

Research Paper

Modeling Effective Factors in Evaluating the Productivity of Professional Football Clubs**B. Yabalooie¹, R. Nazari², T. Zargar³**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Khorasgan University of Isfahan
2. Associate professor, Faculty of Sport Sciences, Islamic Azad University, Esfahan (Khorasgan), Esfahan Branch, Iran².
3. Assistant Professor, Islamic Azad University, South Tehran Branch

Received: 2021/07/22**Accepted: 2021/10/20**

Abstract

The purpose of this study is to model the effective factors in evaluating the productivity of professional football clubs. The present study was mixed (qualitative-quantitative), applied research. To achieve a conceptual model, grounded theory was first used. This study followed the resultant approach or Glaser approach based on which coding method includes open coding, axial coding, and theoretical coding. First, information was collected through purposive sampling of interviews with research experts, including managers of professional sports clubs, university professors in sports management and specialists in the field of organizational productivity. A total of 20 interviews were conducted. Then, to confirm the conceptual model of the grounded theory, a questionnaire was developed according to the research results. To confirm the content validity of the questionnaire, the opinions of sports management experts were used. After confirming the content validity, the questionnaire was distributed. Cronbach's alpha coefficient was also used to confirm the reliability of the questionnaire. A total of 215 questionnaires were collected and the analysis was performed on the same number. First and second order factor analysis using Amos software was used to evaluate the conceptual model of the research. The findings of the qualitative section showed that issues such as training and learning, fan attention, budget and finance, leadership and management, professional tools and behavior, forecasting and foresight, and marketing and advocacy were identified as effective categories in evaluating the productivity of professional clubs. Moreover, in the final research model, the relationships have significance and appropriate amount of factor loads, which confirms the qualitative part.

Keywords: Evaluation, Productivity, Professional club, Football

-
1. Email: baharyabaluii@yahoo.com
 2. Email: r.nazari@khuisf.ac.ir
 3. Email: zargar_ta@yahoo.com



Extended Abstract

Background and Purpose

Today, productivity as a competitive advantage is the backbone of an organization (Weaver, 2008; 6) and organizations need to improve productivity to affect the communities' quality of life (Dawson et al, 2019; 46; Pritchard, Weaver & Ashwood, 2012; 73). Therefore, deciding how to improve productivity by increasing the complexity of the current environment is a major challenge for managers as it has become a global concern and its understanding is possible only in the context of interdependence between different elements (Araya, 2013; 104). Therefore, the purpose of this study is to model the effective factors in evaluating the productivity of professional football clubs.

Materials and methods

In the present study, in order to achieve a comprehensive conceptual model in identifying the effective factors in evaluating the productivity of Iranian professional clubs, the grounded theory was first used. This study is a mixed (qualitative and quantitative), applied (in terms of purpose) research. First, information was collected through interviews with research experts including managers of professional sports clubs, university professors in sports management, and specialists in the field of organizational productivity. In this part, the purposive sampling method was used. A total of 20 interviews were conducted until the data reached theoretical saturation and from the 16th interview, the effects of the central category were revealed. Then, to confirm the conceptual model based on the grounded theory, a questionnaire was developed according to the research results. To confirm the content validity of the questionnaire, the opinions of sports management experts were used and after confirming the content validity, the questionnaire was distributed. Cronbach's alpha coefficient was also used to confirm the reliability of the questionnaire. A total of 215 questionnaires were randomly selected; Players, coaches, referees, veterans, and fans of Iranian Premier League football teams were selected and their information was collected and analyzed. First and second-order factor analysis using Amos software was used to evaluate the conceptual model of the research.

Findings

Second order factor analysis method was used to confirm the research model. The results of this analysis are presented below.



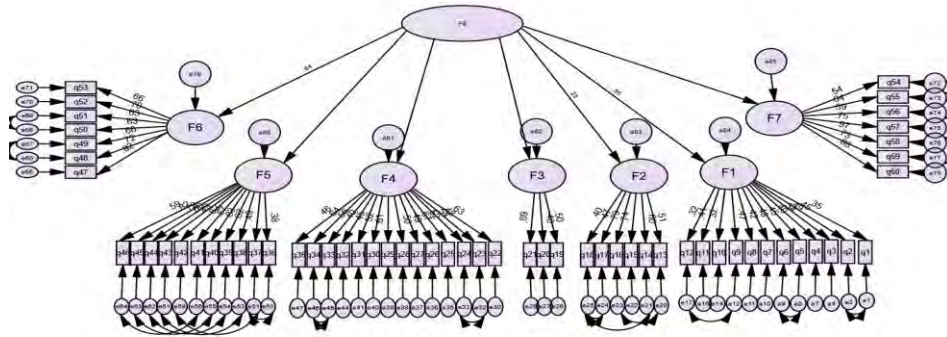


Figure 2. First-order factor analysis model in standard mode

Table 1. Fits of the second order factor analysis model

RMSEA	p	Cmin/df	df	cmin	Indicator
0/056	0/000	1/809	1683	3044/774	Statistics value

The above fit indices at a very good level indicate the fit of the second-order factor analysis model. As a result, the productivity model in Iranian professional clubs has a good fit and its relationships were confirmed.

Conclusion

Dependence on the team is a valuable component because it refers to the psychological relationship with the team (which is stable) and is not dependent on team games (team position). As a result, it makes sense why this factor was so important. Other factors were of acceptable intensity and could not be prioritized due to the proximity of the coefficients. However, in general, it should be noted that for the greater productivity of Iranian professional clubs, a full range of components must be observed, and so-called one factor should not be sacrificed to other factors. because it acts as chains, if the connection of the chains is lost, it may have the opposite effect.

Key Words: Evaluation, Productivity, Professional Club, Football.



Reference

1. Weaver, S. (2008). Characteristics for success: Predicting intervention effectiveness with the job characteristics model 1-23.
2. Dawson, J., Rigby-Brown, A., Adams, L., Baker, R., Fernando, J., Forrest, A., ... & Wilde, M. (2019). Developing and evaluating a tool to measure general practice productivity: a multimethod study. *Health Services and Delivery Research*, 7(13) 1-214.
3. Pritchard, R. D., Weaver, S. J., & Ashwood, E. L. (2012). *Evidence-based productivity improvement: A practical guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*. Routledge 1-221.
4. Arraya, M., & Pellissier, R. (2013). Productivity measurement in a sports organisation. *Southern African Business Review*, 17(1), 98-127.



مدل سازی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال

بهاره بیلویی^۱، رسول نظری^۲، طیبه زرگر^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۳۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، مدل‌سازی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از جمله تحقیقات آمیخته (کیفی-کمی) بود. برای دستیابی به یک مدل مفهومی، ابتدا از نظریه داده بنیاد استفاده شد. این پژوهش رویکرد برآینده و یا همان رویکرد گلیزری را دنبال نموده است که شیوه کدگذاری گلیزر شامل باز، محوری و نظری می‌باشد. ابتدا از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه با خبرگان تحقیق، شامل مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان حوزه بهره‌وری سازمانی، اطلاعات جمع‌آوری گردید که در مجموع ۲۰ مصاحبه انجام شد. سپس برای تأیید مدل مفهومی از نظریه داده بنیاد، پرسشنامه‌ای طبق نتایج تحقیق ساخته شد. برای تأیید روایی محتوایی پرسشنامه از نظرات متخصصان مدیریت ورزشی استفاده شد و پس از تأیید روایی محتوایی، پرسشنامه توزیع گردید. همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در مجموع ۲۱۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد و تحلیل بر روی همین تعداد انجام شد. از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم با استفاده از نرم‌افزار ایموس برای ارزیابی مدل مفهومی تحقیق استفاده شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مسائلی همچون: آموزشی و یادگیری، توجه به هوادار، بودجه و مالی، رهبری و مدیریتی، ابزار و رفتار حرفه‌ای، پیش‌بینی و آینده‌نگری و بازاریابی و حامی‌گری به عنوان مقوله‌های موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای مطرح شدند. همچنین در مدل نهایی تحقیق، روابط از معناداری و مقادیر بارهای عاملی مناسبی برخوردار هستند که تأیید بخش کیفی است.

واژگان کلیدی: ارزیابی، بهره‌وری، باشگاه حرفه‌ای، فوتبال.

