KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Compilation Of Dynamic Strategies of Sports Businesses In The Post-Covid 19 Era Based on ISM-MICMAC Approach

Negar Gholipour[1*], Ebrahim Alidoust [2]

1.Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Jahrom University, Jahrom, Iran.
2.Associate Professor, Sports Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Corresponding Author: Negar Gholipour, gholipournegar@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: 2024/10/21
Revised: 2025/07/21
Accepted: 2025/07/21

KEYWORDS:
Dynamics, Structural Interpretation Model, Sports Industry, Fuzzy, Covid-19

How to Cite:
Negar Gholipour, Ebrahim Alidoust. **Compilation Of Dynamic Strategies Of Sports Businesses In The Post-Covid 19 Era Based On ISM-MICMAC Approach,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2025: 15(30): 51-75

ABSTRACT

Introduction and Aim: Physical literacy is a topic that has attracted the **Aim:**This study identified and explained the factors affecting the dynamics of sports businesses in the post-corona era based on the structural interpretation model.

Method: The method of data analysis was divided into three stages. First, in the fuzzy Delphi method, with the opinion of twenty-six relevant experts, the most important factors affecting the dynamics of businesses were confirmed. Then Interpretive Structural Modeling (ISM) was used to classify components and create a hierarchical model. Mick Mac analysis was also used to determine how the factors were interrelated.

Result: This study identified 14 strategies related to the dynamics of sports businesses in Iran. The model that was developed has five levels. Also, Mick Mac analysis showed that there were five independent variables, two dependent variables and seven link variables.

Conclusion: This study shows that the development of dynamic capabilities in sports organizations requires legal revision and improvement of governance performance. In addition, sports organizations must use digital technology, employee empowerment and comprehensive collaboration between different bodies to advance their capabilities.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا بر اساس مدل تفسیری ساختاری و میک مک

نگار قلی‌پور *[۱]، ابراهیم علیدوست [۲]

۱.استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران.

۲.دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: نگار قلی‌پور gholipournegar@gmail.com

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: علمی–پژوهشی

دریافت: ۱٤۰۳/۰۷/۳۰

ویرایش: ۱٤۰٤/۰٤/۳۰

پذیرش: ۱٤۰٤/۰٤/۳۰

واژه های کلیدی:

پویایی، مدل تفسیری ساختاری، صنعت ورزش، فازی، کرونا

ارجاع:

نگار قلی پور، ابراهیم علیدوست. **شنا سایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا کرونا بر اساس مدل تفسیری ساختاری و میک مک.** *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱٤۰٤: ۱۵(۳۰): ۵۱-۷۵

چکیده

مقدمه و هدف: این مطالعه به شنا سایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر پویایی ک سب‌وکارهای ورز شی در دوران پسا کرونا بر اساس مدل تفسیری ساختاری و میک‌مک پرداخت.

روش: روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها را به سه مرحله تقسیم شد. ابتدا در روش دلفی فازی، با نظر بیست‌وشش نفر خبرگان مربوطه، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پویایی کسب‌وکارها مورد تأیید قرار گرفت. سپس از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای طبقه‌بندی اجزا و ایجاد یک مدل سلسله مراتبی استفاده شد. از تجزیه‌وتحلیل میک‌مک نیز برای تعیین اینکه چگونه عوامل به یکدیگر وابسته هستند استفاده شد.

یافته‌ها: این مطالعه ۱٤ عامل مرتبط با پویایی کسب‌وکارهای ورز شی را در ایران شنا سایی نمود. مدلی که تو سعه داده شد دارای پنج سطح ا ست. همچنین، تجزیه‌وتحلیل میک‌مک ن شان داد که پنج متغیر مستقل، دو متغیر وابسته و هفت متغیر پیوندی بودند.

نتیجه‌گیری نهایی: این مطالعه ن شان می‌دهد که تو سعه قابلیت‌های پویا در سازمان‌های ورز شی مستلزم بازنگری قانونی و بهبود عملکرد حاکمیتی است. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی باید از فناوری دیجیتال، توانمندسازی کارکنان و همکاری همه‌جانبه بین ارگان‌های مختلف برای پیشبرد قابلیت‌های خود استفاده کنند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

Extended Abstract

The COVID-19 pandemic profoundly disrupted the global sports industry, exposing its vulnerabilities and underscoring the need for resilience and adaptability. This study aims to identify and model the key factors influencing the dynamism of sports businesses in the post-pandemic era within the Iranian context. Using the Interpretive Structural Modeling (ISM) approach, the research seeks to develop a hierarchical framework that elucidates the interrelationships among these factors and classifies them based on their driving and dependence power via MICMAC analysis. The ultimate goal is to provide a strategic roadmap for sports organizations to enhance their dynamic capabilities and ensure sustainable performance in the face of future crises.

This applied research employed a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative techniques. The study was conducted between 2021 and 2023. The initial phase involved a comprehensive review of contemporary literature and in-depth interviews with experts to identify potential factors affecting business dynamism in sports. A total of twenty-six purposively selected experts from five key stakeholder groups participated in the study: sports business managers (e.g., producers of sports goods), sports club managers, academic faculty and researchers specializing in sports entrepreneurship and marketing, board members of sports federations, and managers of sports startups. These individuals were chosen due to their firsthand experience with the impacts of COVID-19 and their deep understanding of the dynamics within the sports industry.

Data collection and analysis were performed in three sequential stages:

1. Fuzzy Delphi Method: The initially identified factors were refined and validated using the Fuzzy Delphi technique. Experts evaluated the factors using linguistic variables, which were converted into triangular fuzzy numbers. Factors with a defuzzified value equal to or greater than 0.7 were retained for further analysis. This process confirmed 14 critical factors.

2. Interpretive Structural Modeling (ISM): The ISM methodology was utilized to structure the complex relationships among the 14 confirmed factors. A structured self-interaction matrix (SSIM) was developed based on expert judgments

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

regarding the contextual relationships between each pair of factors (i, j). The SSIM was then converted into a binary initial reachability matrix, which was subsequently refined into a final reachability matrix by incorporating transitivity. The factors were then partitioned into different levels based on their reachability and antecedent sets, leading to the development of a multi-level hierarchical model.

3. MICMAC Analysis: The Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement (MICMAC) analysis was conducted to classify the factors based on their driving power and dependence power. This analysis categorizes factors into four groups: autonomous, dependent, linkage, and independent variables, providing insights into the stability and influence of each factor within the system.

The Fuzzy Delphi process confirmed 14 key factors influencing the dynamism of Iranian sports businesses:

1. Employee Empowerment (C1)
2. Technology Development (C2)
3. Cost Management (C3)
4. Revenue Development (C4)
5. Innovation (C5)
6. Service Enrichment (C6)
7. Value Co-creation (C7)
8. Organizational Resilience Development (C8)
9. Social Capital Creation (C9)
10. Synergy (C10)
11. Removal of Infrastructural Barriers (C11)
12. Legal and Governmental Support (C12)
13. Customer Relationship Management (CRM) (C13)
14. Addressing Macro-Level Challenges (C14)

The ISM model structured these factors into a five-level hierarchy:

- Level I (Dependent Variables): This level contains factors with high dependence and low driving power. Revenue Development (C4), Cost Management (C3), and Service Enrichment (C6) were positioned here, indicating they are significantly influenced by other factors in the model.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

- Level II (Linkage Variables): This level comprises factors with high dependence and high driving power, making them unstable and sensitive to changes. Value Co-creation (C7), Organizational Resilience (C8), Social Capital Creation (C9), and Customer Relationship Management (C13) resided at this level.
- Level III (Linkage Variables): Technology Development (C2) and Innovation (C5) were placed in this level, acting as crucial intermediaries that translate strategic directives into operational capabilities.
- Level IV (Independent Variables): This level includes factors with strong driving power and weak dependence. Employee Empowerment (C1), Synergy (C10), and Removal of Infrastructural Barriers (C11) were identified here, signifying their foundational role in enabling dynamism.
- Level V (Independent/Key Variables): The base of the model consists of the factors with the highest driving power: Legal and Governmental Support (C12) and Addressing Macro-Level Challenges (C14). These are the most fundamental factors, influencing all others in the system.

The MICMAC analysis corroborated the ISM findings, classifying the factors into four clusters:

1. Autonomous Factors (Weak Drive and Dependence): No factors were found in this cluster, indicating that all identified elements are integrally connected to the system.
2. Dependent Factors (Weak Drive, Strong Dependence): Cost Management (C3) and Service Enrichment (C6).
3. Linkage Factors (Strong Drive and Dependence): Innovation (C5), Technology Development (C2), Revenue Development (C4), Value Co-creation (C7), Organizational Resilience (C8), Customer Relationship Management (C13), and Social Capital Creation (C9). These are unstable; any action on them will affect others and generate feedback.
4. Independent/Driving Factors (Strong Drive, Weak Dependence): Employee Empowerment (C1), Synergy (C10), Removal of Infrastructural Barriers (C11), Legal and Governmental Support (C12), and Addressing Macro-Level Challenges (C14). These are the key leverage points for intervention.

