

## تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای لیگ برتر فوتبال ایران

سجاد ریگی<sup>۱</sup> - ایمان صفائی<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناسی ارشد تربیت بدنی، گروه تربیت بدنی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۵، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۱۰/۰۶)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای لیگ برتر فوتبال بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران و کارکنان باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور به تعداد ۳۳۰ نفر بودند. نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و مراجعه به جدول کرجسی و مورگان ۱۸۱ نفر تعیین شد. به‌منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی تیسور و لین (۲۰۰۴)، پرسشنامه استاندارد عملکرد هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و پرسشنامه استاندارد موفقیت هاف و همکاران (۱۹۹۷) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها توسط آزمون آلفای کرونباخ (مدیریت منابع انسانی راهبردی ۰/۸۰، عملکرد سازمانی ۰/۸۵ و موفقیت سازمان ۰/۹۰) تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از روش ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت سازمانی دارای تأثیر معنادار بود. از این رو برقراری و اجرای رویکردهای راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند ضمن ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، به بهبود عملکرد، ارتقای تعهد کارکنان، کیفیت و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر شود و از این طریق اثربخشی عملکرد و موفقیت سازمان تضمین می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

باشگاه‌های حرفه‌ای، لیگ برتر فوتبال، عملکرد، مدیریت راهبردی منابع انسانی، موفقیت.

## مقدمه

بنابراین از مدیریت سازمان‌ها انتظار می‌رود تا با ارزیابی تمام رخدادها و اتفاقاتی که در سازمان رخ می‌دهد، واکنش متناسب با آن را از خود نشان دهند (۵). بنابراین می‌توان گفت کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان نقش بسزایی در ادراک کارکنان آنان از عدالت سازمانی و به تبع آن انگیزه برای عملکردی بهتر و موفقیت‌آمیز است (۶). در صنعت ورزش، باشگاه‌های فوتبال به‌منزله هسته اصلی این صنعت مانند بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و با بهره‌گیری از تجهیزات و امکانات، نیروی انسانی ماهر و متخصص و مدیریت اثربخش، فوتبال را به صنعتی با گردش مالی زیاد مبدل ساخته‌اند. از این رو عملکرد باشگاه‌های ورزشی براساس اهداف و شاخص‌های مختلفی بررسی و ارزیابی می‌شود تا تأثیر هر یک از این شاخص‌ها براساس الگوی ارزیابی مورد استفاده بر عملکرد باشگاه مشخص شود (۷). باشگاه‌های ورزشی را می‌توان براساس عملکرد ورزشی و غیرورزشی بررسی کرد. عملکرد ورزشی شامل نتایج و رتبه‌های باشگاه‌ها می‌شود که بیش از دیگر شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌ها به چشم می‌آید و این نتایج با توجه به اهداف از پیش تعیین‌شده باشگاه‌ها و براساس داشته‌ها و امکانات موجود بررسی می‌شود. عملکرد غیرورزشی در باشگاه‌ها نیز بیشتر شامل شاخص‌های مالی می‌شوند که از اهمیت زیادی در ارزیابی باشگاه‌ها برخوردار است (۸). لنگونی، لوزینی و گرچی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند انتخاب کارکنان براساس معیارها و استانداردهای شغلی سبب عملکرد شغلی بهتر آنان و در همچنین موفقیت سازمان می‌شود (۹). در دهه‌های گذشته نوعی افزایش هوشیاری درباره ارزش موفقیت ورزش قهرمانی در میان کشورها و دولت‌ها رخ داده است. اخیراً موفقیت در

در سال‌های اخیر و با ظهور مدیریت راهبردی و همزمان با توسعه گرایش‌های راهبردی در مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها دریافته‌اند که سرمایه انسانی، مزیت رقابتی پایداری را برای آنان در بر خواهد داشت. در همین زمینه بسیاری از پژوهشگران به بررسی اهمیت اقدام‌های مدیریت راهبردی و به دنبال توضیح در خصوص تأثیر وظایف مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد، دستیابی به اهداف و موفقیت سازمان بوده‌اند (۱). امروزه منابع انسانی باید از توانایی تغییر و هم‌نوایی بالا در مقابل تغییرات در سطح ملی و بین‌المللی برخوردار باشند که لازمه آن ارزیابی صحیح آنان در جهت ارائه بازخورد به مدیران سازمان است؛ بنابراین نیل به اهداف و مأموریت‌های سازمان بدون ارزیابی مستمر و مداوم مدیریت از عوامل (عملکرد و موفقیت)، میسر نخواهد بود (۲). از عملکرد سازمانی می‌توان به‌عنوان ساختاری چندبعدی یاد کرد که در آن میزان موفقیت سازمان از طریق بررسی ابعاد گسترده‌ای از مدیریت بازار، عملکرد مالی، میزان اثربخشی، کارایی، دستیابی به اهداف و پیروی از قوانین سازمانی صورت می‌گیرد (۳). شریفا و محمد<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند شیوه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، سبب افزایش عملکرد مثبت این سازمان‌ها شده است (۴). همچنین چانیا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمان دریافت سازمان‌هایی که راهبردهای منابع انسانی، هم‌ردیف با راهبرد رقابتی خویش را به کار گرفته‌اند، از عملکردی متمایز نسبت به سازمان‌هایی که این سیاست را در پیش نگرفته‌اند، برخوردار بوده‌اند (۲). از این رو عملکرد مثبت سازمانی در ابعاد گوناگون برای بقا و موفقیت سازمان ضروری است؛

میدان‌های بین‌المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی و همچنین کاربرد دیپلماسی کلی آن، ارزش‌های مختلفی یافته است. کشورها دریافته‌اند که توسعه ورزش حرفه‌ای و بهره‌گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه‌ریزی و سیاستگذاری مناسب و توجه به عوامل مؤثر بر آن میسر نیست (۱۰). توجه به سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردها در سطح ملی، یکی از الزامات اصلی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن بوده و از این رو ضرورت بهره‌گیری از چارچوبی فراگیر و منسجم برای ارزش‌های رقابتی در تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بستر مدیریت دولتی ایران امری حیاتی است. از این رو مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی منسجم و راهبردی برای مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان تعریف شده است (۱۱).