1. Email: baharyabalui@yahoo.com

2. Email: r.nazari@khuisf.ac.ir

3. Email: zargar_ta@yahoo.com



مقدمه

امروزه بهره‌وری به عنوان یک مزیت رقابتی ستون فقرات یک سازمان را تشکیل می‌دهد (ویور^۱، ۲۰۰۸، ۶) و سازمان‌ها برای تاثیرگذاری بر کیفیت زندگی جوامع به بهبود بهره‌وری نیاز دارند (داوسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۹، ۴۶؛ پریچارد، ویور و اشوود^۳، ۲۰۱۲، ۷۳). از همین رو تصمیم‌گیری در مورد چگونگی بهبود بهره‌وری با افزایش پیچیدگی محیط فعلی، یک چالش بزرگ برای مدیران است که به یک نگرانی جهانی تبدیل شده و درک آن فقط در چارچوب وابستگی بین عناصر مختلف امکان‌پذیر می‌باشد (آرایا^۴، ۲۰۱۳، ۱۰۴). دیوید^۵ (۲۰۰۳) معتقد است که بهره‌وری مفهومی است که اهمیت عمیقی در زندگی ما دارد. در سطح سازمانی و صنعتی، افزایش بهره‌وری می‌تواند رقابت بیشتری ایجاد کند و به رشد شرکت منجر شود. در سطح فردی نیز رشد بهره‌وری می‌تواند منجر به بهبود کیفیت زندگی، افزایش اوقات فراغت و پیشرفت فردی در سازمان شود (پریچارد و همکاران، ۲۰۱۲، ۸۲). بهره‌وری^۶ از مفاهیم علم اقتصاد و مدیریت است که چنین تعریف می‌شود: «مقدار کالا یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت یا به همراه کارایی» (وای^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). ووروس^۸ (۲۰۰۶)، معتقد است بهره‌وری سازمانی، بر اساس سطح وظیفه‌ای تعریف می‌شود که شرکت می‌تواند با تمرکز بر انجام هر چه سریع‌تر و کارآمدترین کار، آن را تجزیه و تحلیل کند. این شامل بسیاری از فرآیندهایی نظیر تولید، فرآیندهای کار، وظایف غیر ارزشی و افزایش تولید و کیفیت محصول می‌شود. اسکوتر و سبرین^۹ (۲۰۱۶)، در پژوهش خود بیان می‌کنند افزایش بهره‌وری اقتصادی در تیم‌های فوتبال تفاوت درآمد و هزینه است که به تقاضای محصول تیم‌ها از جمله فروش بلیط، حق پخش، تبلیغات، حمایت مالی، فروش کالاهایی مانند تی‌شرت و غیره در بازی‌ها و تورنمنت‌های انجام شده بستگی دارد. همچنین درآمد به نتایج ورزشی تیم، وجود سایر گزینه‌های سرگرمی و قیمت محصول بستگی دارد. هزینه‌ها از قبیل پرسنل، امکانات، مسافرت، حمل

1. Weaver
2. Dawson
3. Pritchard, Weaver & Ashwood
4. Arraya
5. David
6. Productivity
7. Way
8. Voros
9. Escuer & Cebrián



و نقل و غیره تشکیل می‌شود. کاهش هزینه‌ها سود را افزایش می‌دهد که باعث افزایش بهره‌وری می‌شود (اسکوئر و سبرین، ۲۰۱۶، ۵۹).

در این راستا مدیران امروزه باشگاه‌های ورزشی فوتبال، برای دستیابی به اهدافی نظیر ساخت تیم‌های قوی‌تر و بهتر، تنها شاخص‌های افزایش بهره‌وری را به استخدام ورزشکاران و مربیانی که توانایی خرید آنها را دارند و ساخت مجموعه‌های ورزشی جدید با امکانات مدرن تعیین می‌نمایند (آدلسون^۱، ۲۰۰۹، ۱۷). در صورتی که بهره‌وری به عنوان یک اصطلاحی چند بعدی معنای آن بسته به زمینه‌ای که در آن استفاده می‌شود، می‌تواند متفاوت باشد (تانجن^۲، ۲۰۰۵، ۳۷). تولید در محیط ورزشی، همان‌طور که توسط سورایانو^۳ (۲۰۰۹)، اشاره شده است، کاملاً متفاوت از تولید در بیشتر بازارهای دیگر است. به عنوان مثال، در اکثر صنایع، با حذف رقابت، رفاه یک سازمان بهبود می‌یابد. در ورزش اما پویایی متفاوت است. حذف رقابت به طور موثری صنعت را از بین می‌برد. علاوه بر این، سایر سازمان‌ها نه تنها باید به حیات خود ادامه دهند، بلکه باید در شرایطی که رقابتی آنها از قدرت نسبتاً مساوی برخوردار هستند، عملکرد بهتری نیز داشته باشند (بری و اسمیت^۴، ۲۰۰۶، ۳۵۱). به عبارت دیگر، امروزه باشگاه‌های فوتبال چیزی فراتر از یک سازمان ورزشی ساده هستند؛ زیرا آنها به واحدهای تجاری پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند (گارسیا پرز^۵ و همکاران، ۲۰۲۰، ۵) ساختار سازمانی باشگاه‌های ورزشی به دلیل فعالیت‌های گسترده‌ای از جمله امکانات، استادیوم‌ها، عوامل مرتبط با هواداران (بازرگانی و فروش بلیط)، فعالیت‌های تجاری و ویژگی‌های مربوط به رسانه‌ها، که به فعالیت اصلی آنها اضافه شود، از فعالیت‌های سنتی فاصله گرفته‌اند (یاسر^۶ و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۵۷). که مسلماً لازمه تحقق بخشیدن به اهداف و تعیین شاخص‌های موثر در افزایش بهره‌وری شناخت همه عوامل موثر در بهره‌وری سازمانی و فردی می‌باشد که در این راستای پژوهش‌های متفاوتی نیز به انجام رسیده است. پژوهش جهرمی و همکاران (۲۰۰۸)، در بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان نشان داد عوامل درون‌سازمانی، بیشتر از عوامل برون‌سازمانی در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان‌های ورزشی نقش دارند و همچنین هدف‌گذاری برای برنامه‌های ورزشی، آموزش نیروهای انسانی و اصلاح ساختارهای سازمانی بیشترین تأثیر را در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی دارد. بنسپردی

1. Adelson
2. Tangen
3. Soriano
4. Berri & Schmidt
5. Garcia-Perez
6. Yasar



و همکاران (۲۰۱۷)، در مدل‌سازی عوامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نشان دادند ضریب تأثیر چهار عامل قوانین، ارزش ویژه برند، اقدام‌های بازاریابی و هویت تیمی هواداران بر گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال معنادار می‌باشد. آرایا (۲۰۱۳)، در اندازه‌گیری بهره‌وری در یک سازمان ورزشی، بیان می‌کند یک سیستم اندازه‌گیری و افزایش بهره‌وری با مداخله منابع انسانی که بازخورد ارائه می‌دهد، می‌تواند بهره‌وری را در یک تیم هندبال زن آنگولایی بهبود بخشد همچنین بیان می‌کند دو عاملی که برای موفقیت یک تیم یا سازمان ورزشی حیاتی هستند انگیزه و بهره‌وری هستند. اسکوتر و سبرین (۲۰۱۶)، در مطالعه خود به بررسی بهره‌وری و رقابت‌پذیری در مورد بازی تیم‌های فوتبال در لیگ قهرمانان یوفا پرداختند و نشان دادند تیم‌های شرکت‌کننده افزایش قابل توجهی در بهره‌وری نشان نمی‌دهند و لیگ قهرمانان یوفا ممکن است مورد تهدید رقبای خود قرار بگیرد و در رابطه بین بهره‌وری و رقابت‌پذیری در یک بخش، نتیجه گرفتند افزایش بهره‌وری اجازه می‌دهد تا اجرت عوامل بدون افزایش قیمت محصول ارائه شده افزایش یابد. همچنین در برخی از مقاله‌ها به جای عوامل اقتصادی، به منظور ارزیابی سطح بهره‌وری در فوتبال حرفه‌ای، از متغیرهای ورزشی در مسابقات انجام شده به مانند شوت به سمت دروازه، مدت زمان کنترل توپ، امتیازات کسب شده و غیره استفاده می‌کنند که تاکنون پژوهش کاملی با در نظر گرفتن تمامی متغیرهای موثر (اقتصادی و غیر اقتصادی) در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بخصوص در کشورمان انجام نگرفته است.

