه حمایت محیطی کسب و کارها و ظرفیت بازار در دوره بحران بود. در این سطح منظر اطلاعات کسب و کار در بحران شامل ابعاد تحولات و تجربیات بازار و دانش و مشاوره کسب و کار است. منظر شبکه حمایت محیطی کسب و کارها شامل ابعاد حمایت نقش‌ها و شخصیت‌ها، حمایت نهادهای و مراکز مختلف و همکاری و شراکت سایر کسب و کارها است. منظر ظرفیت بازار در دوره بحران، ابعاد فعالیت رقبا، ظرفیت بازار و رفتار مشتریان در شرایط شیوع ویروس کرونا را در برمی‌گیرد. حمایت‌ها و منابع اکوسیستمی نیز در سه حوزه حمایت دولتی، مشارکت صنعت و بخش خصوصی و حمایت عمومی، هر کدام کارکردها و اثرات خود را دارند. به دلیل نقش غالب دولت و نهادهای دولتی در سیستم ورزش کشور، مؤلفه‌های پیشران‌ها و الزامات نهادی هم در درون نظام صنعت ورزش و هم در محیط بیرونی آن می‌توانند نقش مستقیم و زمینه‌ای در زمینه مدیریت کسب و کار در بحران ایفا کنند. همچنین با توجه به محدودیت مراکز ورزشی، هزینه‌ها و پیاده‌سازی سیستم‌های جدید و تغییر استراتژی کسب و کار به تنهایی برای این کسب و کارها مقدور نیست و به حمایت انواع بازیگران اکوسیستم ورزش در محیط‌های دولتی، صنعتی، اجتماعی و دانشگاهی کشور نیاز است. علاوه بر این، از آنجا که رخدادهای در شرایط بحران با سرعتی حیرت‌آور در حال آشکار شدن هستند و روزانه درک ما را از موضوعات تغییر می‌دهند و تحولات در بازار به صورت لحظه‌ای در حال آشکار شدن است، توجه به تحولات بازار اهمیت زیادی دارد و به دست آوردن اطلاعات و به‌روزرسانی آن‌ها درباره کسب و کار و استفاده از تجربیات دیگر کسب و کارها از اهمیت زیادی برخوردار است (محقر و حیدری، ۲۰۱۰، ۱۸۱).

بخش مشاوره کسب و کار نیز یکی از بخش‌هایی است که حضور فیزیکی و مجازی آن در هر کسب و کاری مهم و کارآمد است. این بخش می‌تواند سهم زیادی از مشکلات و موانع کاری کسب و کارها را از بین ببرد و از وقوع مشکلات در آینده جلوگیری کند. داشتن دانش و مشاوره کسب و کار می‌تواند مدیران کسب و کارها را با مدل‌های به‌روز دنیا و منطبق با نیازهای کسب و کار در بحران، با صنعت و بازار مشاور مدیریت و چالش‌های آن و آموزش شایستگی‌های لازم در مشاوره کسب و کار آشنا کند. برخی نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده تأیید می‌کنند. میرفاطمی (۲۰۱۹) نشان داد که مدیریت دانش در بحران به‌عنوان راهبردی در محیطی پویا زمینه اتقای عملکرد فردی و سازمانی را برای جلوگیری از زوال کسب و کار

فراهم می‌کند. عظیم‌زاده و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که هر دو عامل فرد و محیط در ایجاد کسب‌وکار مهم هستند. اکبری، مؤذن جمشیدی و اکبری (۲۰۱۳) در بررسی بهبود محیط کسب‌وکار در ایران گزارش دادند که شاخص‌هایی همچون حمایت از سرمایه‌گذاران، اجرای قراردادهای و پرداخت مالیات برای بهبود کسب‌وکار و شاخص‌هایی همچون حمایت از سرمایه‌گذاران، تجارت خارجی و پرداخت مالیات بیشترین موانع را ایجاد کرده‌اند. ربیعی و نیک‌روش (۲۰۱۱) در بررسی عوامل محیطی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان نشان دادند که سیاست‌های دولت، حمایت‌های مالی، انتقال پژوهش و توسعه، زیرساخت‌های تجاری، هنجارهای اجتماعی، فضای آزاد بازار، تعلیم و آموزش، برنامه‌های دولت و زیرساخت‌های فیزیکی در توسعه کسب‌وکارها مؤثر هستند. لیو، شا، جنگ یانگ و لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز در بررسی مشارکت دانش کسب‌وکار در عملکرد شرکت گزارش کردند که داشتن دانش کسب‌وکار باعث عملکرد بهتر در رقابت با رقبای خود می‌شود.