Conclusion and Implications:

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

This study presents a comprehensive, structured model of the factors driving dynamism in sports businesses in the post-COVID-19 era. The findings highlight that developing dynamic capabilities is not a one-dimensional effort but requires a multi-faceted, hierarchical strategy.

The model underscores that foundational enablers, particularly Legal and Governmental Support and addressing overarching Macro-Level Challenges (e.g., inflation, sanctions), are the bedrock upon which dynamism is built. Governments and policymakers are urged to revise restrictive regulations and provide financial stability, as seen in other nations during the pandemic, to create a conducive environment for sports businesses to thrive.

At the organizational level, the research emphasizes the critical importance of Employee Empowerment through continuous training and skill development, which indirectly advances dynamic capabilities by enhancing the human resource base. Fostering Synergy through strategic partnerships allows businesses to pool heterogeneous resources and capabilities, enabling them to achieve objectives unattainable independently.

Technology Development and Innovation are identified as vital catalytic forces. Investing in digital transformation and fostering a culture of creativity are essential for sports organizations to adapt to rapid environmental changes, reconfigure processes, and maintain competitiveness.

The model also stresses the significance of relational and adaptive capabilities. Value Co-creation with customers and partners, building Social Capital within local communities, enhancing Organizational Resilience to anticipate and adapt to shocks, and implementing effective CRM to understand and respond to market dynamics are all crucial for achieving sustained dynamism.

Finally, at the operational level, effective Cost Management, Service Enrichment through adaptation and value addition, and diversified Revenue Development strategies are the immediate outcomes of a dynamic system, ensuring financial viability and allowing businesses to pivot quickly during crises.

In conclusion, for sports businesses to navigate a post-pandemic world characterized by volatility, they must embrace change holistically. This involves prioritizing governmental and macro-level reforms, strategically investing in human capital and technology, strengthening stakeholder relationships, and

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

fostering internal innovation and resilience. The provided ISM-MICMAC model serves as a valuable decision-support tool for managers and policymakers to identify key intervention areas and develop robust, dynamic strategies for the future.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

مقدمه

ورزش یکی از شاخص‌های توسعه یک کشور و از نظر سیاسی صنعتی محبوب و برجسته است که سیاستمداران به آن توجه ویژه‌ای دارند (۱). استفاده کشورهای توسعه‌یافته از صنعت ورزش باعث شده تا این صنایع نقش مهم و غیرقابل‌انکاری در توسعه ملی ایفا کنند. با توجه به ظرفیت‌های صنعت ورزش، خدمات و محصولات این صنعت گسترش زیادی داشته است. این موضوع باعث شده است که صنعت ورزش نیز مانند سایر صنایع در هنگام تحلیل تغییرات محیطی خود را در جهت پاسخگویی به نیازهای شکل‌گرفته همسو کند. ایجاد خدمات و محصولات ورزشی مناسب برای گروه‌هایی با هر موقعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نمونه‌ای از گسترش گسترده صنعت ورزش است(۲).

تاریخچه صنعت ورزش نشان می‌دهد که این صنعت همیشه در مسیر رشد و توسعه نبوده است و تغییرات در جهان توانسته است دستخوش تغییرات جدی در روند توسعه این صنعت شود (۳). محصولات و خدمات اصلی صنعت ورزش به شدت به حمل‌ونقل و تجارت جهانی، اجتماعات اجتماعی مانند رویدادهای ورزشی وابسته است (٤). این واقعیت نشان می‌دهد که صنعت ورزش تحت تأثیر شرایط بحرانی می‌تواند مسیر منفی را طی کند.

یکی از این بحران‌ها شیوع ویروس کرونا بود که به‌طور قابل‌توجهی صنعت ورزش را تحت تأثیر قرار داد (۵). در مواجهه با کرونا، میلیون‌ها شغل نه‌تنها برای متخصصان ورزش، بلکه برای کسانی که در صنایع خرده‌فروشی و خدمات ورزشی مرتبط با لیگ‌ها و رویدادها، ازجمله سفر، گردشگری، زیرساخت‌ها، حمل‌ونقل، پذیرایی و رسانه‌ها تحت تأثیر قرار گرفتند (٦). علوی، ذبیحی، علوی و زر (۲۰۲۰) پیامدهای اقتصادی، گردشگری، نیروی انسانی، زیرساخت‌ها، رسانه‌ها، سلامت، ارتباطات، رویداد را از پیامدهای کرونا بر ورزش ایران معرفی کردند(۷). سازمان‌های ورزشی در پاسخ به همه‌گیری با مجموعه‌ای از انتخاب‌های پیچیده مواجه بودند. از یک‌سو مجموعه‌ای از ملاحظات اخلاقی ازجمله سلامت ورزشکاران، کارکنان و تماشاگران و از سوی دیگر خسارات مالی ناشی از تعطیلی کسب‌وکارهای ورزشی بر این عوارض افزود(۸).

نمی‌توان گفت که همه اثرات کرونا منفی بود، بلکه اثرات مثبتی نیز داشته است. از اثرات مثبت کرونا می‌توان به توسعه ورزش در منزل با توجه به اوقات فراغت در دسترس افراد اشاره کرد. همچنین، تغییرات اجباری ناشی از کرونا به سازمان‌های ورزشی این فرصت را داد تا در تجربیات گذشته و نیازهای آتی ورزش و فعالیت بدنی تأمل کنند و برنامه‌های خود را با اولویت‌های تغییر شکل داده شده تطبیق دهند(۹). لذا تغییرات، سازمان‌هایی را که توانایی تطبیق سریع را ندارند مجازات می‌کند و برای سازمان‌های انعطاف‌پذیر و پویا، می‌تواند مزایای زیادی به همراه داشته باشند. پویا بودن به کسب‌وکارهای ورزشی کمک می‌کند تا نه‌تنها چالش‌های کوتاه‌مدت را به موفقیت بلندمدت تبدیل کنند، بلکه به دلیل عرضه سریع و به‌موقع محصولات، خدمات و نیازهای مشتریان، ارزش کسب‌وکار خود را در نظر مشتریان افزایش دهند (۱۰).

بنابراین با توجه به آنچه گفته شد، تشکل‌های ورزشی باید به بحران‌هایی همچون کرونا به‌عنوان زنگ خطری برای بازنگری در روند خود برای ماندن در صحنه رقابت نگاه کنند و در این راستا به دنبال شناسایی عواملی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

که منجر به پویایی هرچه بیشتر کسب‌وکارها می‌گردد باشند. طراحی یک مدل پویا برای مشاغل ورزشی می‌تواند حداقل محافظت در برابر نفوذ رقبا در زمان بحران و پس از بحران را فراهم کند(۱۱).

از جمله تحقیقاتی که در این حوزه انجام‌گرفته شده است ، می‌توان به مطالعه‌ای که توسط Lefebvre و همکاران (۲۰۲۳) انجام شد، اشاره نمود. این تحقیق، عوامل مؤثر بر پویایی ورزش الکترونیک را بررسی نمودند. این عوامل در سه بعد احساس(پاسخگویی به روند، نزدیکی با طرفداران، هم‌افزایی نهادی، موفقیت بازی فیفا، توسعه آگاهی از برند، توسعه جریان‌های درآمدی جدید، و تقویت میراث ورزشی)، ضبط(تجربه در مشارکت، جذابیت به‌عنوان یک کارفرما، اثر کمیابی، مهارت‌های بازی ویدیویی، همکاری با بازیگران Esport، مهارت‌های ارتباطی، درونی کردن فعالیت‌های ورزش الکترونیکی، ملیت و معیارهای جغرافیایی) و تبدیل (توانایی گسترش نام تجاری، توانایی ایجاد محتوا، توسعه کسب درآمد از ورزش الکترونیکی، استقرار استراتژی‌های ورزش الکترونیکی، علاقه بازیگران غیربومی، ارتباطات جدید، مشارکت‌های جدید و فعالیت‌های تجاری جدید) گنجانده شد(۱۲).

جرک و دیکسون (۲۰۲۲) مطالعه دیگری در این حوزه انجام دادند که هدف آن بررسی سودمندی چشم‌انداز قابلیت پویا در فرآیندهای استراتژیک سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی بود. عوامل شناسایی شده در پویایی کسب‌وکارهای ورزشی شامل، برنامه‌ریزی، طوفان فکری، تشویق فرصت‌های یادگیری خارجی برای کارکنان؛ اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک؛ مشاهده و گوش دادن به محیط-بازار؛ ارائه آموزش داخلی برای کارکنان؛ خود تحلیلی، سرمایه‌گذاری در دارایی‌های جدید؛ نظارت و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک (تصمیم‌گیری)، تغییر سنت‌ها، هماهنگ کردن مهارت‌ها و منابع؛ اصلاح یا توسعه پیشنهادهای جدید؛ تغییر یا تنظیم مجدد و استفاده متفاوت از منابع موجود بود(۱۳).