از سوی دیگر بهره‌وری یک مفهوم نسبی است؛ نمی‌توان گفت که افزایش یا کاهش می‌یابد مگر اینکه با تغییرات استاندارد در یک زمان مشخص (که می‌تواند براساس یک رقیب یا یک بخش دیگر باشد) یا تغییرات در طول زمان مقایسه‌ای انجام شود (تانجن، ۲۰۰۵، ۳۶). وظایف تکمیل شده توسط باشگاه‌ها نیز به این دلیل درجه‌ای از وابستگی به منابع دولتی نیز متفاوت می‌باشد (ویور، ۲۰۰۸، ۷). بالاسیانو و بالوق^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به اقدامات بهره‌وری علمی در باشگاه‌های قهرمانی انگلیس پرداختند. آن‌ها بیان کردند تفاوت‌های زیادی بین باشگاه‌ها از نظر نوع و نسبت فرصت‌های بهره‌وری ایجاد شده وجود دارد؛ همچنین باشگاه‌هایی که از لیگ برتر به مسابقات قهرمانی راه یافته‌اند، نسبت به آن‌هایی که در دسته‌های پایین رقابت می‌کردند، بهره‌وری بیش‌تری دارند و این نشان از اهمیت این باشگاه‌های حرفه‌ای دارد. نامای و اوکیو^۲ (۲۰۲۰) به بررسی سبک‌های رهبری در عملکرد و

1. Balassiano & Bullough
2. Namai & Okeyo



بهره‌وری باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر در کشور کنیا پرداختند و بیان کردند، که رهبری تحول‌آفرین تا حد زیادی عملکرد باشگاه‌ها را بیش از هر سبک دیگری تحت تأثیر قرار داد. بنابراین سبک رهبری یک عنصر مهم در بهره‌وری باشگاه‌های فوتبال است و در درجه اول موفقیت تیم‌ها را تعیین می‌کند. گازمن -راجا و گازمن -راجا،^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به اندازه‌گیری کارایی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای اسپانیا پرداختند و بیان کردند که باشگاه‌های که از قدمت و دارایی بیش‌تری برخوردار بودند سطح کارایی نسبتاً بالایی دارند. شریکلا و ماری^۲ (۲۰۲۱) به شناسایی متغیرهای مدیریت فوتبال که منجر به موفقیت پایدار در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال اروپا می‌شود پرداختند و بیان کردند که عملکرد مالی مناسب، موفقیت ورزشی، حداکثر سازی رفاه هواداران و رهبری و حکمرانی در موفقیت پایدار و بهره‌وری باشگاه‌های فوتبال مؤثر هستند. محرم زاده و نوری (۲۰۲۰) در پژوهشی به تأثیر تفکر استراتژیک بر بهره‌وری کارمندان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور پرداختند و بیان کردند که تفکر استراتژیک و چابکی سازمانی به‌طور مستقیم بر بهره‌وری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. علاوه بر این مشخص گردید که تفکر استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی از طریق چابکی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

نصیر زاده و همکاران (۲۰۲۰) در بیان کردند که سرمایه فکری و فرهنگی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارند. لذا برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی علاوه بر دارایی‌های ملموس، باید بر دارایی‌های ناملموس کارکنان سرمایه‌گذاری شود و با ایجاد ارتباطات مؤثر بین آنان زمینه رشد سازمان را فراهم آورند. شمعونیان، محمدیان و نوبخت (۲۰۲۰) به بررسی بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی پرداختند و نتیجه‌گیری کردند که میزان بهره‌وری این فدراسیون‌ها پایین‌تر از حد متوسط یا مورد انتظار بوده است. بر همین اساس و با توجه به اینکه صنعت فوتبال باعث ایجاد مشاغلی به مانند گردشگری، اوقات فراغت می‌شود و به طور قابل توجهی به تولید ناخالص داخلی (GDP) کشورمان کمک می‌کند و همچنین باعث ایجاد هویت، احساس تعلق به یک گروه، کمک به روند اجتماعی شدن، بهبود ارزش‌ها و مهارت‌های شخصی، کمک به یادگیری و توانایی کار تیمی و احترام به مخالفان را ارتقاء می‌دهد (کا پی ام جی اسپرت^۳، ۲۰۱۵) این مطالعه براساس تعریف پریچارد (۲۰۱۲) از بهره‌وری که تغییر رفتار منجر به تغییر بهره‌وری خواهد شد در نظر دارد با هدف مدل‌سازی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به

1. Guzmán-Raja & Guzmán-Raja
2. Schregela & Marie
3. KPMG Sports



عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیریتی، باعث افزایش پیشرفت در رسیدن به اهداف بهره‌وری این ورزش در بخش صنعت ورزش کشور کمک نماید.

روش پژوهش

در تحقیق حاضر برای دستیابی به یک مدل مفهومی جامع در شناسایی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران ابتدا از نظریه داده بنیاد استفاده شد. این روش جهت به دست آوردن داده‌های پر محتوا و در جهت آشکارسازی فرآیندهای اجتماعی نهفته در تعاملات انسانی به کار می‌رود و پژوهشگر به تولید فهمی از یک فرآیند که به موضوعی واقعی مربوط است، مبادرت می‌ورزد. نظریه داده بنیاد با پارادایم‌های متعدد و رویکردهای گوناگونی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد که مهمترین آن‌ها عبارتند از: رویکرد استراوس کوربین یا نظام‌مند، رویکرد گلیزر یا برآینده و رویکرد ساختارگرایانه. این پژوهش رویکرد برآینده و یا همان رویکرد گلیزری را دنبال نموده است چرا که این رویکرد الگوهای گسترده‌تر و متنوع‌تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد. در واقع این رویکرد به جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه‌ها را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند و نسبت به دو رویکرد دیگر غیر ساختاریافته است. شیوه کدگذاری گلیزر شامل کدگذاری باز^۱، محوری^۲ و نظری^۳ می‌باشد که از طریق این شیوه و مصاحبه‌ها مدل نهایی ترسیم شد. در مرحله دوم تحقیق برای تأیید مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده بنیاد، پرسشنامه‌ای طبق نتایج تحقیق ساخته شد و پس از تأیید روایی محتوایی و پایایی در اختیار نمونه دوم تحقیق قرار گرفت. این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. ابتدا از طریق مصاحبه با خبرگان تحقیق شامل مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان حوزه بهره‌وری سازمانی، اطلاعات جمع‌آوری گردید؛ در این قسمت از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا داده‌ها به اشباع نظری رسید در مجموع ۲۰ مصاحبه انجام شد تا داده‌ها به اشباع نظری رسیدند و از مصاحبه شانزدهم اثرات مقوله محوری نمایان شد. در این قسمت از نظریه داده بنیاد و شیوه کدگذاری گلیزر استفاده شد. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، مدل مفهومی ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه ایران ترسیم شد. سپس برای تأیید مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده بنیاد، پرسشنامه‌ای طبق نتایج تحقیق ساخته شد. برای تأیید روایی محتوایی پرسشنامه از نظرات متخصصان مدیریت ورزشی

1. Open coding
2. Selective coding
3. Theoretical coding



استفاده شد و پس از تأیید روایی محتوایی، پرسشنامه توزیع گردید. همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در مجموع ۲۱۵ پرسشنامه به روش تصادفی از بین بازیکنان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و هواداران تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران انتخاب و اطلاعات آن‌ها جمع‌آوری شد و تحلیل بر روی همین تعداد انجام شد. از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم با استفاده از نرم‌افزار ایموس برای ارزیابی مدل مفهومی تحقیق استفاده شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های نمونه تحت بررسی در بخش کیفی و کمی پژوهش به ترتیب در جدول ۱ و ۲ آورده شده است:

جدول ۱- مشخصات جمعیتی شناختی نمونه تحت بررسی (در بخش کیفی)

Table 1 - Demographic characteristics of the sample under study (In a Qualitative part)

متغیر Variable	مؤلفه‌ها Components	فراوانی Abundance	درصد Percentage
جنس Gender	زن Female	۷	۳۵
	مرد Man	۱۳	۶۵
سن Age	۳۰-۳۹	۴	۲۰
	۴۰-۴۹	۱۲	۶۰
	۵۰ به بالا	۴	۲۰
تحصیلات Education	کارشناسی B.Sc	۲	۱۰
	کارشناسی ارشد Master	۵	۲۵
	دکتری P.H.D	۱۳	۶۵
سمت / شغل Position / Job	مدیر باشگاه حرفه‌ای فوتبال Manager of a professional football club	۴	۲۰
	استاد مدیریت ورزشی Professor of Sport Management	۹	۴۵
	متخصص حوزه بهره‌وری سازمانی Organizational Productivity Specialist	۷	۳۵
جمع Total		۲۰	۱۰۰