سطح ساختاری-قابلیتی نیز شامل منظرهای قابلیت پایداریسازی کسب‌وکار و استراتژی توانمندسازی کسب‌وکار تعیین بود. منظر قابلیت پایداریسازی کسب‌وکار نیز شامل ابعاد ساختار و ماهیت سیستم کسب‌وکار، منابع و سرمایه کسب‌وکار، تفکر تغییر در مدیریت کسب‌وکار و فشار و الزامات تغییر کسب‌وکار بود. همچنین منظر استراتژی توانمندسازی کسب‌وکار شامل ابعاد برنامه‌ریزی توانمندسازی و ظرفیت‌سازی توانمندسازی تعیین بود. پایداری مشاغل از موضوعات مهم در مباحث مربوط به کسب‌وکارهای خرد است که اهمیت بسیار زیادی دارد. همواره پایداری مشاغل یکی از مسائل چالش‌برانگیز بازار کار بوده است؛ زیرا شرط اصلی برای کاهش بیکاری، بقای مشاغل و تداوم فعالیت افراد در آن‌هاست؛ از این رو، این موضوع برای سیاست‌گذاران و تحلیلگران بازار کار اهمیت دارد (رزمنجو و مقصودی، ۲۰۱۹، ۲۹). با توسعه کسب‌وکارها می‌توان شاهد ایجاد ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فراوانی در ابعاد اقتصادی و اجتماعی بود که می‌تواند به توانمندسازی کسب‌وکارها منجر شود که مهم‌ترین ظرفیت اقتصادی کسب‌وکارها اشتغال‌زایی و کاهش وابستگی به دیگران است. بدون شک، موفقیت یک کسب‌وکار در گرو حمایت‌های مالی و تأمین ابزار موردنیاز به‌منظور راه‌اندازی و بازاریابی برای فروش محصولات است که در این برهه حمایت دولت از این‌گونه تشکلهای می‌تواند مؤثر واقع شود. یکی از ظرفیت‌های دیگر توسعه کسب‌وکار ورزشی، بعد اجتماعی است. کسب‌وکارها به‌دلیل برخورداری از تعاملات فردی و گروهی می‌توانند به ارتقای انگیزه‌های فردی کمک زیادی کنند و موجب مشارکت در مدیریت خانه و روحیه در افراد شوند (زینتی فخرآباد و بکه‌ها، ۲۰۱۶، ۳۱). برخی نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی‌شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده تأیید

1 . Liu, Xia, Jiangyong & Lin

می‌کنند. سان، وو و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تقویت نوآوری، راهبردهای مدیریتی، انطباق با شرایط، ارتقای نوآوری، کارآفرینی سریع و مقرون‌به‌صرفه و زیرساخت‌های لازم برای پایداری را ضروری اعلام کردند. ژنگ و یاو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) سرمایه اولیه بنگاه‌های تولیدی را بر بقا و پایداری کسب و کارها مؤثر می‌دانند. رزمجو و مقصودی (۲۰۱۹) در بررسی الگوی پایداری کسب و کارهای خرد اجتماعی گزارش دادند که راهبردها، مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای و عوامل علی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر پایداری کسب و کارها دارند. دلجوی شهیر، غلامی مبارک آبادی (۲۰۱۸) نشان دادند که حوزه مشاوره کسب و کار و گردشگری به‌منظور تدوین برنامه راهبردی در حوزه‌های کسب و کار از استراتژی‌های حفظ و ثبات استفاده کرده است. مقصودی (۲۰۱۷) گزارش داد که اندازه کسب و کار، تعداد سال‌های فعالیت، تعداد افراد شاغل، میزان سرمایه اولیه، ارزش تولید فعلی، فاصله محل سکونت تا کسب و کار، فاصله تا محل فروش محصول و هزینه نهاده‌ای بر پایداری کسب و کارها اثرگذار هستند. رحمانی و خدایاری (۲۰۱۶) نشان دادند که سطح تحصیلات، نوع طرح اجرا شده، مکان جغرافیایی محل اجرای طرح و موفقیت اقتصادی در پایداری کسب و کارها مؤثر هستند. زینتی فخرآباد و بکها (۲۰۱۶) گزارش دادند که مشوق اصلی کسب و کارها بر استقلال مالی، ریسک‌گریزی و رویکردهای انگیزشی استوار است.