گریکس، براناگان، گریمز و نویل (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود بر سه موضوع در دوران پس از کرونا تأکید کردند. اول، آن‌ها استدلال کردند که همه‌گیری باید دولت‌ها را وادار کند که تصمیمات سرمایه‌گذاری خود را در ورزش ارزیابی کنند. دوم، کسب‌وکار از راه دور و آنلاین، از جمله فعالیت در بخش ورزش‌های الکترونیکی را افزایش یابد. و سوم، رشد چشمگیر ورزش‌های الکترونیکی در طول همه‌گیری، و همچنین استفاده از آن توسط ورزش‌های بزرگی مانند فرمول یک و فیفا برای تقویت محصولات سنتی، باید ادامه یابد(۱٤).

در تحقیق دیگری، ارتل (۲۰۲۱) در تحقیق خود بر نیازهای انگیزشی مشتریان و کارمندان خود در دوران پس از کووید تأکید کرد. وی اظهار داشت که باید به تمام سطوح نیازهای مختلف از جمله نیازهای مادی و تمایل به برقراری ارتباط در مشتریان ورزشی به‌طور هم‌زمان توجه شود(۱۵). همچنین ستار و علاریفی (۲۰۲۲) ایجاد ارزش اجتماعی مشارکتی، مدل‌های کسب‌وکار شرکت اجتماعی، شبکه سازی و ایجاد ارزش از طریق همکاری دیجیتال را به‌عنوان عوامل مؤثر در غلبه بر بحران فهرست کرده است(۱٦). عصاره و همکاران (۲۰۲۰) ساز گاری، انعطاف پذیری و نوآوری را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پویایی سازمان بر شمردند(۱۷). در ایران نیز تحقیقاتی در حوزه مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در زمان کووید۱۹ صورت

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

پذیرفته است. برای مثال براخاص و همکاران(۱۴۰۰) راهبردهایی برای کارآمدسازی مدیریت کسب‌وکارهای ورزشی در شرایط ویروس کرونا ارائه نمودند که می‌توان از تغییر در محصول و خدمات، کاهش هزینه‌های جاری، تنوع‌بخشی و نوآوری نام برد.در تحقیق دیگری صادقی و همکاران(۱۴۰۲) مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت فرآیند، مدیریت منابع سازمانی و مدیریت اقدام استراتژیک را به‌عنوان راهبردهای مقابله با بحران کرونا برشمردند(۱۸).

لازم به ذکر است که پویایی سازمانی نه‌تنها به عوامل مؤثر بر ارتباطات و تعاملات بین اعضا، بلکه به سایر نیروهای موجود در محیط‌های فیزیکی، اجتماعی و فرهنگی که بر الگوهای ارتباطی و تعاملات تأثیر می‌گذارند نیز مربوط می‌شود(۱۹) . بنابراین، شناخت تأثیرات مختلف این متغیرها بر بروندادهای سازمانی در محیط‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی حاکم بر سازمان‌ها در جوامع مختلف حیاتی است. شناسایی عوامل مؤثر بر پویایی صنعت ورزش، مدیران و مسئولان کسب‌وکارهای ورزشی را قادر می‌سازد تا با آگاهی از این عوامل و در نظر گرفتن آن‌ها در فرآیندهای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، زمینه را برای تغییر و توسعه در این صنعت فراهم کنند. پاسخ به اینکه مدیران در این زمینه باید به چه عواملی توجه کنند در حیطه این تحقیق است. بنابراین ارائه یافته‌های علمی و دقیق در مورد بحث پویایی و ارتباط بین متغیرهای آن‌ها در صنعت ورزش کشور به‌منظور ارتقای سطح دانش مدیران در این زمینه و ارائه اطلاعاتی در مورد تأثیر پویایی متغیرها بر اثربخشی صنعت است. یکی از ضروریات این تحقیق است.

پژوهش حاضر می‌تواند ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی در ایران، زمینه‌ای برای تحقیقات آتی در این زمینه فراهم کند. همچنین، پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه با نخبگان و جدیدترین ادبیات معاصر مرتبط با پویایی سازمانی، چارچوب مفهومی جدیدی را برای سنجش پویایی کسب و استفاده خواهد کرد که اطلاعات ارزشمندی را به ادبیات مدیریت به‌ویژه مدیریت ورزشی اضافه خواهد کرد.

روش‌شناسی

این تحقیق ازلحاظ هدف کاربردی بوده و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، روش به کار گرفته شده در این تحقیق آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای و پیمایشی است. این مطالعه در بازه زمانی ۱۴۰۰-۱۴۰۲ صورت گرفت. عوامل مؤثر بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی با مطالعه مقالات و همچنین مصاحبه با خبرگان مرتبط با موضوع، در بخش کیفی شناسایی شد، به روش تفسیری ساختاری مدل‌سازی گردید. در این پژوهش از روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها (دلفی فازی، ISM و MICMAC) استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه بودند. نواکوفسکی و ولار (۲۰۰۸) بیان کردند که حجم نمونه ۵ تا ۱۵ متخصص بهترین خواهد بود زیرا پانل دارای طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها است(۲۰). نمونه‌گیری هدفمند نیز برای انتخاب خبرگان برای مطالعه استفاده شد(۲۱). در این نمونه‌گیری، افرادی برای قضاوت گزینش می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنیاز تحقیق‌گر در بهترین شرایط قرار دارند. لذا تعداد بیست‌وشش نفر از پنج گروه (۱. مدیران مشاغل ورزشی همچون تولیدکنندگان محصولات ورزشی،

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

۲. مدیران باشگاه‌های ورزشی، ۳.اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگران با تخصص کارآفرینی و بازاریابی صنعت ورزش و ٤. اعضای هیئت‌رئیسه فدراسیون‌های ورزشی۵. مدیران استارتاپ‌های ورزشی) برای مطالعه تعیین شـد. دلیل مراجعه به این افراد این بود که یا به دلیل اشـتغال در کسـب‌وکارهای ورزشـی یا به علت انجام پژوهش یا داشتن مسئولیت در سازمان‌های ورزشی، تغییرات ناشی از کرونا را لمس نموده بودند و با عوامل مؤثر بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی آشنایی داشتند. روش جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت مراجعه حضوری یا تلفنی بود.

از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده‌شده است. در این راستا، پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، استفاده از مقالات به روز دنیا در حوزه‌ی پویایی کسب‌وکارها و مطالعات و اسناد معتبر و موجود در این زمینه، همچنین با استفاده از نظرات ارزشمند خبرگان در بخش کیفی پژوهش، عامل‌های اصلی و مهم جهت طراحی و به شـیوه مدل سـاختاری تفسـیری (ISM) طراحی شـد. روایی پرسـشـنامه یا ابزار اندازه‌گیری یعنی پرسشنامه تا چه میزان خصیصه مورد نظر را به‌درستی موردسنجش قرار می‌دهد. خصیصه موردبررسـی در این روش، ارتباط میان عناصـر اسـت ازآنجاکه تمامی روابط ممکن در قالب یک ماتریس بررسی می‌شود بنابراین پرسشنامه ساختاری-تفسیری فی‌نفسه دارای روایی است. بااین‌حال جهت بررسی روایی محتوایی، از نظرات ده تن از کارشناسان و خبرگان استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت.

در تحقیق حاضر از پایایی درونی شاخص‌ها به صورت پایایی درونی عوامل در ماتریس سازگار شده مدل ISM، استفاده شد. پایایی این پرسشنامه به این صورت است اگر متغیر A منجر به متغیر B شده باشد و متغیر B منجر به متغیر C شده باشد در این صورت متغیر A باید منجر به متغیر C می‌شود، که در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

در جدول (۱) ویژگی‌های دموگرافیک نمونه آماری آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی دموگرافیک شرکت‌کنندگان

موقعیت شغلی	تعداد	حوزه فعالیت
عضو هیئت‌علمی و پژوهشگر	٤مرد، سه زن	علمی
عضو هیئت‌علمی	٤ مرد، یک زن	علمی و اجرایی
مدیران مشاغل ورزشی	۵ مرد	اجرایی
مدیران باشگاه‌های ورزشی	۳ مرد، ۳ زن	اجرایی
اعضای هیئت‌رئیسه فدراسیون‌های ورزشی	۲ مرد	اجرایی
مدیران استارتاپ‌های ورزشی	۱ مرد	اجرایی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

عوامل مؤثر بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی در این بخش با استفاده از تکنیک دلفی فازی، رویکرد ISM و تحلیل MICMAC مورد ارزیابی قرار گرفته اســـت. در زیر تجزیه‌وتحلیل دقیق یافته‌های هر مرحله آورده شده است:

تکنیک دلفی فازی

در این مطالعه از روش دلفی فازی برای بررسی چگونگی توافق خبرگان بر روی عوامل توسعه کسب‌وکارهای ورزشی در دوران پسا بحران کرونا استفاده شد. به همین دلیل، عوامل شناسایی شده در بخش کیفی مورد بررسی قرار گرفتند. پس از گنجاندن عناصر در پرسشنامه، از خبرگان پرسیده شد که آیا با معیارها موافق یا مخالف هستند. این کار با استفاده از متغیرهای کلامی انجام شد. متغیرهای کلامی که در تدوین پرسشنامه بهره‌برداری شده است در جدول زیر معرفی می‌شود.