جدول ۲- مشخصات جمعیت شناختی نمونه تحت بررسی (در بخش کمی)

Table 2 - Demographic characteristics of the sample under study (In a Quantitative part)

ردیف Row	جنسیت Gender	فراوانی Abundance	درصد Percentage
۱	جنسیت Gender	مرد Man	۵۹
		زن Female	۴۱
۲	سن Age	۲۰ الی ۳۰	۱۹
		۳۱ الی ۴۰	۴۱
		۴۱ الی ۵۰	۲۴
۳	تحصیلات Education	بیش از ۵۰	۱۶
		کارشناسی B.Sc	۳۵
		کارشناسی ارشد Masters	۴۰
۴	جمع Total	دکتری P.H.D	۲۵
			۱۰۰
		۲۱۵	

در این پژوهش از نظریه داده بنیاد و شیوه کدگذاری بر آینده یا گلیزر برای طراحی مدل شناسایی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران استفاده شد. داده‌های حاصل از مصاحبه در طی ۳ گام مورد تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر می‌باشد.

کدگذاری باز

در این مرحله اثرات مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه یازدهم پدید آمد. در این مرحله ۷۸ کد اولیه به دست آمد که به دلیل اختصار در حجم مقاله و ذکر کدهای نهایی در مرحله بعدی بیان نشد.

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی با ظهور مقوله محوری در مرحله کدگذاری باز، آغاز می‌شود. در این مرحله کدگذاری‌ها حول این مقوله صورت می‌گیرد. بنابراین در ادامه مصاحبه‌ها، کدگذاری حول مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، صورت گرفت. جدول شماره ۳ کدها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را آشکار می‌کند. البته باید ذکر کرد که در این جدول فقط به عناوین کدها اشاره شده و فراوانی هر یک از این کدها با یکدیگر تفاوت دارد.



جدول ۳ - نمونه کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌ها (مرحله کدگذاری انتخابی)

Table 3 - Sample codes and concepts from data analysis (selective coding step)

مفاهیم و مقوله‌ها Concepts and categories	کدها Code	ردیف Row
آموزشی و یادگیری Educational and learning	اجازه به مشارکت در تصمیم‌گیری	۱
	نگرش مثبت نسبت به کار و باشگاه	۲
	آموزش پرسنل	۳
	داشتن وجدان کاری	۴
	داشتن انضباط اجتماعی	۵
	آماده‌سازی محیط برای بروز نوآوری و خلاقیت	۶
	وجود مدیریت دانش در سازمان	۷
	کمک به رشد و ارتقای شغلی	۸
	ایجاد تناسب بین مهارت‌ها و علاقه شغلی و فردی	۹
	توجه به تخصص و تجربه در تیم کاری	۱۰
	توجه به اصول اخلاقی و قانونی	۱۱
	آموزش و به روز شدن منابع انسانی	۱۲
توجه به هوادارن Attention to the fans	توجه و تکریم هوادار	۱۳
	اهمیت دادن به هوادارها	۱۴
	ارتباط موثر رئیس کانون هواداری با مدیر عامل باشگاه	۱۵
	توجه به لیدرهای تیم‌ها و انتخاب از افراد با علم	۱۶
	تسریع ارائه خدمات مناسب و با کیفیت	۱۷
	پاسخگویی سریع به مشکلات هواداران	۱۸
بودجه و مالی Budget and Finance	پرداخت به موقع و مناسب پاداش‌های بازیکنان	۱۹
	استفاده از سیستم‌های پرداخت دستمزد و حقوق به طور مناسب	۲۰
	وجود تسهیلات و امکانات رفاهی	۲۱
	وجود بودجه و منابع مالی مناسب و در دسترس	۲۲
رهبری و مدیریت Leadership and management	ایجاد گردش شغلی در سازمان	۲۳
	توجه به توسعه شغلی افراد	۲۴
	بازخورد و ارزیابی عملکرد	۲۵
	ثبات مدیریت	۲۶
	رعایت عدالت سازمانی و نبود تبعیض	۲۷



ادامه جدول ۳ - نمونه کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌ها (مرحله کدگذاری انتخابی)

Table 3 - Sample codes and concepts from data analysis (selective coding step)

مفاهیم و مقوله‌ها Concepts and categories	کدها Code	ردیف Row
رهبری و مدیریت Leadership and management	امکان اظهار نظر بدون نگرانی و ترس از مدیران ارشد	۲۸
	استفاده از افراد تحصیل کرده ورزشی	۲۹
	شرح وظایف مشخص در حوزه‌های عملکردی	۳۰
	استفاده از افراد متخصص در پست‌های تخصصی	۳۱
	توجه به اهمیت و نقش مدیر عامل	۳۲
	تاکید بر قوانین و دستورالعمل‌ها	۳۳
	ایجاد زیرساخت‌ها	۳۴
ابزار و رفتار حرفه‌ای Professional tools and behavior	توجه به امنیت شغلی کارکنان	۳۵
	توجه به رفاه نیروی انسانی	۳۶
	به کارگیری استانداردها	۳۷
	سیستم‌های مدیریت کیفیت	۳۸
	به روزرسانی سیستم‌ها	۳۹
	داشتن تفکر استراتژیک	۴۰
	ایجاد کمیته فنی قوی	۴۱
	ایجاد کمپ‌های تمرینی	۴۲
	عدم وجود تفکرات و گرایش‌های سیاسی در تیم	۴۳
	خروج مدیران سیاسی از بدنه تیم‌ها	۴۴
پیش بینی و آینده‌نگری Forecasting and foresight	استانداردسازی و به روزسازی استادیوم	۴۵
	شفاف‌سازی قراردادهای	۴۶
	الگو برداری از باشگاه‌های حرفه‌ای اروپا	۴۷
	توجه به تیم‌های پایه	۴۸
	ایجاد کمپ‌های تمرینی	۴۹
	توجه به استعدادها پایه	۵۰
	ایجاد اساسنامه	۵۱
لژیونر پروری در باشگاه‌ها	۵۲	
استخدام افراد متخصص در زمینه حقوق ورزشی	۵۳	



ادامه جدول ۳ - نمونه کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌ها (مرحله کدگذاری انتخابی)

Table 3 - Sample codes and concepts from data analysis (selective coding step)

مفاهیم و مقوله‌ها Concepts and categories	کدها Code	ردیف Row
بازاریابی و حامی‌گری Marketing and support	توجه به قوانین بازاریابی	۵۴
	خصوصی‌سازی در باشگاه‌ها	۵۵
	گرفتن حق پخش تلویزیونی	۵۶
	توجه به اسپانسرگیری	۵۷
	توجه به توسعه برند باشگاه	۵۸
	ایجاد فروشگاه‌های مرتبط با باشگاه برای فروش محصولات	۵۹
	توجه به قانون کپی رایت در تهیه وسایل مرتبط با برند باشگاه	۶۰