در سازمان‌های امروزی با تغییر محیط کسب و کار، نقش مدیران منابع انسانی نیز تغییر کرده است. در این نقش جدید، تلاش کارکنان منابع انسانی در راستای توسعه کسب و کار و رسیدن به اهداف کلان سازمان است؛ بنابراین به منظور دستیابی به موفقیت، باید راهبردی فکر کنند. از این رو مدیران منابع انسانی برای دستیابی موفقیت در کل سازمان، باید در تدوین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان شرکت داشته باشند و از آنها حمایت کنند و در نهایت، به تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری و نشان دادن میزان موفقیت سازمان در فعالیت‌های مرتبط انجام گرفته کمک کنند (۱۲). در همین زمینه لامپاکی و پاپاداکیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند اقدام‌های مدیریت راهبردی بر سیاست سازمانی و موفقیت سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج نشان داد وقتی اعتماد به تیم مدیریت ارشد زیاد باشد، تأثیر منفی

اقدام‌های راهبردی سازمان کاهش می‌یابد (۱۳). تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند مدیریت راهبردی منابع انسانی، رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن راهبردهای منابع انسانی با استراتژی تجاری سازمان است. چراکه مدیریت راهبردی منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (۱۴). باشگاه‌های فوتبال نیز به عنوان یک سازمان ورزشی از این امر مستثنا نیستند. مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی این سازمان‌هاست. از این رو مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌ها به صورت اثربخش و کارا در سایه برنامه‌ریزی راهبردی عمل کنند (۱۵). با چنین اندیشه‌ای، سازمان‌های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین‌شده، با حداقل اثرژی و منابع دست یابند. توسعه فعالیت‌های مدیریتی نیازمند فراهم آوردن شرایط و زیرساخت‌های مناسب و ضروری برای آن است. برنامه‌ریزی صحیح در سازمان‌ها برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی به عنوان افراد اثرگذار در سازمان‌ها، امری ضروری به نظر می‌رسد، چراکه مدیران سازمان‌های ورزشی با پایه‌ریزی فرهنگ مشترک در سازمان مبتنی بر اصول پایه‌ای مهارت‌های مدیریتی می‌توانند در جهت شکل‌گیری فرهنگ سازمانی قوی مؤثر باشند و در نهایت شرایطی را فراهم آورند تا سازمان‌ها منابع انسانی آنها به سمت بهره‌وری پایدار حرکت کنند (۱۶). سوتیریادو و باشیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود دریافتند برخی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در تأمین تسهیلات تمرینی با کیفیت بالا و

میدان‌های بین‌المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی و همچنین کاربرد دیپلماسی کلی آن، ارزش‌های مختلفی یافته است. کشورها دریافته‌اند که توسعه ورزش حرفه‌ای و بهره‌گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه‌ریزی و سیاستگذاری مناسب و توجه به عوامل مؤثر بر آن میسر نیست (۱۰). توجه به سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردها در سطح ملی، یکی از الزامات اصلی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن بوده و از این رو ضرورت بهره‌گیری از چارچوبی فراگیر و منسجم برای ارزش‌های رقابتی در تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بستر مدیریت دولتی ایران امری حیاتی است. از این رو مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی منسجم و راهبردی برای مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان تعریف شده است (۱۱).

در سازمان‌های امروزی با تغییر محیط کسب و کار، نقش مدیران منابع انسانی نیز تغییر کرده است. در این نقش جدید، تلاش کارکنان منابع انسانی در راستای توسعه کسب و کار و رسیدن به اهداف کلان سازمان است؛ بنابراین به منظور دستیابی به موفقیت، باید راهبردی فکر کنند. از این رو مدیران منابع انسانی برای دستیابی موفقیت در کل سازمان، باید در تدوین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان شرکت داشته باشند و از آنها حمایت کنند و در نهایت، به تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری و نشان دادن میزان موفقیت سازمان در فعالیت‌های مرتبط انجام گرفته کمک کنند (۱۲). در همین زمینه لامپاکی و پاپاداکیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند اقدام‌های مدیریت راهبردی بر سیاست سازمانی و موفقیت سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج نشان داد وقتی اعتماد به تیم مدیریت ارشد زیاد باشد، تأثیر منفی

تغییر می‌زنند و مدیرعامل باشگاه را بنا به دلایل مختلف برکنار می‌کنند؛ بنابراین اقدام‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (۸). بی‌شک پیشرفت در هیچ زمینه‌ای و از جمله ورزش به صورت اتفاقی صورت نمی‌گیرد. همچنین کسب موفقیت‌های ورزشی، مستلزم کسب دانش و اطلاعات علمی در مورد عوامل مؤثری است که به این موفقیت‌ها منجر می‌شوند. متولیان ورزش باید با مدیریت بهینه منابع مختلف از جمله منابع انسانی، مالی، سخت‌افزاری و تجهیزات و اماکن ورزشی، عوامل روانی و انگیزشی را در جهت کسب عملکرد سازمانی اثربخش، مورد توجه قرار دهند که با شناخت این عوامل می‌توان به بسیاری از مسائل در این خصوص پاسخ داد و به موفقیت‌هایی که برای سازمان در برنامه‌ریزی راهبردی ترسیم شده است، دست یافت. از این رو مسئله اساسی پژوهش حاضر این است که اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند چه تأثیری بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های فوتبال کشور داشته باشد؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش انجام توصیفی-همبستگی، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر زمان اجرا مقطعی است. جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران و کارکنان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۳۳۰ نفر بود (سازمان لیگ فوتبال ایران، ۱۳۹۸). طبق جدول کرجسی و مورگان ۱۸۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری برآورد شد؛ اما به دلیل احتمال ریزش در نمونه، ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شد که از این میان ۲۱۲ پرسشنامه دارای ملاک‌های لازم برای تحلیل بود. برای توزیع پرسشنامه‌ها، با مراجعه حضوری و کسب اجازه و هماهنگی با هیأت مدیره باشگاه، توزیع و جمع‌آوری شد. برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه

محل رقابت می‌تواند به مقدار زیادی بر موفقیت ورزشکاران تأثیر بگذارد و به آمادگی آنان برای عملکرد بهتر و موفقیت‌آمیز در بالاترین سطح رقابت‌های جهانی و بازی‌های المپیک کمک کند (۱۷). بدیهی است ساختار نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باید به‌گونه‌ای طراحی شود که باشگاه بتواند با نهادهای دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی تعامل برقرار کند و با تعاملات سازنده با یکدیگر و مدیریت منابع انسانی موجود، بیشترین سود را هم از جنبه ورزشی و هم از جنبه اقتصادی، نصیب خود و سازمانشان کنند (۱۸). با توجه به آنچه بیان شد، در راستای اهمیت انجام این پژوهش باید گفت اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی اگر بدون برنامه‌ریزی منطقی باشد، بیشتر از آنکه به بهبود عملکرد باشگاه کمک کند، عملکرد آن را دچار مشکل می‌کند و نتایجی ضعیف‌تر از قبل به‌بار خواهد آورد (۱۹). متعاقب این رخداد مسلماً تعویض و برکناری پی‌درپی مدیران عامل باشگاه‌ها موجب بی‌ثباتی در کادر مدیریت و اداری باشگاه می‌شود و ضمن ایجاد اختلال در فرایندهای جاری، حتی تعهد مدیران به باشگاه را نیز از بین می‌برد. مدیران باشگاه برای موفقیت و کسب نتایج مطلوب به زمان کافی برای تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در جهت رسالت و مأموریت باشگاه نیاز دارند تا از طریق اجرای برنامه‌ها به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت دست یابند و در این میان نقش هیأت مدیره باشگاه بسیار برجسته است، چراکه با حمایت کامل آنان از مدیرانی که با برنامه و استفاده از راهبردهای مناسب در راستای تعالی باشگاه عمل می‌کنند، مدیر را در برابر مشکلات پیشرو پشتیبانی کرده و در مواقعی که باوجود پیش برد اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت به‌راحتی به‌دست نمی‌آید، دست از حمایت مدیران خود بردارند (۱۵). گاهی هیأت مدیره باشگاه با علم به اینکه تغییر مدیریت کمکی به بهبود عملکرد و نتایج نمی‌کند، دست به

۰/۸۵۳ و موفقیت سازمان (۰/۹۰۶) تأیید شد. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل معادلات ساختاری و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس پی اس ۲۲<sup>۴</sup> و لیزرل ۸,۸۵ استفاده شد.

#### یافته‌ها

از مجموع ۲۱۲ نفر حجم نمونه، ۱۹ نفر (۸/۹۶ درصد) زیر ۳۰ سال، ۴۸ نفر (۲۲/۶۴ درصد) ۳۰ تا ۳۵ سال، ۵۷ نفر (۲۶/۸۹ درصد) ۳۶ تا ۴۰ سال، ۴۲ نفر (۱۹/۸۱ درصد) بین ۴۱ تا ۴۵ سال و ۴۶ نفر (۲۱/۷۰ درصد) بالای ۴۵ ساله و همگی مرد بودند (جدول ۱). پیش از تحلیل داده‌ها، متغیرهای پژوهش به منظور احتمال تخطی از کدگذاری و مفروضه‌های آماری بررسی شدند (جدول ۲). برای بررسی مفروضه نرمال بودن داده‌های توزیع از روش کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان داد هیچ‌یک از متغیرهای پژوهش از مفروضه نرمال بودن تخطی ندارند (جدول ۳).

استاندارد تیسور و لین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به منظور سنجش اقدام‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه و چهار بعد استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان است. میزان پایایی آن در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، برابر با ۰/۸۹ گزارش شد. از پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) به منظور بررسی عملکرد سازمان استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۴۲ گویه و ۷ خرده‌مقیاس توانایی (۴ سؤال)، وضوح (۷ سؤال)، کمک (۵ سؤال)، مشوق (۶ سؤال)، ارزیابی (۹ سؤال)، اعتبار (۶ سؤال) و محیط (۵ سؤال) است. نمره‌گذاری پرسشنامه به صورت طیف لیکرت است که برای گزینه‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ در پژوهش اسدی و همکاران (۱۳۸۸) به دست آمد. برای سنجش معیارهای موفقیت سازمان از پرسشنامه هاف<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۷) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه است. این پرسشنامه به دلیل زیربنای نظری مناسب تأیید خبرگان با تخصص موضوعی از روایی محتوایی لازم برخوردار است. نمره‌گذاری پرسشنامه به صورت طیف لیکرت است که برای گزینه‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می‌شود. پایایی این پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف مانند لامپاکی و پاپاداکسی (۲۰۱۸) به اثبات رسیده است که برابر با ۰/۷۰۰ است. پایایی ابزارها توسط آزمون آلفای کرونباخ (مدیریت راهبردی منابع انسانی ۰/۸۰۰، عملکرد سازمانی