جدول ۲. جدول اعداد فازی

	عدد فازی مثلثی	عدد فازی
کاملاً بی‌اثر	(۰،۰،۱)	۱
بی‌اثر	(۰،۱،۳)	۲
تا حدودی بی‌اثر	(۱،۳،۵)	۳
متوسط	(۳،۵،۷)	٤
تا حدودی اثرگذار	(۵،۷،۹)	٥
اثرگذار	(۷،۹،۱۰)	٦
کاملاً اثرگذار	(۹،۱۰،۱۰)	۷

پاسخ کارشناسان به پرسشنامه دلفی فازی به اعداد مثلثی فازی تبدیل شد. در ادامه مراحل محاسبه، اعدادی که میانگین فازی زدایی شده آن‌ها کمتر از ۰,۷باشد آن عامل رد و اگر۰,۷ و بالاتر باشد آن عامل پذیرفته می‌شود.

جدول ۳. اعداد مثلثی فازی و دی فازی شده عوامل اثرگذار بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی

	حد پایین	حد وسط	حد بالا	فازی زدایی	نتیجه
توانمندسازی نیروی انسانی	۷.۸۹	۸.٤۰	۹.٦۱	۸.۵۲	پذیرش
توسعه فناوری	۸.۳۱	۸.٤۸	۹.٦٦	۸.٦۵	پذیرش
مدیریت هزینه	۷.۷۷	۸.۱٦	۹.۵٦	۸.۳۳	پذیرش
توسعه درآمد	۷.۲٦	۷.۸۸	۹.۳۹	۸.۰۳	پذیرش
نوآوری	۷.٦۱	۸.۰٤	۹.۳۹	۸.۱۹	پذیرش
غنی‌سازی خدمات	۷.۲٦	۷.۸۱	۹.۳٦	۷.۹۷	پذیرش
هم آفرینی ارزش	۸.٤۱	۸.۵٦	۹.٦٦	۸.۷۲	پذیرش
توسعه تاب‌آوری سازمانی	۷.۹٦	۸.۲٤	۹.۵٦	۸.٤۱	پذیرش
ایجاد سرمایه اجتماعی	۷.٦۸	۸.۰۷	۹.٤۵	۸.۲٤	پذیرش
هم‌افزایی	۷.۰٦	۷.۹٦	۹.۲۳	۸.۰۲	پذیرش

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

موانع زیرساختی	٦.٨٧	٧.٥٣	٩.٠٨	٧.٦٨	پذیرش
حمایت قانونی و دولتی	٨.٦٤	٨.٧١	٩.٧١	٨.٨٦	پذیرش
مدیریت ارتباط با مشتری	٧.٣٢	٧.٨٤	٩.٤٢	٨.٠٢	پذیرش
سیاسی	٧.٨٠	٨.١٧	٩.٥٠	٨.٣٣	پذیرش

با توجه به اینکه تمامی اعداد فازی زدایی شده بالاتر از ۰,۷ است، کلیه عوامل شناسایی‌شده مورد تأیید است.

توسعه ماتریس خود-تعاملی ساختاری

رویکرد ISM از دیدگاه یک متخصص برای کشف چگونگی ارتباط عوامل با یکدیگر در یک موقعیت خاص استفاده می‌کند. در این بخش از مطالعه، خبرگان نحوه تعامل عوامل را بررسی کردند. پرسشنامه‌ای برای تعیین رابطه بین دو متغیر (i و j) ایجاد شد. چهار عدد مختلف نشان می‌دهد که چگونه دو قسمت از یک ترکیب (i و j) به هم مرتبط هستند. اگر پاسخ ۱ است، بازیگر j به عنصر i کمک می‌کند. اگر پاسخ ۲ باشد، جزئیات I و j به انجام هر دو هدف کمک می‌کند و اگر پاسخ ۰ باشد، هیچ رابطه‌ای بین عناصر I و j وجود ندارد. در جدول(٤) در ماتریس ساختار درونی متغیرها این روابط نشان داده‌شده است.

جدول ٤. ماتریس ساختار درونی متغیرها

	توانمندسازی نیروی انسانی	توسعه فناوری	مدیریت هزینه	توسعه درآمد	نوآوری	غنی‌سازی خدمات	هم آفرینی ارزش	توسعه تاب‌آوری سازمانی	ایجاد سرمایه اجتماعی	هم‌افزایی	موانع زیرساختی	حمایت قانونی و دولتی	مدیریت ارتباط با مشتری	سیاسی
توانمندسازی نیروی انسانی		۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	-۱	۱	-۱
توسعه فناوری	۲		۱	۲	۱	۱	۰	۱	۰	۰	-۱	-۱	۱	-۱
مدیریت هزینه	-۱	-۱		۱	-۱	۰	۰	-۱	۰	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱
توسعه درآمد	-۱	۲	-۱		-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	۰	-۱
نوآوری	-۱	-۱	۱	۱		۱	۲	۱	۲	-۱	-۱	-۱	۱	۰
غنی‌سازی خدمات	-۱	-۱	۰	۱	-۱		۱	-۱	۱	-۱	-۱	-۱	-۱	۰
هم آفرینی ارزش	-۱	۰	۰	۱	۲	-۱		۱	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱
توسعه تاب‌آوری سازمانی	-۱	-۱	۱	۱	-۱	۱	-۱		-۱	-۱	-۱	-۱	۱	-۱
ایجاد سرمایه اجتماعی	-۱	۰	۰	۱	۲	-۱	۱	۱		۰	-۱	-۱	-۱	۰
هم‌افزایی	۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰		۲	-۱	۱	-۱

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

موانع زیرساختی	-۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	-۱	۱	-۱
حمایت قانونی و دولتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
مدیریت ارتباط با مشتری	-۱	-۱	۱	۰	-۱	۱	۱	-۱	۱	۱	-۱	-۱	-۱		۰
سیاسی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۲	۰	

یک ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس ساختار درونی متغیرها تولیدشده در مرحله قبل ایجاد می‌شود. جدول ۵ نشان می‌دهد که چگونه فاکتور **i** با عامل **j** مرتبط است. ماتریس ساختار درونی متغیرها با تبدیل ماتریس به فرم باینری (۰،۱) یک ماتریس دستیابی می‌سازد. دستیابی در جدول (۵) نشان داده‌شده است.

جدول ۵. ماتریس دستیابی

	توانمندسازی	توسعه فناوری	مدیریت هزینه	توسعه درآمد	نوآوری	غنی‌سازی خدمات	هم‌آفرینی ارزش	توسعه تاب‌آوری	ایجاد سرمایه	هم‌افزایی	موانع زیرساختی	حمایت قانونی و	مدیریت ارتباط با	سیاسی
توانمندسازی نیروی انسانی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
توسعه فناوری	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
مدیریت هزینه	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
توسعه درآمد	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
نوآوری	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰
غنی‌سازی خدمات	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
هم آفرینی ارزش	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
توسعه تاب‌آوری سازمانی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
ایجاد سرمایه اجتماعی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
هم‌افزایی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰
موانع زیرساختی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
حمایت قانونی و دولتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
مدیریت ارتباط با مشتری	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
سیاسی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

برای ایجاد ماتریس دستیابی سازگار شده، لازم است گذرپذیری را در نظر بگیریم. پس‌ازاینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، می‌بایست سازگاری درون آن برقرار شود. جهت رسیدن به ماتریس دستیابی نهایی، از مفهوم انتقال‌پذیری (رابطه‌ی غیرمستقیم) استفاده و برخی از سلول‌های ماتریس دستیابی اولیه با استنتاج تکمیل می‌شوند. اگر متغیر i با j و متغیر j با k مرتبط باشند، آنگاه انتقال‌پذیری، دلالت بر ارتباط بین i متغیر k با دارد (اجلی و اصغری زاده، ۱۳۹٤). به‌عنوان نمونه اگر متغیر ٤ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ هم منجر به متغیر ۱ شود می‌بایست متغیر ٤ نیز به متغیر ۱منجر شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس اصلاح‌شده و روابطی که ازقلم‌افتاده جایگزین شوند. میزان اثر یا قدرت نفوذ در واقع تعداد عناصری است که عنصر iام بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی تعداد عناصری است که بر عنصر iام تأثیر می‌گذارند. در ماتریس سازگار شده نهایی این روابط نشان داده‌شده است.