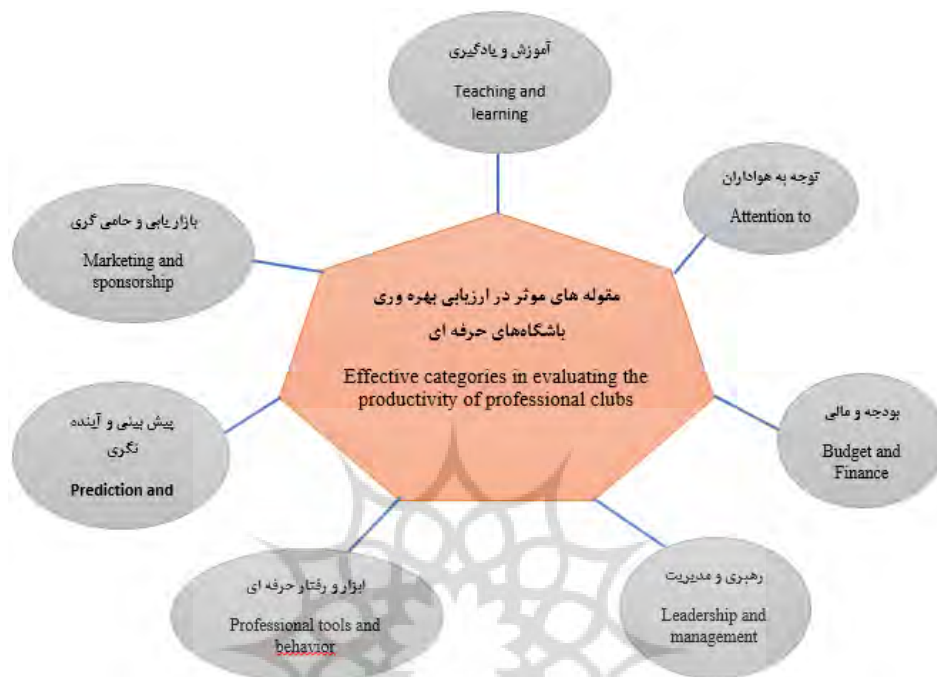
کدگذاری نظری

این مرحله کدگذاری، ترکیب مفاهیم به وسیله‌ی یک الگوی ارتباطی را نشان می‌دهد (لوکی^۱، ۲۰۰۱). کدهای نظری از مدل‌های انتزاعی تشکیل می‌شوند که مقولات را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کند (گلیزر و هن^۲، ۲۰۰۵). گلیزر برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای ترغیب کدهای حقیقی معرفی می‌کند. وی بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه‌ای از واژه‌ها اشاره می‌کند که هر یک از آنها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشد. به عبارت دیگر وی در اشاره به هر یک از خانواده‌های کدگذاری بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه‌ها، محقق را آزاد می‌گذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدلسازی نماید. در این پژوهش با تلفیق مقولات به دست آمده، مدل تحقیق در «خانواده کدگذاری نوع ۳» قرار می‌گیرد و به صورت زیر ترسیم شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Locke
2. Hon
3. Type family

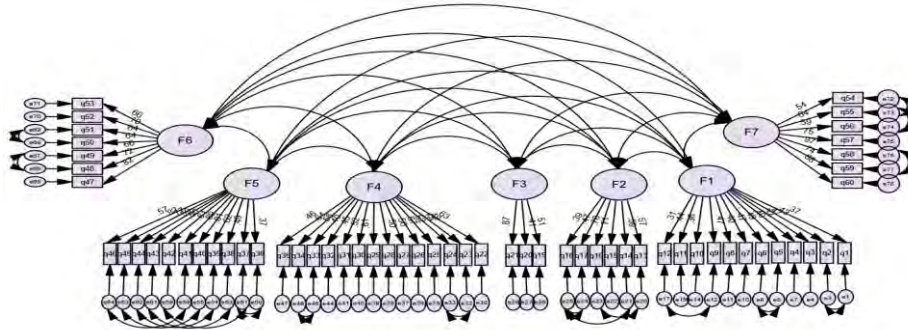




شکل ۱ - مدل نظری مقوله های موثر در ارزیابی بهره وری باشگاه های حرفه ای

Figure 1- Theoretical model of effective categories in evaluating the productivity of professional clubs

در ادامه برای بررسی ساختار پرسشنامه و تائید تحلیل عاملی، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. جهت تائید ساختار پرسشنامه از تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده شد.



شکل ۲- مدل تحلیل عاملی مرتبه اول در حالت استاندارد

Figure 2 - First-order factor analysis model in standard mode

جدول ۴- نتایج مدل تحلیل عاملی مرتبه اول

Table 4 - Results of the first-order factor analysis model

روابط Relationships	بارعاملی در حالت غیراستاندارد Load factor in mode Non- standard	S.E.	C.R.	P- value	بارعاملی در حالت استاندارد Load factor in mode Standard
q4 <--- F1	.781	.221	3.527	***	.317
q5 <--- F1	1.185	.296	4.003	***	.399
q6 <--- F1	.999	.226	4.412	***	.488
q7 <--- F1	1.432	.330	4.335	***	.466
q8 <--- F1	1.361	.338	4.023	***	.398
q9 <--- F1	1.992	.460	4.328	***	.466
q13 <--- F2	1.000				.572
q14 <--- F2	.833	.122	6.853	***	.594
q15 <--- F2	1.161	.154	7.546	***	.714
q16 <--- F2	.889	.122	7.264	***	.784
q17 <--- F2	.644	.110	5.876	***	.469
q18 <--- F2	.673	.132	5.084	***	.392
q19 <--- F3	1.000				.513
q20 <--- F3	.741	.147	5.040	***	.406
q21 <--- F3	1.777	.398	4.469	***	.871
q26 <--- F4	.917	.104	8.824	***	.672
q27 <--- F4	.776	.113	6.877	***	.496



ادامه جدول ۴- نتایج مدل تحلیل عاملی مرتبه اول

Table 4 - Results of the first-order factor analysis model

روابط Relationships	بارعاملی در حالت غیراستاندارد Load factor in mode Non-standard				P- value	بارعاملی در حالت استاندارد Load factor in mode Standard
	S.E.	C.R.				
q28 <---	F4	.656	.094	6.951	***	.502
q29 <---	F4	.831	.102	8.186	***	.611
q30 <---	F4	.760	.106	7.148	***	.518
q31 <---	F4	.513	.081	6.362	***	.453
q38 <---	F5	1.941	.359	5.409	***	.616
q39 <---	F5	2.628	.451	5.827	***	.811
q40 <---	F5	2.631	.445	5.911	***	.887
q41 <---	F5	2.001	.371	5.397	***	.612
q42 <---	F5	1.404	.282	4.979	***	.496
q48 <---	F6	1.018	.085	11.905	***	.723
q49 <---	F6	.884	.082	10.736	***	.664
q50 <---	F6	.896	.087	10.304	***	.639
q51 <---	F6	.961	.094	10.277	***	.637
q52 <---	F6	.952	.083	11.504	***	.699
q53 <---	F6	1.062	.098	10.784	***	.661
q54 <---	F7	1.000				.541
q55 <---	F7	1.272	.114	11.203	***	.637
q56 <---	F7	1.214	.122	9.973	***	.590
q57 <---	F7	1.495	.169	8.837	***	.747
q58 <---	F7	1.816	.184	9.886	***	.968
q59 <---	F7	1.068	.124	8.587	***	.743
q60 <---	F7	1.314	.137	9.604	***	.878
q3 <---	F1	1.725	.397	4.342	***	.468
q36 <---	F5	1.000				.372
q37 <---	F5	1.545	.285	5.414	***	.492
q34 <---	F4	.901	.107	8.430	***	.635
q25 <---	F4	.754	.105	7.148	***	.518
q22 <---	F4	1.000				.633
q23 <---	F4	.593	.087	6.790	***	.490
q24 <---	F4	.688	.093	7.429	***	.543
q10 <---	F1	.667	.176	3.798	***	.358
q12 <---	F1	1.348	.388	3.472	***	.312
q1 <---	F1	1.000				.367
q2 <---	F1	.925	.191	4.853	***	.434
q11 <---	F1	.847	.201	4.218	***	.439
q47 <---	F6	1.000				.815
q43 <---	F5	1.426	.268	5.327	***	.589



ادامه جدول ۴- نتایج مدل تحلیل عاملی مرتبه اول

Table 4 - Results of the first-order factor analysis model

روابط Relationships		بارعاملی در حالت غیراستاندارد			P- value	بارعاملی در حالت استاندارد	
		Load factor in mode Non-standard	S.E.	C.R.		Load factor in mode Standard	
q44	<---	F5	1.861	.323	5.761	***	.774
q45	<---	F5	1.758	.302	5.814	***	.823
q46	<---	F5	1.439	.273	5.274	***	.573
q35	<---	F4	.738	.115	6.449	***	.460
q33	<---	F4	.786	.104	7.538	***	.555
q32	<---	F4	.680	.119	5.707	***	.402

نتایج نشان داد در مدل فوق تمامی روابط از معناداری و مقادیر بارهای عاملی مناسبی برخوردار هستند، علاوه بر این مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم از برازش مناسبی نیز برخوردار است که در جدول ذیل شاخص‌های برازش مدل فوق قابل مشاهده است.