سطح فرایندی-کارکردی شامل منظرهای پیشبرد سیستم جدید کسب و کار، انطباق سیستم جدید با شرایط بحران و توسعه سیستم جدید چارچوب‌بندی بود. منظر پیشبرد سیستم جدید کسب و کار، ابعاد تغییر در نقش اعضا و تیم کسب و کار، تغییر در محصول و بازار هدف و تغییر در سیستم و ساختار را شامل شد. منظر انطباق سیستم جدید با شرایط بحران شامل ابعاد عملکرد کسب و کار، حفظ یکپارچگی کسب و کار و انطباق با شرایط محیطی بود. منظر توسعه سیستم جدید شامل ابعاد رشد سیستم جدید و پایداری سیستم جدید بود. کسب و کارهای ورزشی به به‌کارگیری استراتژی‌هایی برای انطباق کسب و کار در شرایط بحران کرونا نیاز دارند. انطباق با شرایط جدید به کسب و کارها کمک می‌کند در هر شرایطی بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند. انطباق با شرایط جدید در کسب و کارها شامل توانایی‌های ساختاری و سیستمی است که باعث می‌شود کسب و کارها ظرفیت لازم برای مقابله با بحران‌ها را داشته باشند. انطباق با شرایط جدید قابلیت‌هایی برای کسب و کارها به وجود می‌آورد که بتوانند با وجود شرایط نامطلوب به بقا ادامه دهند و در مسیر بازگشت و رشد قرار گیرند. ظرفیت انطباق به بقای بلندمدت شرکت کمک می‌کند. پاندمی کرونا وضعیتی را در کشور به وجود آورده است که بیشتر کسب و کارها در زمان حال به بقا می‌اندیشند و پایان بحران نیز لزوماً به معنی بازگشت

---

1. Sun, Wu & Yang

2. zheng & Yao

به دوره قبل از بحران نیست؛ بنابراین کارآفرینان و مدیران ارشد برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره پسا کرونا به استراتژی‌هایی برای انطباق با شرایط جدید نیاز دارند؛ یعنی کسب‌وکارها برای بقا (تاب‌آوری) باید کلان‌نگری (استراتژیک عمل کردن) داشته باشند. علاوه بر این، کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط بحران کرونا نیازمند اقدامات ابتکاری در زمینه‌های سرمایه انسانی، حوزه بازاریابی و فروش، زنجیره تأمین، مدیریت مالی و تفکر استراتژیک و کارآفرینانه هستند. برخی نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده تأیید می‌کنند. کوشلی و همکاران (۲۰۲۰) گزارش کرد که ویروس کرونا باعث شد مشاغل بیشتر اینترنتی شوند و مردم به بیرون از منزل نروند. سرکار و همکاران (۲۰۱۸) سه فرایند شناخت سازمانی، تصمیم‌گیری و اجرا یا پیاده‌سازی را برای انعطاف‌پذیری و تغییر در دوران بحران پیشنهاد دادند. ژو و همکاران (۲۰۱۷) استراتژی‌هایی همچون پاسخ بحران براساس ارزیابی فعالان فرهنگی، درک و استفاده از استراتژی‌های پاسخ محور و نقش کاربران رسانه اجتماعی را برای مقابله با بحران موثر دانستند. ورمزیری و ایمانی (۲۰۱۷) به ترتیب عامل‌های توان تطابق و آینده‌نگری، تعامل با مشتریان، موقعیت‌طلبی، حمایت خانوار، برنامه‌ریزی راهبردی و حمایت دولت را در تاب‌آوری کسب‌وکارها مؤثر دانستند. صادقلو و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که مدیران و مسئولان گردشگری برای تاب‌آوری کسب‌وکارها این حوزه باید به ویژگی‌های فردی توجه ویژه داشته باشند. به‌صورت کلی، براساس مدل مفهومی پژوهش می‌توان گفت که مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در بحران، فرایندی سیستماتیک و چندسطحی است که در هر سطح و مرحله دارای ویژگی‌های مختص به خود است که از عوامل همبسته خود اثر می‌پذیرند؛ از این‌رو ضرورت دارد مدیریت این کسب‌وکارها ارتباط بین عوامل درون هر سطح با سایر سطوح را در نظر بگیرد. به‌طور مشخص باید گفت که برای مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط بحران مانند بحران سیاسی-اقتصادی کشور و تشدید آن در شرایط شیوع ویروس کرونا، ابتدا با مطالعه زمینه‌ای و محیطی به شناسایی و نظام‌مندسازی اطلاعات محیطی کسب‌وکار، شبکه حمایت محیطی و ظرفیت بازار برای تغییر اقدام شود. سپس به کارآمدسازی ساختاری و توسعه قابلیت‌ها اقدام شود تا به‌صورت ملموس، بازار ورزش شاهد بهبود قابلیت تغییرپذیری کسب‌وکار و استراتژی تغییر سیستم کسب‌وکار باشد. سپس فرایندها و اقدامات کلان برای پیشبرد سیستم تغییر یافته کسب‌وکارها، تاب‌آوری و سازگار کردن این سیستم‌های متحول شده در کسب و کارها تعیین شود.