جدول ٦. ماتریس دستیابی سازگار شده

	توانمندسازی	توسعه فناوری	مدیریت هزینه	توسعه درآمد	نوآوری	غنی‌سازی خدمات	هم آفرینی ارزش	توسعه تاب‌آوری	ایجاد سرمایه	هم‌افزایی	موانع زیرساختی	حمایت قانونی و	مدیریت ارتباط با	سیاسی	میزان اثر
توانمندسازی نیروی انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۲
توسعه فناوری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۲
مدیریت هزینه	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
توسعه درآمد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۸
نوآوری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۹
غنی‌سازی خدمات	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۷
هم آفرینی ارزش	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۹
توسعه تاب‌آوری سازمانی	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۸
ایجاد سرمایه اجتماعی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۹
هم‌افزایی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۲
موانع زیرساختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۲
حمایت قانونی و دولتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱٤
مدیریت ارتباط با مشتری	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۸
سیاسی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱٤
وابستگی	۷	۱۳	۱۳	۱٤	۱۲	۱۳	۱۲	۱۳	۱۲	٦	٦	۲	۱۲	۲	

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

تعیین سطح و اولویت متغیرها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد شاخص از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد/ شاخص و ابعاد/ شاخص‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرد مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد شاخص و مجموعه ابعاد شاخص‌هایی که بر آن گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه هر یک از بعد شاخص‌ها مشخص می شود. یعنی تعداد تأثیر می‌بعد شاخص‌های که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد / شاخص‌ها بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح‌بندی می شوند. به‌طورمعمول ابعاد شاخص‌هایی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دوطرفه یکسان داشته باشند، ابعاد/ شاخص‌های سطح بالایی سلسله‌مراتب را تشکیل می‌دهند. بنابراین ابعاد/ شاخص‌های سطح بالایی منشأ هیچ بعد/شاخص دیگری نخواهند بود. هنگامی‌که سطح بالایی تعریف گردید، از دیگر ابعاد/ شاخص‌ها تفکیک می شود. سپس به‌واسطه یک فرآیند همسان سطوح بعدی مشخص می‌شوند. با توجه به نتایج ماتریس سازگاری شده مؤلفه‌ها در ۵ سطح دسته‌بندی شدند که به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول ۷: تعیین سطوح متغیرها

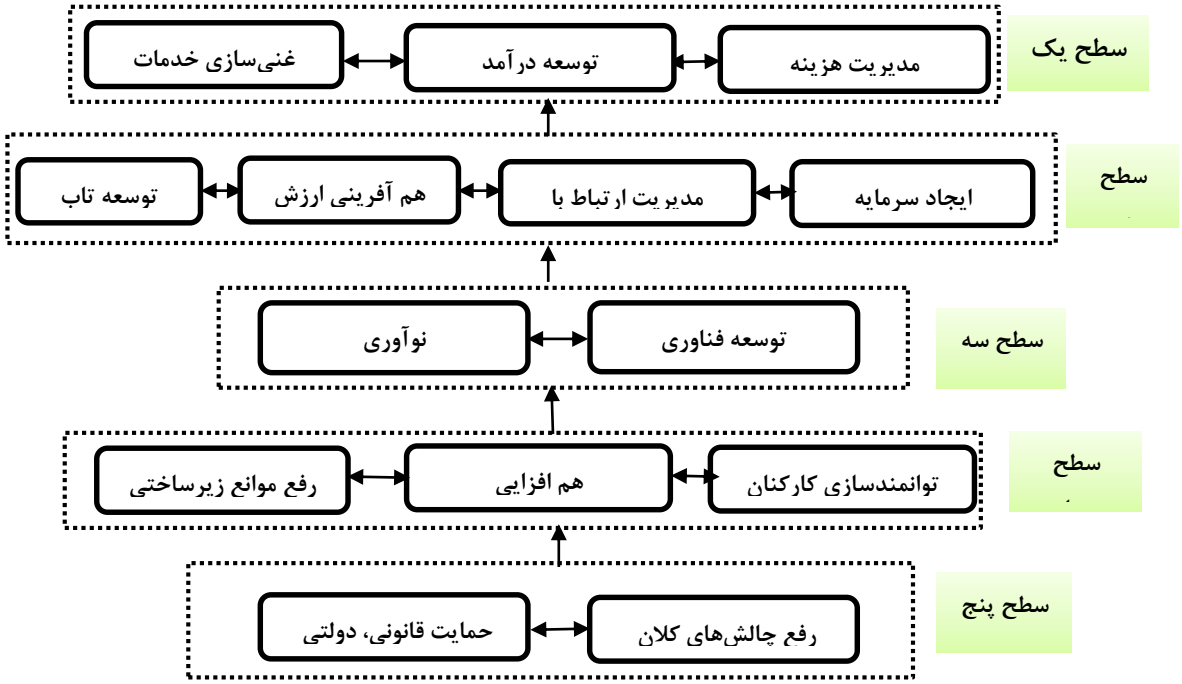
	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
C-1	C-1C-10C-11	C-1C-10C-11C-12C-14	C-1C-10C-11	4
C-2	C-1C-2C-5C-10C-11	C-1C-2C-5C-10C-11C-12C-14	C-1C-2C-5C-10C-11	3
C-3	C-2C-3C-4	C-1C-2C-3C-4C-5C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-2C-3C-4	1
C-4	C-1C-2C-3C-4C-5C-6C-8C-13	C-1C-2C-3C-4C-5C-6C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-1C-2C-3C-4C-5C-6C-8C-13	1
C-5	C-2C-5	C-1C-2C-5C-10C-11C-12C-14	C-2C-5	3
C-6	C-2C-4C-5C-6C-7C-8C-9	C-1C-2C-4C-5C-6C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-2C-4C-5C-6C-7C-8C-9	1
C-7	C-2C-5C-7C-8C-9C-13	C-1C-2C-5C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-2C-5C-7C-8C-9C-13	2
C-8	C-2C-7C-8C-9C-13	C-1C-2C-5C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-2C-7C-8C-9C-13	2
C-9	C-2C-5C-7C-8C-9C-13	C-1C-2C-5C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-2C-5C-7C-8C-9C-13	2
C-10	C-1C-10C-11	C-1C-10C-11C-12C-14	C-1C-10C-11	4
C-11	C-1C-10C-11	C-1C-10C-11C-12C-14	C-1C-10C-11	4
C-12	C-12C-14	C-12C-14	C-12C-14	5

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

C-13	C-5C-7C-8C-9C-13	C-1C-2C-5C-7C-8C-9C-10C-11C-12C-13C-14	C-5C-7C-8C-9C-13	2
C-14	C-12C-14	C-12C-14	C-12C-14	5

ترسیم مدل

مدل با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس نهایی ISM ترسیم می‌گردد.



شکل۱- مدل تفسیری ساختاری عوامل اثرگذار بر پویایی کسب‌وکارهای ورزشی

تجزیه‌وتحلیل MICMAC

در تجزیه‌وتحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

الف) دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. در این دسته هیچ متغیری قرار نگرفت.