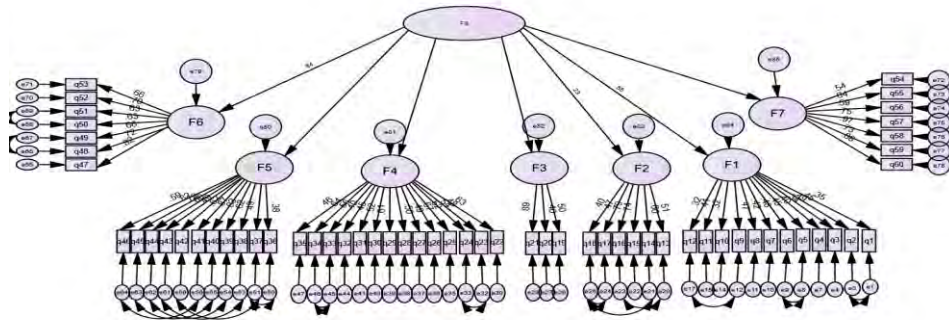
جدول ۵ - شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم

Table 5- Fits of the second order factor analysis model

RMSEA	p	Cmin/df	df	cmin	شاخص Indicator
0/054	0/000	1/770	1669	2954/244	مقدار آماره Statistics value

شاخص‌های برازش فوق در سطح بسیار خوب نشان‌دهنده برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول هستند بر این اساس ساختار پرسشنامه حاضر مورد تأیید قرار گرفت. سپس جهت تأیید مدل پژوهش از روش تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شد. نتایج این تحلیل در ادامه ارائه شده است.





شکل ۳- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت استاندارد

Figure 3- Second-order factor analysis model in standard mode

جدول ۶- نتایج مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم

Table 6- Results of the second-order factor analysis model

روابط Relationships	بار عاملی در حالت استاندارد Load factor in mode Standard	بار عاملی غیراستاندارد Load factor in mode Non- standard	S.E.	C.R.	P- value
F6 <--- F8	.642	2.631	.704	3.737	***
F5 <--- F8	.696	1.566	.480	3.266	.001
F4 <--- F8	.364	1.073	.352	3.047	.002
F3 <--- F8	.254	.986	.444	2.221	.026
F2 <--- F8	.230	.671	.293	2.293	.022
F1 <--- F8	.552	1.000			
F7 <--- F8	.685	2.301	.640	3.597	***
q4 <--- F1	.336	.864	.249	3.472	***
q5 <--- F1	.400	1.238	.328	3.778	***
q6 <--- F1	.455	.969	.242	4.012	***
q7 <--- F1	.481	1.537	.374	4.112	***
q8 <--- F1	.422	1.500	.385	3.895	***
q9 <--- F1	.474	2.113	.517	4.085	***
q13 <--- F2	.513	1.000			
q14 <--- F2	.596	.932	.151	6.174	***
q15 <--- F2	.739	1.339	.200	6.697	***



ادامه جدول ۶- نتایج مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم

Table 6- Results of the second-order factor analysis model

روابط Relationships	بارعاملی در حالت استاندارد Load factor in mode Non- standard	S.E.	C.R.	P- value	بارعاملی در حالت استاندارد Load factor in mode Standard
q16 <--- F2	.997	.150	6.647	***	.790
q17 <--- F2	.715	.132	5.401	***	.467
q18 <--- F2	.756	.158	4.777	***	.395
q19 <--- F3	1.000				.504
q20 <--- F3	.749	.149	5.035	***	.403
q21 <--- F3	1.839	.448	4.107	***	.885
q26 <--- F4	.916	.104	8.852	***	.673
q27 <--- F4	.772	.112	6.873	***	.495
q28 <--- F4	.650	.094	6.921	***	.499
q29 <--- F4	.833	.101	8.230	***	.613
q30 <--- F4	.759	.106	7.164	***	.519
q31 <--- F4	.508	.080	6.334	***	.451
q38 <--- F5	1.922	.352	5.468	***	.619
q39 <--- F5	2.635	.446	5.912	***	.825
q40 <--- F5	2.552	.428	5.966	***	.873
q41 <--- F5	2.010	.367	5.482	***	.623
q42 <--- F5	1.374	.275	5.000	***	.493
q48 <--- F6	1.009	.084	11.968	***	.722
q49 <--- F6	.867	.081	10.646	***	.657
q50 <--- F6	.879	.086	10.237	***	.633
q51 <--- F6	.946	.092	10.230	***	.632
q52 <--- F6	.948	.082	11.627	***	.702
q53 <--- F6	1.048	.097	10.780	***	.658
q54 <--- F7	1.000				.540
q55 <--- F7	1.275	.114	11.177	***	.637
q56 <--- F7	1.217	.122	9.955	***	.590
q57 <--- F7	1.497	.170	8.802	***	.746
q58 <--- F7	1.822	.185	9.843	***	.969
q59 <--- F7	1.059	.125	8.495	***	.734
q60 <--- F7	1.320	.138	9.577	***	.880
q3 <--- F1	1.871	.453	4.134	***	.487
q36 <--- F5	1.000				.377
q37 <--- F5	1.508	.278	5.430	***	.487
q34 <--- F4	.901	.106	8.463	***	.637



ادامه جدول ۶- نتایج مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم

Table 6- Results of the second-order factor analysis model

روابط Relationships	بار عاملی در حالت غیر استاندارد Load factor in mode Non- standard	S.E.	C.R.	P- value	بار عاملی در حالت استاندارد Load factor in mode Standard
q25 <--- F4	.754	.105	7.171	***	.520
q22 <--- F4	1.000				.635
q23 <--- F4	.584	.087	6.723	***	.484
q24 <--- F4	.686	.092	7.432	***	.543
q10 <--- F1	.628	.185	3.399	***	.324
q12 <--- F1	1.434	.430	3.332	***	.319
q1 <--- F1	1.000				.353
q2 <--- F1	.990	.214	4.627	***	.446
q11 <--- F1	.819	.214	3.834	***	.407
q47 <--- F6	1.000				.822
q43 <--- F5	1.425	.264	5.401	***	.597
q44 <--- F5	1.876	.321	5.852	***	.791
q45 <--- F5	1.717	.292	5.873	***	.816
q46 <--- F5	1.456	.271	5.371	***	.588
q35 <--- F4	.732	.114	6.419	***	.458
q33 <--- F4	.787	.104	7.571	***	.557
q32 <--- F4	.676	.119	5.695	***	.400

نتایج نشان داد در مدل فوق تمامی روابط از معناداری و مقادیر بارهای عاملی مناسبی برخوردار هستند، علاوه بر این مدل تحلیل عاملی مرتبه اول از برازش مناسبی نیز برخوردار است که در جدول ذیل شاخص‌های برازش مدل فوق قابل مشاهده است.

جدول ۷- شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول

Table 7- Fit indicators of the first-order factor analysis model

شاخص Indicator	cmin	df	Cmin/df	p	RMSEA
مقدار آماره Statistics value	3044/774	1683	1/809	0/000	0/056



شاخص‌های برازش فوق در سطح بسیار خوب نشانگر برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم هستند، در نتیجه مدل بهره‌وری در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران از برازش مناسبی برخوردار است و روابط آن مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و مدل‌سازی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران بود. از این رو ابتدا در مورد یافته‌های بخش کیفی و شناسایی عوامل به طور کلی و گویه‌های هر مولفه به طور جداگانه بحث و تحلیل شد و هر عامل با تحقیقات مختلف مقایسه شد که آیا در تحقیقات مختلف به عوامل مشابه به نتایج این تحقیق دست پیدا کرده‌اند یا خیر؛ سپس در مورد نتایج تحلیل عاملی تأییدی تحلیل‌های محقق ارائه شد و بیان شد که چرا برخی مولفه‌ها قدرت بیشتری در تبیین بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران دارند. یافته‌های کدگذاری محوری نشان داد که مولفه «آموزش و یادگیری» در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای نقش دارد. این نتیجه با تحقیقات با زندگی و قنبری (۲۰۱۸) مطابقت داشت، زیرا در تحقیق خودشان نشان دادند که آموزش می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی شان تاثیرگذار باشد. آموزش و یادگیری به شکل‌های مختلفی می‌تواند در بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای نقش خود را ایفا کند، آموزش‌ها می‌تواند در حین کار اتفاق بیفتد یا چقدر افرادی که در باشگاه فعالیت می‌کنند، نگرش مثبتی بر وظیفه خود دارند و تا چه حد سعی در تبیین مفاهیم آموزشی هستند، آنچه مهم است، برای بهره‌وری در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، تا حد امکان باید آموزش و یادگیری کارکنان، مربیان، بازیکنان و کادر فنی مد نظر قرار گرفته باشد و وجدان کاری افراد را توسعه بخشید. نتایج نشان داد که مولفه «توجه به هواداران» در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای نقش دارد. بی شک محور اصلی بازاریابی ورزشی، مدیریت باشگاه‌های ورزشی و بازار هدف یک باشگاه ورزشی، هواداران است، زیرا اگر هواداران تیم وجود نداشته باشد تمامی فعالیت آن‌ها بیهوده خواهد بود. به عنوان مثال تکریم و توجه هوادار یکی از مواردی است که می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد که در باشگاه‌های مدرن به عنوان یک عامل انگیزاننده محسوب می‌شود و آثار قابل توجهی در برند و مسائل اقتصادی باشگاه دارد. این تکریم می‌تواند به شکل مشارکت در تصمیم‌گیری‌های باشگاه و مشورت با گروه‌های هواداری، نظرسنجی از هواداران، توسعه ارتباط لیدرهای هواداران با مسئولان باشگاه و غیره اتفاق بیفتد.