به‌طور کاربردی‌تر نیز می‌توان گفت که تغییر در سیستم نسبتاً سنتی کسب‌وکارهای ورزشی به‌سوی سیستم انطباق و سازگاری با شرایط شیوع ویروس کرونا، نیازمند ایجاد تغییر در کلیات سیستم کسب‌وکار است. این تغییر می‌باید قدم‌به‌قدم و با درایت و تفکر باشد. از طرفی دیگر، اصلاحات در



نظام بازار و سیستم کسب و کار مانند ورزش عموماً با چالش‌ها و مشکلات مختلفی روبه‌رو خواهد بود. برای رفع آن مشکلات لازم است منتقدان به یاری دست‌اندرکاران آن جریان اصلاحی بیایند و با نگاه نقادانه راه را برای مجریان هموار کنند.

پیشنهاد می‌شود که مؤلفه‌ها، مضامین و چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش به‌منظور غنی‌سازی مفهومی اسناد و برنامه‌ها، جامع‌نگری در تصمیمات و اقدامات و همچنین فرایندنگری در ارزیابی و مدیریت عملکرد مربوط به مدیریت صنعت ورزش به کار روند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که مدیریت کسب و کارهای ورزشی در شرایط بحران و رکود اقتصادی نیازمند به‌کارگیری استراتژی تغییر و نوآوری به همراه شبکه‌سازی محیطی مبتنی بر فناوری است.

## References

1. Akbari., N., MoazenJamshidi., H., & Akbari., M. H. (2013). Fara analysis of business environment improvement in iran with emphasis on investment. Paper presented at the First Conference on Sustainable Development with Business Environment Improvement Approach, Khorasan Razavi Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture, Mashhad. (in Persian).
2. Askarian, F., Asgharpour, H., & Sarlab, R. (2016). Competitive, structural and national changes in the export of sports goods in Iran. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 12(23), 15-26. (in Persian).
3. Azimzadeh, S. M., Ehsani, M., Kordanayij, A., & Koozehchian, H. (2014). Explain a conceptual model for creating small and medium-sized sports businesses. *Sports Management Studies*, 6(22), 189-208. (in Persian).
4. Blumberg, L., Regmi, J., Endricks, T., McCloskey, B., Petersen, E., Zumla, A., & Barbeschi, M. (2016). Hosting of mass gathering sporting events during the 2013–2016 Ebola virus outbreak in West Africa: experience from three African countries. *International Journal of Infectious Diseases*, 47, 38-41.
5. Center for Economic Participation, Investment and Privatization of the Ministry of Sports (2020). Report submitted to the Radio and Television, News Network website, News Code: 798022. (in Persian).
6. Cesaroni, F. M., Sentuti, A., & Cubico, S. (2020). Small family firms and strategies coping the economic crisis: the influence of socio-emotional wealth. In *Entrepreneurship and Family Business Vitality* (pp. 27-48). Cham: Springer.
7. Deljavi Shahir, J., Gholami Mubarakabadi, R., & A, S. N. (2018). Development and empowerment of entrepreneurship in small and medium businesses with a look at the current entrepreneurship in Guilan province using the approach (SWOT). *Quarterly Journal of New Applied Studies in Management, Economics and Accounting*, 1(2), 34-53. (in Persian).
8. Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran (2020). Corona Business. Research Report Series, 1-30. (In Persian).
9. Forbes Institute. (2020). Economic report related to the Corona period. [www.ihcs.ac.ir/fa/news](http://www.ihcs.ac.ir/fa/news) (in Persian).