4. SPSS  
5. Lisrel

1. Tsaur & Lin  
2. Hersey & Goldsmith  
3. Richard Huff

جدول ۱. نمونه آماری پژوهش

ردیف	باشگاه	تعداد
۱	پارس جنوبی	۱۶
۲	پدیده شهر خودرو	۲۱
۳	پرسپولیس	۲۴
۴	پیکان	۲۳
۵	تراکتور	۲۷
۶	ذوب آهن	۲۵
۷	سپاهان	۲۶
۸	صنعت نفت آبادان	۲۰
۹	گل گهر	۱۳
۱۰	نساجی مازندران	۱۷
-	-	۲۱۲

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
استخدام و انتخاب	۲۱۲	۲/۴۱	۰/۹۴
آموزش و توسعه	۲۱۲	۲/۶۶	۰/۹۰
جبران خدمات و مزایا	۲۱۲	۲/۷۸	۱/۰۲
ارزیابی عملکرد	۲۱۲	۲/۵۰	۱/۱۰
عملکرد	۲۱۲	۱۹/۱۹	۳/۸۵
موفقیت	۲۱۲	۵/۵۸	۱/۴۴

جدول ۳. بررسی مفروضه نرمال بودن متغیرهای پژوهش

آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن		
سطح معناداری (P)	آماره	
۰/۹۱	۰/۰۵۶	استخدام و انتخاب
۰/۱۰۷	۰/۰۵۹	آموزش و توسعه
۰/۰۹۵	۰/۰۶۱	جبران خدمات و مزایا
۰/۵۸۹	۰/۰۴۹	ارزیابی عملکرد
۰/۴۷۸	۰/۰۵۲	عملکرد
۰/۳۲۴	۰/۰۵۵	موفقیت

بین اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای «الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش مدل یابی معادلات ساختاری بررسی شد. این روش از آن حیث انتخاب شد که این رویکرد از تکنیک‌های ترتیبی حداقل مجذور برتر است و می‌تواند به منظور ارزیابی کفایت الگوهای نظری، مقایسه الگوها و همچنین برآورد پارامترهای الگو در بین گروه‌های مختلف

براساس اطلاعات جدول ۴ می‌توان گفت که بیشترین همبستگی بین مؤلفه مشوق و محیط مشاهده شد، این همبستگی مثبت و معنادار گزارش شد ( $P < 0/01$ ). همچنین کمترین همبستگی مشاهده شده بین مؤلفه کمک با آموزش و توسعه مشاهده شد. این همبستگی نیز مثبت، اما غیر معنادار است ( $P > 0/05$ ). سایر روابط نیز در جدول بالا مشخص است. به منظور تعیین برازش «مدل ارتباطی

خطای ریشه مجذور میانگین<sup>۱</sup> و ... برای برازش الگو استفاده شد. ضرایب مسیر مدل فرضی در شکل ۱ ارائه شده است. طبق داده‌های شکل ۱ و جدول ۵ اثر مستقیم اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد ( $\beta=0/81$ ) و بر موفقیت ( $\beta=1/14$ ) است.

به‌کار رود (۲۰). از روش حداکثر احتمال برآورد الگو و از بین شاخص‌های نیکویی برازش شاخص مجذور کای<sup>۱</sup>، شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup>، شاخص مقایسه‌ای<sup>۳</sup>، شاخص نیکویی برازش انطباقی<sup>۴</sup>، شاخص برازش نرمال<sup>۵</sup>، شاخص نرم‌نشده برازندگی<sup>۶</sup>، شاخص افزایشی<sup>۷</sup>