نتایج نشان داد که مولفه «بودجه و مالی» در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای نقش دارد. این نتیجه با تحقیق پانچ و لو (۲۰۱۸) همسو بود، زیرا پانچ و لو در تحقیقشان بیان کردند که بودجه‌های سازمانی و منابع مالی می‌توانند نقش‌های مختلفی برای افزایش بهره‌وری ایفا کنند، مانند انگیزه بیشتر کارکنان و تلاش برای موفقیت سازمان. در اینجا نیز می‌توان نتیجه گرفت با توجه به مشکلات و محدودیت‌های فراوانی که باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در زمینه بودجه و منابع مالی دارند، این مولفه نقش اساسی در بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای محسوب می‌شود؛ به عنوان مثال پرداخت به موقع و مناسب پاداش‌های بازیکنان از مهمترین عوامل بهره‌وری یک باشگاه محسوب می‌شود و تاثیر عمده‌ای در بسیاری از مسائل جانبی دارد. شاید مهمترین تاثیر آن در جذب و حفظ بازیکنان است که از دلایل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای می‌باشد. از تاثیرات نهفته آن می‌توان به وجهه و برند باشگاه اشاره کرد، جایی که بسیاری از بازیکنان حرفه‌ای خارجی، با تصورات بسیار منفی که باشگاه‌های ایرانی، مطالبات را به موقع پرداخت نمی‌کنند، یا حتی باید از طریق شکایت به مراجع رسمی بتوان مطالباتشان را بگیرد، رو به رو می‌شوند و برند باشگاه‌های ایرانی خدشه‌دار می‌شود. از این رو بسیار مهم است که باشگاه‌های حرفه‌ای در راستای بهره‌وری خود سعی در کنترل هزینه و بستن قراردادهای معقول که توان پرداخت به موقع آن را دارند، داشته باشند که زمینه ساز موفقیت آنها در طولانی مدت شود.

نتایج نشان داد مولفه چهارم شناسایی شده، مولفه «رهبری و مدیریت» در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای بود. در تحقیقات گان و همکاران (۲۰۱۸)، شریفی‌فر و محمدیان (۲۰۱۷)، جعفری و همکاران (۲۰۱۸) به طور ضمنی نیز به مولفه‌های رهبری و مدیریت در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی نیز اشاره کرده بودند. نقش مدیریت در باشگاه‌های ورزشی فراتر از آنچه است که با چشم دیده می‌شود یا حتی در ذهن تصور می‌شود، زیرا تمامی مولفه‌های بهره‌وری در نهایت به سیستم مدیریت و رهبری یک باشگاه از مدیران باشگاه گرفته تا مربی برمی‌گردد. از این رو شاید بتوان گفت مهمترین عامل بهره‌وری یا ضروری‌ترین مولفه بهره‌وری باشگاه‌های ورزشی همین امر مدیریت درست است. به عنوان مثال ثبات مدیریت باعث خواهد شد که در بلندمدت باشگاه‌های حرفه‌ای به موفقیت دست پیدا کنند، همانند باشگاه‌های بزرگ اروپایی که مدیران از ثبات بالایی برخوردار هستند و با آسایش خاطر به برنامه‌ریزی می‌پردازند؛ در نتیجه یکی از شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است که ضعف محسوسی در این زمینه دارد.



نتایج نشان داد که مولفه «ابزار و رفتار حرفه‌ای» در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای نقش دارد. در تحقیقات قمری و همکاران (۲۰۱۸)، عسکری نژاد (۲۰۱۷) به طور مشابه نشان دادند برخی اصول رفتاری و حرفه‌ای باید در کارکنان وجود داشته باشد و این رفتار حرفه‌ای در نهایت به بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند. می‌توان نتیجه گرفت که باید باشگاه‌های ورزشی در حداقل‌ترین شرایط، استانداردها را رعایت کنند تا از اصول حرفه‌ای‌گری خارج نشوند. مثلاً پرداخت ۸۰ درصد از حقوق و مطالبات بازیکنان تا قبل از اتمام یک فصل از مسابقات. از این رو برای ابزارهای حرفه‌ای‌گری باید سیستم مدیریت کیفیت، ترویج تفکر استراتژیک در کل بدنه یک باشگاه و توسعه سیستم‌ها را پیشنهاد داد؛ یکی دیگر از این ابزارهای حرفه‌ای، استانداردسازی و به روزسازی استادیوم‌ها است که از بارزترین جنبه‌ها برای ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است و تنها تعداد محدودی از تیم‌ها از استانداردهای لازم در استادیوم‌های خود برخوردارند و یک نوع مزیت رقابتی نیز ایجاد می‌کند. نتایج نشان داد ششمین مولفه شناسایی شده از کدگذاری محوری مولفه «پیش‌بینی و آینده‌نگری» بود. از پیش‌بینی و آینده‌نگری نیز نباید غافل شد، زیرا بهره‌وری، موفقیت، برندینگ شدن و اعتبار یک باشگاه به این است که بتواند چشم‌انداز روشنی از آینده برای خود داشته باشد؛ مثلاً توجه به تیم‌های پایه از جمله اصلی‌ترین شاخص‌ها برای باشگاه‌های حرفه‌ای است که بتوانند موفقیت خودشان را نشان دهند در نتیجه بسیار مهم است که در عوامل ارزیابی بهره‌وری گنجانده شوند. ایجاد کمپ‌های تمرینی نیز هم برای خود تیم و هم برای درآمدزایی بسیار مفید است در نتیجه می‌تواند شاخصی برای ارزیابی بهره‌وری نیز باشد.

نتایج نشان داد در نهایت آخرین مولفه شناسایی شده «بازاریابی و حامی‌گری» بود. توجه به قوانین بازاریابی جزء عوامل ارزیابی بهره‌وری است که سبب می‌شود ملاحظات اقتصادی در کسب درآمد و سایر موارد اقتصادی رعایت شود. خصوصی‌سازی در باشگاه‌ها مزایای بی‌شمار اقتصادی و مدیریتی دارد که می‌تواند به عنوان شاخصی برای ارزیابی بهره‌وری باشد. از سویی یکی دیگر از عوامل این بخش گرفتن حق پخش تلویزیونی است که به این دلیل اینکه یکی از مهمترین عوامل درآمدزایی برای باشگاه‌های حرفه‌ای محسوب می‌شود باید آن را در شاخص‌های بهره‌وری بیان کرد. همچنین توجه به اسپانسرگیری نیز مانند مابقی عوامل مهم برای درآمدزایی باشگاه‌ها محسوب می‌شود. در نهایت توجه به توسعه برند باشگاه که هر چقدر برند یک باشگاه معتبرتر و شناخته شده‌تر باشد تاثیر بیشتری بر بهره‌وری باشگاه خواهد داشت. همه این عواملی که بیان شد باید رعایت گردد تا بتوان به بهره‌وری از طریق بازاریابی و حامی‌گری رسید. به طور کامل هر یک از ابعاد و گویه‌ها بررسی شد و



دلایل اینکه چرا و چگونه می‌توانند بر بهره‌وری باشگاه‌های حرفه ایران تاثیرگذار باشند، مطرح شد. در ادامه برای اثبات مدل برخواسته از نتایج کیفی تحقیق، از آزمون مدل‌سازی و تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اول نشان داد که هر گویه بار عاملی مناسبی با مولفه خود دارد و سوالات تبیین‌کننده هر مولفه می‌باشند. به همین دلیل تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شد تا ساختار پرسشنامه نیز با سایر متغیرها نیز بررسی شود که آیا در نهایت این مولفه‌ها می‌توانند تبیین‌کننده بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران باشند یا خیر؟ نتایج نشان داد در مدل نهایی تحقیق، روابط از معناداری و مقادیر بارهای عاملی مناسبی برخوردار هستند که تائید بخش کیفی است. اما میزان شدت و تاثیر هر مولفه بر بهره‌وری متفاوت بود که در ادامه در مورد آنها بحث می‌شود. مسیر مولفه بازاریابی و حامی‌گری با ضریب اثر استاندارد ۰/۶۴ نیز بیشترین تاثیر را بر بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای ایران داشت.