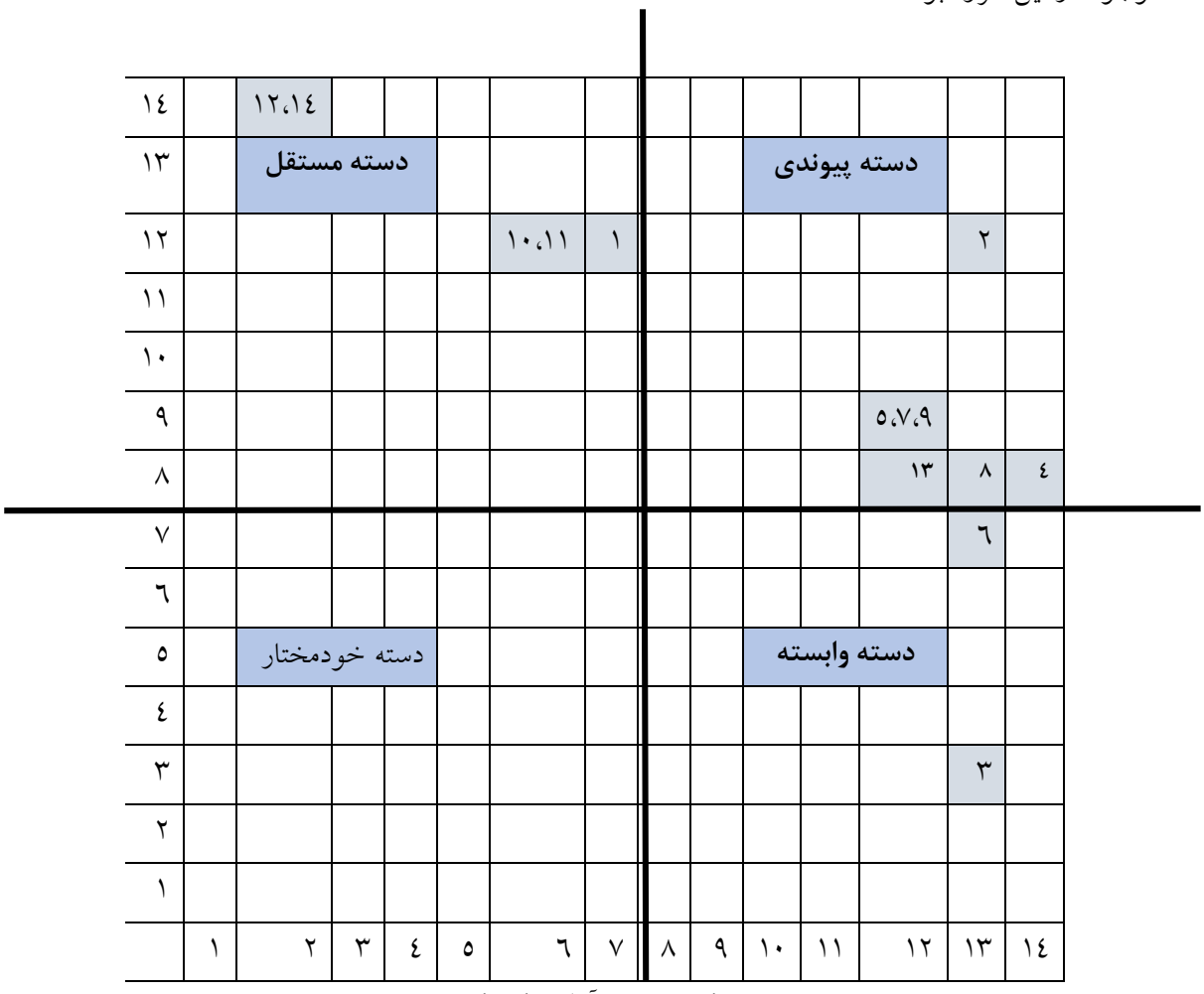
ب) متغیرهای وابسته: دومین دسته هستند که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند. غنی‌سازی خدمات (C6) و مدیریت هزینه (C3) متغیرهای شناسایی‌شده در این دسته بودند.

ج) سومین دسته متغیرهای پیوندی هستند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. نوآوری (C5)، توسعه فناوری (C2)، افزایش

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

درآمد (C4)، هم آفرینی ارزش (C7)، توسعه تاب‌آوری سازمانی(C8)، مدیریت ارتباط با مشتری (C13) و ایجاد سرمایه اجتماعی(C9) در این دسته جای گرفتند.

د) چهارمین دسته شامل متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت هدایت قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند، این متغیرها را اصطلاحاً متغیرهای کلیدی میگویند. رفع چالش‌های کلان(C14) ، حمایت دولتی و قانونی(C12) ، رفع موانع زیرساختی(C11) ، هم‌افزایی (C10) و توانمندسازی کارکنان(C1) متغیرهای موجود در این گروه بودند.



شکل۲- نتایج آنالیز میک مک

نتیجه‌گیری

با استفاده از روش ISM، یک مدل ساختاریافته برای تعیین و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پویایی صنعت ورزش ایران در مواجهه با بحران کرونا ، ساخته شد. مدلی که توسعه داده شد دارای پنج سطح است. عوامل سطح ۱ بیشتر تحت تأثیر عوامل سطح بالاتر قرار می‌گیرند. با توجه به مدل پیشنهادی، این متغیرها «عوامل وابسته» نامیده می‌شوند. به این دلیل که آن‌ها تحت تأثیر متغیرهای دیگر قرار می‌گیرند. « توسعه درآمد» به‌عنوان تنها عامل سطح ۱ شناسایی شد. از سوی دیگر، حمایت دولتی و قانونی و رفع چالش‌های سطح کلان به‌عنوان متغیرهای سطح آخر به نوعی بر همه متغیرها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، برای اینکه یک سیستم به‌خوبی کار کند،

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

باید به این متغیرهای سطح آخر که به‌عنوان پایه عمل می‌کنند، توجه ویژه‌ای داشته باشد. حمایت دولتی کلید سیاست ملی ورزش است(۲۲). در دوران کرونا نیز بسیاری از کشورها با حمایت مالی و پرداخت وام مانع از ورشکستگی کسب‌وکارهای ورزشی شدند، برای مثال در آلمان یک صندوق همبستگی ۲۰ میلیون یورویی برای کمک به باشگاه‌های آلمان در دو رده برتر برای جلوگیری از بحران مالی بالقوه ایجاد شد(۲۳). به همین دلیل است که این عنصر در عرصه ورزش یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت محسوب می‌شود(۲٤). همچنین باید در نظر داشت که عموم کسب‌وکارهای ورزشی در داخل کشور با چالش‌هایی فراتر از بحران کرونا همچون بحران تورم و تحریم، مشکلات قانونی و مشکلات مدیریتی مواجه هستند که می‌تواند دلیل دیگری باشد که این عوامل در پایه‌ترین سطح قرار گرفتند. در تحقیقات مختلف همچون تحقیق عظیمی و همکاران(۱۳۹۷) و احمدی و همکاران(۱٤۰۰) بر اهمیت این مقولات در توسعه کسب‌وکارهای ورزشی تأکید داشتند(۲۵, ۲٦).

در سطح چهارم مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، رفع موانع زیرساختی و هم‌افزایی وجود داشت. احمدی و همکاران (۲۰۲۰) پویایی و توسعه عملکرد مالی کسب‌وکارهای ورزشی مستلزم استقرار عوامل آموزشی به‌واسطه بهبود مهارت‌ها و دانش مالی و اقتصادی دانستند که همسو با نتایج این تحقیق مبنی بر توانمندسازی نیروی انسانی بود(۲٦). زاید (۲۰۲۲) بیان داشت برای اینکه قابلیت‌های پویا افزایش یابد، باید مهارت‌های کارکنان از طریق روش‌های مهارت‌آموزی ارتقا یابد. آموزش با کمک به بهبود ظرفیت و عملکرد پایگاه منابع انسانی، قابلیت‌های سازمانی را ارتقا می‌دهد و بنابراین راهی برای پیشبرد غیرمستقیم قابلیت‌های پویا است (۲۷).

در زمینه هم‌افزایی، پیچیدگی امروزی نشان می‌دهد که ترکیب منابع و قابلیت‌های ناهمگون بین سازمان‌های مختلف، تجسم اهدافی را ممکن می‌سازد که به‌طور مستقل و بدون مشارکت به دست نمی‌آیند(۲۸). هدف هم‌افزایی استفاده از دارایی‌ها، دانش و شایستگی‌ها است نهادهای خارجی، به‌عنوان‌مثال مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و غیره(۲۹). همکاری بین سازمان‌هایی که بر اساس تفاوت منابع و قابلیت‌ها ساخته شده‌اند، هم‌افزایی بین سازمان‌هایی را که در همکاری درگیر هستند، تقویت می‌کند(۳۰). لذا همکاری بین شرکت‌ها منجر به توسعه قابلیت‌های شرکت شده و منجر به تطبیق سریع‌تر با تغییرات و پویایی می‌گردد.

در سطح سوم مؤلفه‌های توسعه فناوری و نوآوری قرار گرفت. توسعه فناوری و نوآوری برای انطباق مشاغل ورزشی با شرایط پویای اجتماعی بسیار مهم است؛ زیرا تمرکز بر فعالیت‌های جاری بدون توجه به سیر سریع تحولات می‌تواند منجر به شکست در آینده شود(۳۱). فناوری نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های پویا، افزایش انباشت دانش و پیکربندی مجدد فرآیندهای سازمانی در محیط‌های پویا ایفا می‌کند. لذا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در تغییر تقاضاهای مشتری در رقابت باقی بمانند(۳۲).