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

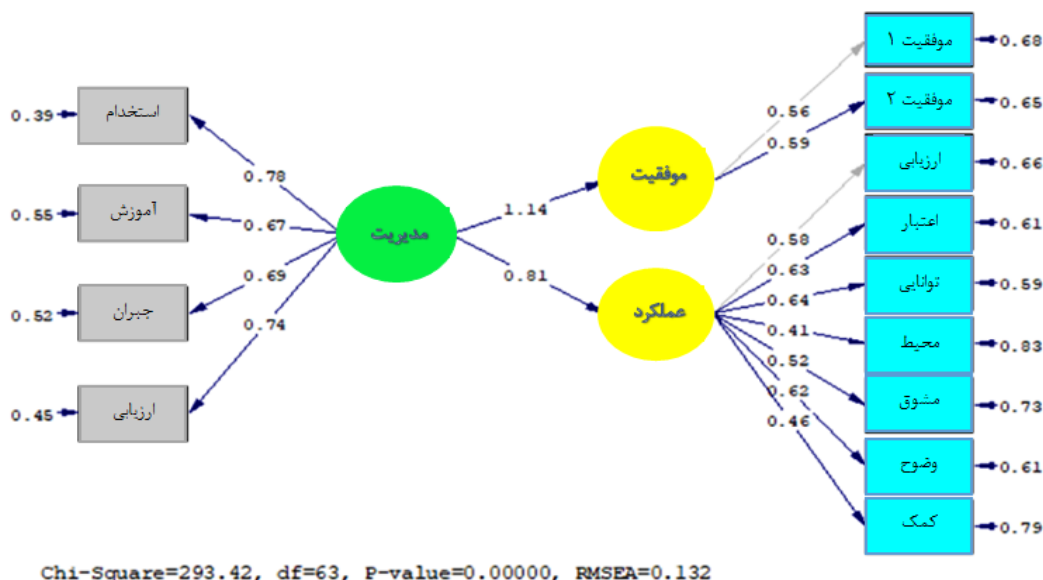
ردیف	انتخاب و استخدام	آموزش و توسعه	میزان خدمات و مزایا	ارزیابی عملکرد	مدیریت کارکنان	مدیریت منابع	ارزیابی	اعتبار	توانایی	محیط	مشوق	وضوح	
۱	استخدام و انتخاب												
۲	آموزش و توسعه	۰/۵۳**											
۳	میزان خدمات و مزایا	۰/۳۸**	۱										
۴	ارزیابی عملکرد	۰/۳۷**	۰/۴۱**	۱									
۵	مدیریت کارکنان	۰/۳۱**	۰/۲۳**	۰/۲۲**	۱								
۶	مدیریت منابع	۰/۲۶**	۰/۲۴**	۰/۱۴*	۰/۳۳**	۱							
۷	ارزیابی اعتبار	۰/۳۰**	۰/۲۲**	۰/۲۰**	۰/۳۱**	۰/۴۴**	۱						
۸	توانایی محیط	۰/۲۸**	۰/۱۹**	۰/۱۱	۰/۲۲**	۰/۴۷**	۰/۶۴**	۱					
۹	مشوق وضوح	۰/۱۳*	۰/۱۵*	۰/۰۳	۰/۲۴**	۰/۳۳**	۰/۳۸**	۰/۳۷**	۱				
۱۰	محیط مشوق	۰/۱۵*	۰/۱۸**	۰/۰۸	۰/۲۹**	۰/۱۴*	۰/۱۸**	۰/۱۷**	۰/۲۶**	۱			
۱۱	وضوح کمک	۰/۲۷**	۰/۱۵*	۰/۱۴*	۰/۳۵**	۰/۱۸**	۰/۳۴**	۰/۳۲**	۰/۲۷**	۰/۷۵**	۱		
۱۲		۰/۱۵*	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۲۴**	۰/۲۲**	۰/۳۵**	۰/۳۱**	۰/۲۹**	۰/۶۸**	۰/۷۱**	۱	
۱۳		۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۱۵*	۰/۱۹**	۰/۳۴**	۰/۳۵**	۰/۲۴**	۰/۵۸**	۰/۶۱**	۰/۶۷**	۱

جدول ۵. ضرایب مسیر متغیرهای برون‌زا و درون‌زا

پیش‌بین	ملاک	$\beta$	Se	t	p
تأثیرات مستقیم اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی	بر عملکرد	۰/۸۱	۰/۱۰	۷/۹۲	< ۰/۰۱
	بر موفقیت	۱/۱۴	۰/۱۲	۹/۷۳	< ۰/۰۱

5 . Normed Fit Index (NFI)  
 6 . Non-Normed Fit Index (NNFI)  
 7 . Incremental Fit Index (IFI)  
 8 . Root Mean Square Error (RMSEA)

1 .  $\chi^2$   
 2 . Goodness of Fit Index (GFI)  
 3 . Comparative Fit Index (CFI)  
 4 . Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)



شکل ۱. ضریب مسیر مدل فرضی در مدل تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای

برازش نرمال شده NFI برابر با ۰/۸۷، شاخص برازش فزاینده IFI برابر با ۰/۸۹، شاخص نرم‌نشده برازندگی NNFI برابر با ۰/۸۶، RFI برابر با ۰/۸۳ و جذر برآورد خطای تقریب RMSEA برابر با ۰/۱۳۱ به دست آمد. هومن و همکاران (۱۳۸۹) بیان می‌کنند زمانی که میزان GFI، CFI و IFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ و RMSEA کوچک‌تر از ۰/۱۰ باشد، نشان‌دهنده برازش مناسب و کافی مدل است. آن‌گونه که مشخص است، شاخص‌ها حاکی از عدم برازش مناسب و کافی مدل با داده‌هاست (۲۱) (جدول ۶).

#### تعیین برازش الگو

در الگوی پیشنهادی، نتایج آزمون مجذور  $\chi^2$  به منظور بررسی برازش الگوی کلی نشان داد که بین الگوی پیشنهاد شده و مشاهده شده هماهنگی کاملی وجود ندارد ( $\chi^2_{(63)} = 293/42$  و  $P < 0/01$ ). از این رو فرض صفر درباره برازش الگو با داده‌ها پذیرفته نمی‌شود. همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است، میزان شاخص برازندگی GFI برابر با ۰/۸۲، شاخص تعدیل شده برازندگی AGFI برابر با ۰/۷۵، شاخص برازش مقایسه‌ای CFI برابر با ۰/۸۹، شاخص

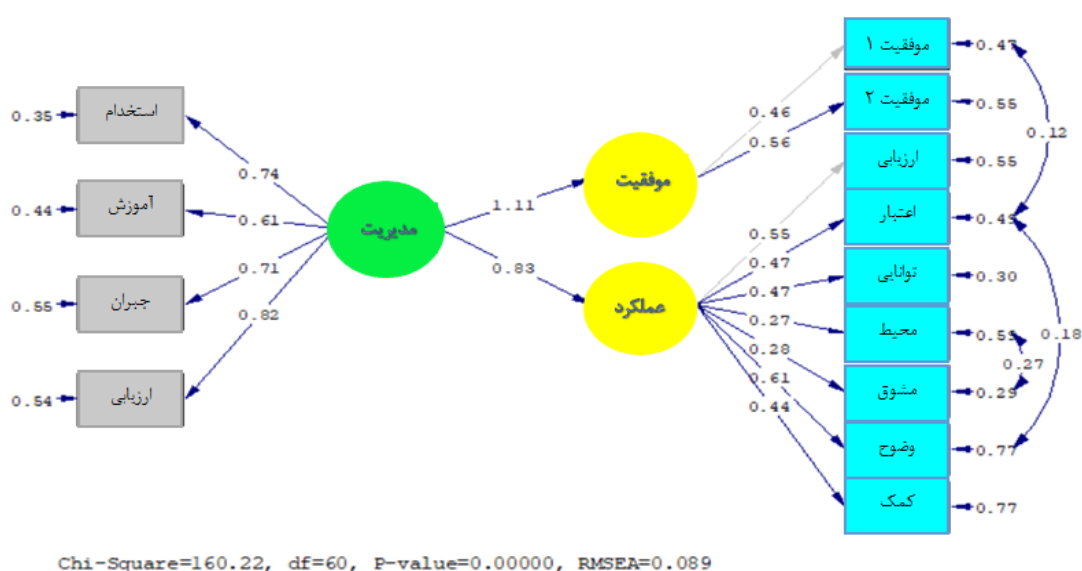
#### جدول ۶. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی پژوهش