برای دستیابی به هواداران وفادار به نحو بهتر و موثرتر از رقبا، باید ابزارها و تاکتیک‌های مناسب داشت. چون بازارها متفاوت هستند و صنعت‌ها تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند از این رو ابزارها نیز متفاوت می‌شوند. همچنین در بنگاه‌های اقتصادی مختلف نیز هزینه‌های مختلفی وجود دارد که هزینه‌های بازاریابی از جمله آنها و یکی از هزینه‌های مفید بنگاه‌ها و صنایع متفاوت هستند که در جذب مشتریان، استفاده بهتر و موثرتر از مواد منابع و تولید هر چه بهتر محصولات کارآمد کاربرد دارند. بازاریابی می‌تواند راهگشای مباحث استراتژیکی سازمان‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای نیز باشد که با توجه به پیشرفت روز افزون تکنولوژی بسیار مورد توجه است. در مجموع مباحث انجام شده می‌توان این مفهوم را دریافت که همه هواداران تحت تاثیر عناصر گوناگون بازاریابی‌اند و تصمیم‌گیری آنها وابسته به ویژگی‌های بازاریابی است؛ از این رو جای تعجب ندارد که چرا این مسیر معنادارتر از سایر مولفه‌ها است. مسیر توجه به هوادار نیز با ضریب اثر استاندارد ۰/۵۵ نیز دومین عامل از نظر شدت بود. مطمئناً ماهیت باشگاه‌های حرفه‌ای توجه به هوادار است و در صورت نبودن هوادار نمی‌توانند به حیات خود ادامه بدهند، زیرا ماحصل همه شاخص‌ها در جذب هوادار خلاصه می‌شود؛ زیرا به وابستگی هواداران به تیم منجر می‌گردد، وابستگی به تیم نشان‌دهنده‌ی شکلی از ارتباط روانی هوادار نسبت به یک باشگاه ورزشی است، هر چقدر هواداران سطح بالایی از وابستگی به تیم را داشته باشند، در بر چسب زدن به بهره‌وری باشگاه قابلیت بیشتری دارد. وابستگی به تیم به دلیل اینکه به ارتباط روانی با تیم (که پایدار و استوار است)، اشاره می‌کند و به بازی‌های تیم (موقعیت تیم) وابسته نیست، یک جزء با ارزش است. در نتیجه منطقی به نظر می‌رسد که چرا این عامل در رتبه دوم اهمیت قرار داشت. سایر



عوامل نیز از درجه شدت قابل قبولی برخوردار بودند و به علت نزدیکی ضریب‌ها نمی‌توان بین آنها اولویت قرار داد. اما در مجموع باید ذکر کرد که برای بهره‌وری بیشتر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران باید طیف کاملی از مولفه‌ها را رعایت کرد و اصطلاحاً نباید یک عامل را فدای سایر عوامل کرد، زیرا در این صورت مانند زنجیرهای به یکدیگر متصل شده است که با پاره شدن یک حلقه، اتصال زنجیرها از بین می‌رود و نتیجه معکوسی دارد.

تقدیر و تشکر

از تمام مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای، اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان حوزه بهره‌وری سازمانی که در این پژوهش اطلاعات خود را در اختیار تیم تحقیق قرار دادند؛ کمال تشکر را داریم.

Reference

1. Arraya, M., & Pellissier, R. (2013). Productivity measurement in a sports organisation. *Southern African Business Review*, 17(1), 98-127.
2. Balassiano, V., & Bullough, S. (2021). Measures of academy productivity in English championship clubs. *Team Performance Management: An International Journal*.
3. Benesbordi, A., Khabiri, M., Jalali Farahani, M., & Goodarzi, M. (2017). Modeling Factors Influencing Brand Extension in Professional Football Clubs. *Journal of Sport Management*, 9(3), 411-428. (Persian)
4. Berri, D. J., & Schmidt, M. B. (2006). On the road with the National Basketball Association's superstar externality. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 347-358.
5. Danaeifard, H. Alvani, S., M. Azar, A. (2012) " Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach ", Tehran: Saffar Publishing. (Persian)
6. Dawson, J., Rigby-Brown, A., Adams, L., Baker, R., Fernando, J., Forrest, A., ... & Wilde, M. (2019). Developing and evaluating a tool to measure general practice productivity: a multimethod study. *Health Services and Delivery Research*, 7(13) 1-214.
7. Espitia Escuer, M., & García Cebrián, L. I. (2016). *Productivity and competitiveness: The case of football teams playing in the UEFA Champions League* (No. ART-2016-103979) 57-85.
8. Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z., & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management* 1-27.
9. Ghanbari, S., and Zandi, Kh. (2018). Designing a systematic model of factors affecting the transfer of learning to the workplace (a model to improve the efficiency of organizational training). *Productivity Management (Beyond Management)*, 12 (45), 115-151. (Persian)



10. Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence From Spanish Professional Football. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989257.
11. Jahromi, M. Naderian, H, Ehsan A, Hosseini, M. S. (2008). Investigating the effective factors on increasing the productivity of sports organizations in Isfahan. *Movement*, 34 (34). (Persian)
12. Muharramazadeh, M, Nouri, M.S. (2020). The effect of strategic thinking on the productivity of employees of sports and youth departments in the west of the country with the mediating role of organizational agility. *Human Resource Management in Sport*, 7 (2), 225-244. (Persian)
13. Namai, R., & Okeyo, W. (2020). Leadership styles and performance of premier league football clubs in Kenya.
14. Nasirzadeh, A M, Islami, S, Reza Shah Ali, M. (2020). Investigating the Mediating Role of Social Responsibility in the Impact of Intellectual Capital and Cultural Capital on Manpower Productivity (Case Study: General Department of Sports and Youth of Isfahan Province). *Motor and Behavioral Sciences*, 3 (2), 200-207. (Persian)
15. Pritchard, R. D., Weaver, S. J., & Ashwood, E. L. (2012). *Evidence-based productivity improvement: A practical guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*. Routledge 1-221.
16. Schregela, J. P., & Marie, J.(2021) Identifying Football Management Variables that Lead to Sustainable Success in Professional European Football Clubs.
17. Soriano, F. (2010). Innovative management strategies inspired by the football world do not enter the ball by chance. *Faculd De Direto*, 4, 116.
18. Shamunian, E., Mohammadian, F., Nobakht Ramezani, Z. (2020). Determining the Productivity of Sports Federations in the Championship Category with Emphasis on Financial, Material and Human Components. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 19(48), 219-238.
19. Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and performance management* 34-48.
20. Vörös, J. (2006). The dynamics of price, quality and productivity improvement decisions. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 809-823.
21. Way, S. F., Morgan, A. C., Larremore, D. B., & Clauset, A. (2019). Productivity, prominence, and the effects of academic environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(22), 10729-10733.
22. Weaver, S. (2008). Characteristics for success: Predicting intervention effectiveness with the job characteristics model 1-23.
23. Yasar, N. N., Isik, M., & Calisir, F. (2015). Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 354-362.



استناد به مقاله

یبلوئی، بهاره؛ نظری، رسول؛ و زرگر، طیبه. (۱۴۰۱). مدل‌سازی عوامل موثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۶)، ۵۰-۲۲۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2021.9873.3275

Yabaloie, B., Nazari, R., & Zargar, T. (2023). Modeling Effective Factors in Evaluating the Productivity of Professional Football Clubs. Sport Management Studies, 14(76), 221-50 (In Persian). DOI: 10.22089/smrj.2021.9873.3275