توسعه هم آفرینی ارزش، ایجاد سرمایه اجتماعی، توسعه تاب‌آوری سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری در سطح دوم جا گرفت. توجه به ظرفیت‌های جوامع محلی و تناسب سازی خدمات با فرهنگ ساکنان بومی از دیگر استراتژی‌های بازاریابی است که تحت عنوان سرمایه اجتماعی داخلی به آن اشاره‌شده که منجر به پویایی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

کسب‌وکارها می‌گردد(۳۳). تاب‌آوری عامل شناسایی‌شده دیگر بود. لجنیک، بل و هال (۲۰۱۱) به تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان "توانایی شرکت برای جذب مؤثر منابع، توسعه پاسخ‌های مناسب در موقعیت‌های خاص و در نهایت مشارکت در فعالیت‌های متحول کننده در برابر عواملی که بقای سازمان را تهدید می‌کند"، اشاره می‌کنند(۳٤). بانسال و ارتیز (۲۰۱٦) تاب‌آوری را به‌عنوان "ظرفیت یک سازمان برای پیش‌بینی و سازگاری با محیط" تعریف می‌کنند(۳۵). لذا هرچقدر سازمان‌های ورزشی تاب‌آوری بالاتری داشته باشند، سریع‌تر نسبت به عوامل بیرونی واکنش نشان داده و پویاتر خواهند بود. مدیریت ارتباط با مشتری با ایجاد توانایی تشخیص محیط و درک نیازها و پویایی بازار منجر به افزایش قابلیت‌های پویای سازمانی شده و امکان تدوین یک استراتژی یا برنامه عملیاتی، مطابق با تقاضاهای بازار را فراهم می‌کند(۳٦). بنابراین، ارتباطات مؤثر در طول یک بحران و پس از بحران تلاش می‌کند تا ذینفعان را فراتر از رویداد بحرانی که اتفاق می‌افتد به سمت ثبات سوق دهد (۳۷) . کسب‌وکارهای ورزشی باید با گوش دادن مداوم ، یادگیری و انطباق با بازخورد مشتری در زمان واقعی ، عملکرد خود را ارتقا دهند (۳۸). قطعاً هرچقدر تعامل و نزدیکی میان سازمان و ذینفعان برقرار شود ظهور پویایی بیشتر می‌گردد. در طول یک بحران، ممکن است روابط بین یک سازمان و ذینفعان آن تیره شود(۳۹).

هم آفرینی ارزش مشتری، راهبردی است که با هزینه کمتر می‌توان به سطوح بالاتری از منابع به‌ویژه تحقیق و توسعه مشترک، تأمین و خرید مشترک، دانش تخصصی و فناوری پیشرفته‌تر، بازاریابی و برندینگ مشترک و توسعه محصولات جدید رسید(٤۰). شارما (۲۰۲۱)، نیز با تأکید بر اینکه هم آفرینی ارزش می‌تواند منجر به پویایی و عکس‌العمل سریع‌تر سازمان و کسب مزیت رقابتی بالاتر شود، بر اهمیت آن در دوران کرونا و پسا کرونا تأکید نمود(٤۱). راتن و همکاران(۲۰۲۱) و شث (۲۰۲۰) نیز محیط ورزش را محیط مناسب برای هم آفرینی و ایجاد یک رویکرد مشارکتی با مشتری در نظر گرفته‌اند که منجر به توسعه همه‌جانبه برای طرف‌های ذینفع می‌گردد(٤۲, ٤۳).

در اولین سطح نیز مؤلفه‌های مدیریت هزینه و غنی‌سازی خدمات و افزایش درآمد قرار گرفتند. در حوزه مدیریت هزینه اقدامات مختلفی پیشنهاد شد. همان‌طور که هامراشمیت، کروس و پامالنین (۲۰۲۱) نیز در تحقیق خود اذعان داشتند، در شرایط بحران کرونا بسیاری از باشگاه‌های فوتبال با استفاده از به‌کارگیری نیروی کار پاره‌وقت، کاهش حقوق و پاداش بازیکنان، کاهش هزینه‌های زیرساخت‌های ورزشگاه هزینه‌های خود را کاهش دادند(۲۳). همچنین ملغی کردن خدمات با محبوبیت پایین و تعدیل مشوق‌های دستمزدی می‌تواند مدیریت هزینه را بهبود بخشد. لذا کسب‌وکارها باید به‌طور مرتب فعالیت‌های خود را رصد نموده و اقدامات هزینه‌بر را کاهش داده و صرفاً بر فعالیت‌های سود ده تمرکز نمایند. کسب‌وکارها بایستی در شرایط بحران به این موضوع توجه کنند که مشتریان برای چه محصولات و خدماتی تمایل به پرداخت پول دارند؟ همچنین با توجه به اهمیت غنی‌سازی خدمات، سازمان‌های ورزشی باید بررسی نمایند که اگر محصول یا خدمتی که ارائه می‌دهند دارای اقبال عمومی نیست با تغییر در محصول و خدمت یا به‌کارگیری فناوری جدید، خدمات مناسب‌تری به مشتری ارائه نمایند (۳۹). در زمینه توسعه درآمد نیز سازمان‌های ورزشی ممکن است، گزاره‌های ارزشی متفاوتی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

برای ارائه به ذینفعان خود (مانند مشتریان، هواداران ، تأمین‌کنندگان، رقبا یا حامیان مالی) داشته باشند. برای مثال بخش مهمی از درآمدهای تیم‌های ورزشی به فروش بلیت، حق پخش تلویزیونی و جذابیت عملکرد تیم در زمین بستگی دارد. اما روش‌های کسب درآمد دیگری نیز با بهره‌برداری از منابع باشگاه، از جمله خرده‌فروشی، فروش بازیکن، اجاره و فروش ملک و اجاره استادیوم برای کنسرت‌ها یا رویدادها یا فروش فضا (روی پیراهن بازیکنان یا داخل ورزشگاه) برای تبلیغات تجاری و حامیان باشگاه و فروش آنلاین وجود دارد که می‌تواند درآمد باشگاه‌های ورزشی را افزایش دهد(٤٤). لذا هرچقدر صنعت ورزش بتواند راه‌های کسب درآمد خود را افزایش دهد و گزینه‌های ارزشی متفاوتی داشته باشند، در زمان بحران می‌تواند پویایی بیشتری داشته و در برابر بحران مقاومت بالاتری داشته باشد.

در مجموع باید بیان داشت اکنون بیش از هر زمان دیگری کسب‌وکارهای ورزشی باید به فکر پویایی کسب‌وکارهای خود باشند و از همراه شدن با تغییرات استقبال کنند. این امر به آن‌ها امکان می‌دهد تا با ایجاد استراتژی‌های جدید که با تغییر شرایط محیطی سروکار دارند، سریع‌تر خود را با تغییرات وفق دهند. نتایج نشان می‌دهد که حمایت دولت و رفع چالش‌های کلان یک عامل کلیدی برای توسعه پویایی کسب‌وکارهای ورزشی است. بنابراین، دولت باید قوانینی را که مانع از واکنش سریع کسب‌وکارهای ورزشی می‌شود، بازنگری کند. این مطالعه بر اهمیت توانمندسازی کارکنان نیز تأکید می‌کند. لذا برای توسعه پویایی در سازمان‌های ورزشی باید مهارت‌ها و دانش کارکنان را با توجه به علم روز دنیا توسعه داد. مدیران همچنین باید روابط خود را با ذینفعان تقویت کنند و با ترکیب منابع خود با منابع و قابلیت‌های متنوع سازمان‌های مختلف، قابلیت‌های پویا را در سازمان توسعه دهند. قابلیت‌های فناورانه و نوآورانه سازمان‌های ورزشی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر قابلیت‌های پویای کسب‌وکارهای ورزشی تأثیر مثبت بگذارد. بنابراین، سازمان‌های ورزشی باید میزان استفاده خود را از فناوری دیجیتال را توسعه داده و با اقدامات مناسب و ارائه مشوق‌های لازم خلاقیت کارکنان را افزایش دهند.

این مطالعه مانند سایر مطالعات دارای محدودیت‌هایی است. باید در نظر داشت مطالعه ما محدود به سازمان‌های ورزشی در ایران است. این سازمان‌ها درگیر محدودیت‌هایی هستند که ممکن است مختص ایران باشد و تعمیم نتایج را به کشورهای دیگر محدود کند. علاوه بر این، برخی از مسائلی که سازمان‌های ورزشی با آن سروکار دارند، نا شی از نو سانات طبیعی این صنعت ا ست که مطالعه ما به آن توجه نکرده ا ست. لذا تحقیقات آتی می‌تواند از رویکردهای دیگری برای بررسی مفهوم پویایی در صنعت ورزش بهره گیرد. همچنین مطالعات آینده می‌تواند بر روی میزان به‌کارگیری قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای ورز شی خاص متمرکز شود، زیرا این مطالعه همه‌ی کسب‌وکارهای مرتبط با ورزش را در نظر گرفته ا ست. تحقیقات بیشتر می‌تواند از سایرتکنیک‌های تصمیم‌گیری، علاوه بر تجزیه‌وتحلیل ISM و MICMAC استفاده کند. ازآنجایی‌که این مطالعه مقطعی است، امکان بررسی تغییرات در طول زمان وجود ندارد. یک مطالعه طولی می‌تواند نقش هر یک از عوامل شناسایی‌شده در این تحقیق را بر توانایی سازمان‌ها در توسعه قابلیت‌های پویا ترسیم کند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با شماره ۹۹۰۱۹۸۶۱ است و بدین‌وسیله از بنیاد ملی علم ایران که حامی این طرح بودند، قدردانی می‌گردد.