ردیف	نام آزمون	چه زمانی مدل برازنده است؟	میزان در مدل	نتیجه
۱	$\chi^2$	معنادار نباشد.	۲۹۳/۴۲	عدم برازش
۲	RMSEA	اگر کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد.	۰/۱۳۲	عدم برازش
۳	GFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۲	عدم برازش
۴	CFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۹	عدم برازش
۵	AGFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۷۵	عدم برازش
۶	NFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۷	عدم برازش
۷	IFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۹	عدم برازش
۸	NNFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۶	عدم برازش
۹	RFI	باید بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد.	۰/۸۳	عدم برازش



شاخص‌های برازش بهتری برخوردار بود. میزان شاخص برازندگی GFI برابر با ۰/۹۰، شاخص تعدیل‌شده برازندگی AGFI برابر با ۰/۸۴، شاخص برازش مقایسه‌ای CFI برابر با ۰/۹۵، RFI برابر با ۰/۹۱، شاخص برازش نرمال شده NFI برابر با ۰/۹۳، شاخص برازش فزاینده IFI برابر با ۰/۹۵ و جذر برآورد خطای تقریب RMSEA برابر با ۰/۰۸۹ و NNFI برابر با ۰/۹۴ به دست آمد که همگی حاکی از برازش خوب مدل با داده‌هاست (شکل ۲).

با توجه به عدم برازش مدل، پیرایش و اصلاح مدل براساس شاخص‌های اصلاح صورت گرفت. با انتخاب شاخص‌های اصلاح مدل (MI) لیزرل پیشنهادهایی در مورد متصل کردن مسیر خطای مؤلفه محیط به مشوق، مؤلفه اعتبار به وضوح و مؤلفه اول پیشرفت به مؤلفه اعتبار پیشنهاد داد، این اصلاح به اندازه ۱۳۳/۲۰ از مقدار  $\chi^2$  می‌کاهد و در نتیجه به مدل برازش یافته نزدیک‌تر می‌شود. برونداد پس از اصلاح در مقایسه با پیش از اصلاح از



شکل ۲. ضرایب مسیر مدل اصلاحی در مدل تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای

است. این یافته تا حدودی با نتایج پژوهش‌های شریف و همکاران (۲۰۲۰)، کلارک (۲۰۱۸)، لامپاکی و پاپاداکیس (۲۰۱۸)، لی و همکاران (۲۰۱۸)، تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۷) و سوتیریادو و همکاران (۲۰۱۸) همسوست (۱۷، ۲۲، ۲۳، ۱۴، ۴، ۱۳).

نتایج نشان داد یکی از متغیرهای اثرگذار بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های ورزشی، متغیر انتخاب بود. انتخاب صحیح افراد، گامی مهم در اطمینان از رسیدن به عملکرد بالا و همچنین حفظ و نگهداری نیروی انسانی به شمار می‌رود (۲۴). مدیریت راهبردی منابع انسانی با شناسایی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بود. نتایج نشان داد اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی (استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان) بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای لیگ برتر فوتبال ایران تأثیر معنادار دارد. همچنین مدل ارتباطی اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای لیگ برتر فوتبال ایران از برازش مطلوبی برخوردار

شیوه‌های مؤثر رهبری کارکنان، ارائه طرح‌هایی در جهت دستیابی سازمان به موفقیت از طریق تأکید و تمرکز توجه بر انتخاب صحیح کارکنان، تعهد، آموزش پایدار و ایجاد جو انگیزشی میان آنان رضایت شغلی بیشتری را در آنان ایجاد می‌کند. در نتیجه به‌واسطه کاهش خروج کارکنان از سازمان و متعاقب آن کاهش هزینه جایگزینی، به عملکرد بهتر و دستیابی هرچه بیشتر سازمان به موفقیت منجر خواهد شد (۲۵)، چراکه ترجیح مدیریت منابع انسانی در استخدام کارکنان با دانش بالاتر در زمینه شغلی موردنظر سبب عملکرد شغلی بهتر آنان و در نتیجه سازمان خواهد شد (۲۶). از این رو این اقدام‌ها و اولویت‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در انتخاب افراد شایسته است که می‌تواند در فراهم آوردن زمینه همکاری، مشارکت گروهی نزدیک و اثربخش میان نیروی انسانی‌ای که در نتیجه اقدام‌های مؤثر اوست، نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به موفقیت سازمان داشته باشد (۲۷). در همین زمینه نتایج پژوهشی نشان داد استفاده از جوانان و نیروهای بومی و ظرفیت‌های منطقه در زمینه جذب سرمایه انسانی مناسب می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت تیم‌های فوتبال داشته باشد. در واقع استخدام افراد مناسب و شایسته کمک می‌کند تا راهبردهای سازمان به‌خوبی تحقق یابد (۷). در توجیه این یافته باید گفت انتخاب کارکنان با توجه به تطبیق علایق و توانایی‌های آنان با نیازهای سازمانی سبب خواهد شد تا شخص با کسب احساس هویت ورزشی، خودش را در جهت رسیدن به موفقیت سازمان جزئی ضروری بداند که این امر ضرورت توجه به انتخاب نیروی انسانی در مرحله استخدام به‌منظور تناسب شخص با نیازهای شغلی‌اش را دوچندان می‌سازد، چراکه استفاده از ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی، پیشبرد بهتر امور، عملکرد بهتر و دستیابی سریع‌تر