10. Ghiasvand, A., & Abdolshah, F. (2015). The concept and evaluation of Iran's economic resilience. *Journal of Economics*, 15(59), 161-187. (in Persian).
11. Gormsen, N. J., & Koijen, R. S. (2020). Coronavirus: Impact on stock prices and growth expectations. *The Review of Asset Pricing Studies*, 10(4), 574-597.
12. Jafari Samimi, A., Monfared, S. M., & Heidarzadeh, N. (2014). The impact of currency uncertainty on Iran's imports. *Quarterly Journal of Business Research*, 72, 1-24 (in Persian).
13. Jalaei, S. A., Bakhshandeh, H., Esmaili, M., & Rasouli, M. (2018). The role of human resources in the economic growth of Iran's sports industry. *Sports Management Studies*, 10(48), 67-88. (in Persian).
14. Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
15. Khosravi Zadeh, E., Bahrami, A., & Haghdadi, A. (2014). Barriers to investment and private sector participation in sports in Markazi Province. *Sports Management Studies*, 6(24), 207-222. (in Persian).
16. Khosravi Zadeh, E., Haghdadi, A., & Kamankesh, A. (2015). Obstacles and solutions for communication between the sports industry and higher education institutions in Markazi province. *Research in Educational Sports*, 3(8), 15-36. (in Persian).
17. Koshle, H., Kaur, R., & Basista, R. (2020). Breakdown of business and workers in India: impact of corona virus. Available at SSRN 3557544.
18. Liu, X., Xia, T., Jiangyong, L., & Lin, D. (2019). Under what institutional conditions does overseas business knowledge contribute to firm performance? *International Business Review*, 28(3), 588-602.
19. Maghsoudi, T. (2019). Identifying the factors affecting the sustainability of micro-businesses in the agricultural sector of Khuzestan province, *Agricultural extension and education research*. 10(2), 11-20. (in Persian).
20. Mirfatami, S. M. (2019). Investigating the status of implementation of knowledge management strategy in controlling social crises, *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 4(2), 1-12. (in Persian).
21. Mohaqer, A., & Haji Heydari, N. (2010). Methodology of business model change due to the introduction of mobile technology in the organization, *Journal of Information Technology Management*, 2(4), 175-192. (in Persian).
22. Nauright, J., & Ramfjord, J. (2010). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. *Soccer & Society*, 11(4), 428-441.
23. Nazari Ghanbari, M., & Sabounchi, R. (2014). Analysis of the role of education and human capital in the economic competitiveness of sports in the western provinces of the country. *Scientific-Research Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 1(2), 93-97. (in Persian).
24. National Corona Headquarters.(2020). [www.iribnews.ir](http://www.iribnews.ir)
25. Nobakht, F., Ehsani, H Koozehchian, M., & Amiri, M. (2014). Factors affecting the success of medium and small sports businesses in Iran. Paper presented at the National Conference on New Approaches in Business Management, Tabriz University and Industrial Management Organization, Tabriz. (in Persian).

26. Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 2(3), 1-7.
27. Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (20025). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 167-173.
28. Pi Todaro., M., & Siasmith., S. (2014). *Economic development* (Sh Taheri, Trans). Tehran: Hestan. (in Persian).
29. Rabiee, A., & Nick Ravesh., M. (2011). A study of environmental factors affecting entrepreneurship development in knowledge-based businesses. Paper presented at the 2nd National Conference on Research and Technology Management, Science, Technology and Industry Policy Research Institute, Tehran. (in Persian).
30. Rahmani, Z. A., & Khodayari, R. (2016). A study of factors affecting the success and economic sustainability of domestic jobs for clients covered by Imam Khomeini relief committee in Razan. Paper presented at the First National Conference on Islamic Law, Management and Management, Comprehensive University of Science Applied by Qom Governorate, Qom. (in Persian).
31. Rani, R. (2020). The impact of Coronavirus on Indian economy. *Studies in Indian Place Names*, 40(60), 3618-3626.
32. Razmjoo, M., & Maghsoudi, T. (2019). Designing a model for stabilizing micro-social businesses of Imam Khomeini Relief Committee clients. *Journal of Social Capital Management*, 6(1), 23-39. (in Persian).
33. Rezaei, M. (2018). Assessment, causes and major consequences of the economic crisis in Iran. *Financial Economics*, 12(42), 201-227. (in Persian).
34. Rostamzadeh, P., Sadeghi, Assari Kazem, A., & Yavari, K. (2014). The effect of government investment in sports on economic growth in Iran. *Sustainable growth and development research (Economic Research)*, 14(4), 177-210. (in Persian).
35. Sadeghi, Z. (2011). Investigating the economic and social consequences of the financial crisis in European countries (with emphasis on Britain, France and Germany) (Unpubliehd master's thesis). Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. (in Persian).
36. Sadeghlou, T., Mahmoudi, H., & Jafari, F. (2017). Resilience analysis of tourism businesses in rural areas case: Spatial influence of Mashhad city. *Space Economy and Rural Development*, 6(1), 1-22. (in Persian).
37. Saeedavi, A., & Baradaran, S. (2014). Investigating the role of business continuity management system in creating unity of procedure and promoting coordination in comprehensive and integrated crisis management. Paper Presented at the 6th International Conference on Comprehensive Crisis Management, Permanent Secretariat of International Conference on Comprehensive Management Crisis, Mashhad. (in Persian).
38. Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47-58.
39. Schnefelder., M. J., & Ming., L. (2011). *Sports economics* (M. R. Kazemi, J. Yadollahi, & M. Pahlavani, Trans). Zahedan: Sistan and Baluchestan University Press. (in Persian).

40. Shakeri, A. (2013). Analysis of Iran's economic situation, assessment of macroeconomic variables (scientific report, 13479). Office of Economic Studies, Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (in Persian).
41. Šontaitė-Petkevičienė, M. (2014). Crisis management to avoid damage for corporate reputation: the case of retail chain crisis in the Baltic countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 452-457.
42. Sun, J., Wu, S., & Yang, K. (2018). An ecosystemic framework for business sustainability. *Business Horizons*, 61(1), 59-72.
43. Tajmir Riahi., H., Rahmati., M., & Ash'arion Ghomizadeh., F. (2016). Investigating the causes of the 2008 crisis in the Iranian economy and presenting macro-strategies to prevent financial crises in accordance with the conditions of the Iranian economy. *Iranian Economic Research*, 13(5), 143-175. (in Persian).
44. Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing during the periods of economic crisis and recession through business model innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 89-100.
45. Vasiljeva, T., & Stadnyk, A. (2019). Innovative approaches to evaluation of concentration of the banking system as a basis of improving the state crisis management. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 302-313.
46. Vermeziari, H., & Imani, B. (2017). Resilience analysis of rural businesses in Malekan city. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(1), 181-200. (in Persian).
47. Yazdani, M., & Esmaeili, A. (2017). The Interaction of commercial currents and the publication of financial crisis in emerging countries: The approach of simultaneous equations with discrete related variables in panel data. *Iranian Economic Research Quarterly*, 22(70), 55-73. (in Persian).
48. Zheng, Y., & Yao, F. (2011). The necessity and countermeasures concerning China small and medium-sized enterprise technology innovation. *Energy Procedia*, 5, 933-937.
49. Zhu, L., Anagondahalli, D., & Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, 43(3), 487-492.
50. Zia, B., Nahid, M., & Tootifar Tehranpour, M. M. (2015). The effect of intellectual capital dimensions in identifying the entrepreneurial opportunities of Tehran's sports industry. *Journal of Sports Management*, 7(5), 657-672. (in Persian).
51. Zinati Fakhrabad, H., & F, B. (2016). Investigating the capacities of home business development in the process of empowering rural women (case study of Karaj city), *New Ideas in Science and Technology*, 1(3), 26-38. (in Persian).

## استناد به مقاله

براکخاص، حسین؛ برومند، محمدرضا؛ دستوم، صلاح؛ و بزرگ‌پور، بینش. (۱۴۰۰). مدیریت کسب و کار در دوره بحران: عوامل، چالش‌ها و راهبردها (مطالعه صنعت ورزش در شرایط رکود ناشی از ویروس کرونا). مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۶)، ۲۹۷-۳۲۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8874.3024

Brakhas, H; Boroumand, M. R; Dastoom, S; & Bozorgpour, B. (2021). Business Management in Crisis Period: Factors, Challenges and Strategies (Study of the sports industry in conditions caused by Coronavirus). Sport Management Studies, 13(66), 297-326. (In Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8874.3024