Refrences

1. Budovich LS. Features of modern marketing in innovation for socio-economic development. International Journal of Criminology and Sociology. 2021;10:1-6. DOI: https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.01
2. McNiff J. Managing sport business: An introduction. International Journal of Sport Communication. 2019;12(2):295-6. DOI: https://doi.org/10.1123/ijsc.2019-0018
3. Agha Zadeh A, Ranjbari S, Najaf Zadeh F. Investigating the Factors Affecting the Synchronization of Iran's Sports Industry with the Prevalence of Covid-19 Virus. Sport Management Studies. 2020;12(62):251-64. https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8730.2978
4. Babiak K, Wolfe R. Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. Journal of sport management. 2009;23(6):717-42. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717
5. Burton D, Fishpaw M, Michel NJ, Sheppard P, Winfree P. The "third inning": Next steps for Congress in addressing the coronavirus. The Heritage Foundation. 2020;3477:1-13. https://www.heritage.org/sites/default/files/2020-03/BG3477_0.pdf
6. Bas D, Martin M, Pollack C, Venne R. The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development. 2020. DOI: https://doi.org/10.18356/a606a7b1-en
7. Alavi S, Zabihi E, Alavi SH, Zar A. Identifying the consequences of Covid-19 on Iranian sports. Sport Management Studies. 2021;13(69):324-61. https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9364.3173
8. Skinner J, Smith AC. Introduction: Sport and COVID-19: Impacts and challenges for the future (Volume 1). European Sport Management Quarterly. 2021;21(3):323-32. https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1925725
9. Teare G, Taks M. Exploring the impact of the COVID-19 pandemic on youth sport and physical activity participation trends. Sustainability. 2021;13(4):1744. https://doi.org/10.3390/su13041744
10. Felin T, Powell TC. Designing organizations for dynamic capabilities. California management review. 2016;58(4):78-96. https://ssrn.com/abstract=2670362
11. Teece DJ. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Journal of Management & Organization. 2018;24(3):359-68. https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/0F3A795EE011931B83135B324C33393E/S183336721700075Xa.pdf/dynamic_capabilities_as_workable_management_systems_theory.pdf
12. Lefebvre F, Djaballah M, Chanavat N. The deployment of professional football clubs' eSports strategies: A dynamic capabilities approach. European Sport Management Quarterly. 2023;23(2):315-33. https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1856165

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

13. Gerke A, Dickson G, Wohlgemuth V. Strategic processes in Australian golf clubs: a dynamic capabilities view. European Sport Management Quarterly. 2022;22(6):727-46. https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1955290
14. Grix J, Brannagan PM, Grimes H, Neville R. The impact of Covid-19 on sport. International journal of sport policy and politics. 2021;13(1):1-12. https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1851285
15. Ertel S. Small business post–Covid-19: Motivational needs through uncertain times. Compensation & Benefits Review. 2021;53(1):8-15. https://doi.org/10.1177/0886368720945134
16. Satar MS, Alarifi G. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND COVID-19: MANAGING THE CRISIS. International Journal of Entrepreneurship. 2022;26:1-11. https://www.abacademies.org/articles/social-entrepreneurship-and-covid19-managing-the-crisis-13344.html
17. Asare AO, Addo PC, Sarpong EO, Kotei D. COVID-19: optimizing business performance through agile business intelligence and data analytics. Open Journal of Business and Management. 2020;8(5):2071-80. https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.85126
18. 18. Sadeqi-Arani Z, Alidoust Ghahfarokhi E. Sports business resilience in the COVID-19 crisis: The Delphi qualitative approach. Iranian Journal of Management Studies. 2022;15(1):69-84. https://doi.org/10.22059/ijms.2021.315742.674355
19. Pentland BT, Feldman MS, Becker MC, Liu P. Dynamics of organizational routines: A generative model. Journal of Management Studies. 2012;49(8):1484-508. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01064.x
20. Novakowski N, Wellar B. Using the Delphi technique in normative planning research: methodological design considerations. Environment and Planning A. 2008;40(6):1485-500. https://doi.org/10.1068/a39267
21. Yusoff AFM, Hashim A, Muhamad N, Hamat WNW. Application of Fuzzy Delphi Technique towards designing and developing the elements for the e-PBM PI-Poli Module. Asian Journal of University Education. 2021;17(1):292-304. https://doi.org/10.24191/ajue.v17i1.12625
22. Walters G. Bidding for international sport events: how government supports and undermines national governing bodies of sport. Sport in Society. 2011;14(2):208-22. https://doi.org/10.1080/17430437.2011.546520
23. Hammerschmidt J, Durst S, Kraus S, Puumalainen K. Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? Technological Forecasting and Social Change. 2021;165:120572. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120572
24. Brouwers J, Sotiriadou P, De Bosscher V. Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. Sport Management Review. 2015;18(3):343-58. https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003
25. Azimi delarestafghi A, Razavi MH, Bromand M. Identifying contextual factors affecting the establishment of strategic entrepreneurship in sports businesses. Sports Management and Development Journal,. 2019;7(4):70-87. https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3253
26. Ahmadi M, Isfahaniniya A, Nodehi M, A. Development of a framework for strategies to control and compensate for financial losses in the sports industry (Case study: outbreak of coronavirus in Iran). Contemporary research in sports

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

management. 2020;10(20): 97-110. https://doi.org/10.22084/SMMS.2020.21954.2630
27. Zayed NM, Edeh FO, Darwish S, Islam KA, Kryshtal H, Nitsenko V, Stanislavyk O. Human Resource Skill Adjustment in Service Sector: Predicting Dynamic Capability in Post COVID-19 Work Environment. Journal of Risk and Financial Management. 2022;15(9):402. https://doi.org/10.3390/jrfm15090402
28. Preikschas MW, Cabanelas P, Rüdiger K, Lampón JF. Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. Journal of Business & Industrial Marketing. 2017;32(3):409-20. https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2014-0215?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
29. Hagen B, Zucchella A, Ghauri PN. From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. International Marketing Review. 2019;36(2):260-88. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0023?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
30. Kurniawan R, Christiananta B. Relationship between synergistic cooperation and dynamic capability to the business performance a literature review from resource based view perspective. GSTF Journal on Business Review (GBR). 2016;4(3). https://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/view/1600
31. Doherty A, Millar P, Misener K. Return to community sport: Leaning on evidence in turbulent times. Managing sport and leisure. 2022;27(1-2):7-13. https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1794940
32. Piening EP, Salge TO. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. Journal of Product Innovation Management. 2015;32(1):80-97. https://doi.org/10.1111/jpim.12225
33. Bai W, Liu R, Zhou L. Enhancing the learning advantages of newness: The role of internal social capital in the international performance of young entrepreneurial firms. Journal of International Management. 2020;26(2):100733. https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100733
34. Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human resource management review. 2011;21(3):243-55. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001
35. Ortiz-de-Mandojana N, Bansal P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal. 2016;37(8):1615-31. https://doi.org/10.1002/smj.2410
36. Gallego-Gomez C, De-Pablos-Heredero C, Montes-Botella JL. The impact of customer relationship management systems on dynamic capabilities at firms: An application to the banking industry. Journal of Global Information Management (JGIM). 2021;29(1):103-22. https://doi.org/10.4018/JGIM.2021010106
37. Coombs WT. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate reputation review. 2007;10:163-76. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049
38. Sawhney M, Verona G, Prandelli E. Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. Journal of interactive marketing. 2005;19(4):4-17. https://doi.org/10.1002/dir.20046

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]

39. Leih S, Teece D. Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. Academy of management Perspectives. 2016;30(2):182-210. https://doi.org/10.5465/amp.2015.0022
40. Vega-Vazquez M, Revilla-Camacho MÁ, Cossío-Silva FJ. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. Management Decision. 2013.
41. Sharma P. Customer co-creation, COVID-19 and sustainable service outcomes. Benchmarking: An International Journal. 2021;28(7):2232-58. https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
42. Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. Industrial Marketing Management. 2020;88:261-4. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028
43. Ratten V. Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2020;26(6):1379-88. https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate
44. Demil B, Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. Long range planning. 2010;43(2-3):227-46. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.3.7]