به اهداف توسط سازمان را سبب خواهد شد (۲۸). از این رو در تبیین این یافته باید گفت یکی از اهداف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، به‌کارگیری راهبرد انتخاب و حفظ منابع انسانی ماهر و متعهد از طریق همگن‌سازی نیروی انسانی با به‌کارگیری تخصص‌ها، تجارب، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و در نظر گرفتن صفات شخصیتی و برقراری تعاملات سازنده میان آنان است که البته یکی از موارد دشوار برای مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌شمار می‌رود که می‌تواند به دستیابی به اهداف و کسب موفقیت توسط سازمان منجر شود (۲۹). از این رو در تبیین این یافته باید گفت بسیاری از تلاش‌های آموزشی و انگیزشی سازمان‌ها به سرانجام مطلوب نمی‌رسند و به اهداف خود نائل نمی‌شوند، فقط به این دلیل که در انتخاب و انتصاب افراد اشتباه شده است و افراد در موقعیت‌های سازمانی قرار گرفته‌اند که مناسب آن نیستند. به تعبیر دیگر، هیچ برنامه آموزشی یا انگیزشی نمی‌تواند اشتباهات را که در زمان استخدام رخ داده است، جبران کند. انتخاب درست کارکنان به این معناست که آنها با شغل، همکارشان و سازمان تناسب دارند و تناسب فرد با شغل و سازمان از عواملی است که موجب حفظ ارتباط و پایداری رابطه استخدامی می‌شود و از این رو تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان و در نتیجه موفقیت آن دارد.

دیگر نتایج پژوهش نشان داد یکی از اقدام‌های اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان، آموزش کارکنان است که به‌عنوان یک اولویت و سرمایه‌گذاری مهم برای کارکنان به‌شمار می‌رود (۳۰). نتایج پژوهش ماک و جناری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان داد مدیریت مؤثر منابع انسانی با هدف ارتقای جایگاه دانشی کارکنان از طریق تمرکز بر نیازهای شغلی آنان با ارائه آموزش‌های لازم می‌تواند به

شد، کاملاً واضح است که ارزیابی آموزش‌های داده‌شده و اقدام‌های انجام‌گرفته توسط کارکنان به آشنایی هرچه بیشتر آنان با وظایفشان منجر می‌شود. در واقع ارزیابی آموزش و پیشرفت می‌تواند به اندازه‌گیری سطوح آگاهی دانش شغلی کارکنان سبب شود (۳۳). در همین زمینه کلارک (۲۰۱۸) دریافت برای اینکه کارکنان به منابع ارزشمندی برای سازمان تبدیل شوند و در جهت عملکرد بهتر و موفقیت بیشتر گام بردارند، ضرورت دارد تا نظام مدیریت عملکرد با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان، ارتباط مؤثری برقرار کنند تا آنها بدانند انتظارات از آنان چیست و تلاش‌ها و برنامه‌های بهبود و توسعه خود را بر آن اساس تنظیم کنند (۲۲). در توجیه این یافته می‌توان گفت مدیریت ارزیابی عملکرد با کارکرد طرح‌ریزی برنامه‌های مرتبط با پیاده‌سازی راهبردها، راهبری عملیاتی شدن برنامه‌ها، سبب کنترل عملیاتی شدن برنامه‌ها و استفاده از نتایج کنترل در بازنگری راهبردها یا حتی بازنگری اهداف، می‌شود (۳۴). همچنین بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت کارها و رسیدن به اهداف، شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان، کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و بهبود مستمر عملکرد و شناسایی مواردی که به بهبود احتیاج دارند، میسر نخواهد بود. از این رو می‌توان گفت ارزشیابی کارکنان در صورتی که به‌درستی و براساس روش‌های علمی مناسب انجام گیرد، قادر خواهد بود به مدیران کمک کند تا بتوانند به‌صورت مطلوبی کارکنان را به خدمت بگیرند، در سمت مناسب قرار داده و برای آنان انگیزه ایجاد کنند تا در نهایت موفقیت سازمان تأمین شود.

از متغیرهای دیگر اثرگذار بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های ورزشی، متغیر جبران خدمات کارکنان بود.

کشف فرصت‌ها و مدیریت شغلی آنان منجر شود. در واقع ارائه آموزش‌های مورد نیاز شغلی با مکانیسم ایجاد علاقه‌مندی بیشتر نیروی انسانی به حرفه‌شان، سبب خودکارآمدی آنان می‌شود که این امر با کمک به ایجاد انگیزه مضاعف، تلاش بیشتر و در نتیجه عملکرد بهتر شغلی و سازمانی را رقم خواهد زد (۳۱). ارائه آموزش‌ها در راستای نیازهای شغلی توسط مدیریت منابع انسانی اثربخش، سبب تقویت انگیزه آنان جهت انجام مؤثر فعالیت‌های شغلی نیروی انسانی و به‌تبع آن بهبود در عملکرد سازمان خواهد شد. ارائه آموزش‌ها با تمرکز برافزایش توانایی و مهارت‌های کارکنان در بهره‌گیری از فرصت‌های مهیا شده، سبب افزایش انگیزه درونی و بیرونی آنان خواهد شد (۲۴). بی‌شک سازگاری با استانداردها و شاخص‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ای برای بهبود عملکرد سازمان به حساب آید، چراکه توانمندسازی کارکنان با هدف بهبود عملکرد آنان، می‌تواند به عملکرد اقتصادی بهتر و در نتیجه موفقیت در عملکرد کلی سازمان منجر شود؛ بنابراین می‌توان گفت از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌توان یک برنامه اقدام عملی برای نیروی انسانی تدارک دید که این امر می‌تواند از طریق مشخص کردن و اولویت‌بندی اقدام‌های آموزشی در بخش منابع انسانی، در تحقق اهداف سازمان و در نتیجه رسیدن به عملکرد مطلوب و موفقیت آن نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد (۳۲).

نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد از متغیرهای دیگر اثرگذار بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های ورزشی، متغیر ارزیابی بود. بی‌گمان ارزیابی عملکرد کارکنان براساس آموزش‌های ارائه‌شده سبب افزایش آگاهی و دانش آنان در خصوص شغلشان می‌شود. از این رو به‌واسطه توجه مدیریت منابع انسانی به مقوله آموزش و متعاقب آن ارزیابی عملکرد کارکنان، عملکرد شغلی آنان افزایش می‌یابد که این امر موفقیت سازمان در دستیابی به اهدافش را موجب خواهد

لونگونی، لوزینی و گرچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی سبب افزایش سوددهی و در نتیجه کسب موفقیت سازمان شده و کارکنان سازمان از این سود به‌دست‌آمده منتفع خواهند شد (۹). در واقع مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد محیط کاری حمایتی و جبران خدمات آنان از طریق افزایش اعتماد کارکنان به تیم مدیریتی ارشد، بر مدیریت صحیح و عملکرد موفق کارکنان و دستیابی به موفقیت سازمان تأثیر بسزایی دارد (۱۳)؛ بنابراین اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در راستای جبران خدمات و ارائه پاداش در ارزش نهادن به خدمات به آنان سبب بهبود آگاهی کارکنان از حمایت‌های مدیران ارشد سازمان می‌شود و بدین‌ترتیب عملکرد آنان بهبود می‌یابد و در همین زمینه عملکرد اقتصادی سازمان که در نتیجه اقدام‌های مطلوب مدیریتی است، توسعه می‌یابد که می‌تواند جایگاه سازمان را در مقایسه با سازمان‌های دیگر ارتقا بخشد (۳۵).

در پایان به‌عنوان تبیین کلی از یافته‌های این پژوهش باید گفت به‌کارگیری اقدام‌های مؤثر مدیریت راهبردی منابع انسانی، نقش چشمگیری را در عملکرد موفق سازمان ایفا می‌کند. این امر در جایی رخ می‌دهد که مدیران ارشد، منابع انسانی را به‌عنوان یک مزیت رقابتی در دستیابی به موفقیت سازمان ملاحظه کرده و از طریق استفاده اثربخش و تدوین راهبردهای مورد لزوم در خصوص منابع انسانی، در جهت کاهش تهدیدها اقدام کنند، چراکه به‌واسطه رویارویی با موانع و تهدیدات موجود می‌توان در جهت ایجاد فرصت بهره‌گرفت که در نتیجه می‌تواند به عملکردی پایدار برای سازمان منجر شود و بدین‌وسیله سازمان خواهد توانست تا خود را در بازار رقابت حفظ کند (۳۶). اقدام‌های صحیح مدیریت راهبردی منابع انسانی، در رسیدن سازمان به اهدافش، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدیهی است

که در محیط سازمان متغیرهای گوناگونی مانند تحمل فشار بسیار بالا به‌منظور ارائه مطلوب یک رویداد ورزشی، زمان‌بندی مناسب و تدوین بودجه کافی وجود دارد که نقش بسزایی در ارائه مدیریت مطلوب منابع انسانی سازمان دارد؛ بنابراین در این زمینه اولویت‌بندی اقدام‌های راهبردی و ارزیابی به‌منظور اطمینان از تناسب راهبردهای سازمان با اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی در جهت کاهش تنش‌های محیطی، اهمیت ویژه‌ای دارد (۳۷). مدیریت منابع انسانی با روش‌های صحیح و کارآمد بر عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی دارد. در واقع اقدام‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی به مدیران اجازه می‌دهد تا دانش و تخصص نیروی انسانی سازمان را شناسایی کنند و به‌کار گیرند (۲۳). همچنین برقراری و اجرای رویکردهای راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند ضمن ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، به بهبود عملکرد، ارتقای تعهد، کیفیت و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر شود و از این طریق اثربخشی در دستیابی به اهداف و موفقیت سازمان تضمین شود (۴). نکته حائز اهمیت این است که پل زدن از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت مدرن با رویکردی علمی و بلندمدت مدیران را قادر می‌سازد تا به‌صورت راهبردی به مدیریت منابع انسانی سازمان بنگرند و به مدیریت آنان بپردازند، چراکه تلفیق مدل‌های علمی ابزارهای مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی منابع انسانی، از قابلیت اعتمادپذیری بالاتری نسبت به موارد سنتی خود برخوردار خواهد بود (۳۸). در همین زمینه با توجه به تأثیر اقدام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد باشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های فوتبال قابلیت‌های خود را تعیین کنند و متولیان منابع انسانی، سیستم‌ها و فرایندها را همسو کنند تا مطمئن شوند اطلاعات، افراد، عملکرد و کار به‌گونه‌ای جریان می‌یابد که

طریق مدیریت اثربخش منابع انسانی، باشگاه‌های فوتبال هدایت معماری راهبردی کسب‌وکار را به عهده متولیان منابع انسانی بگذارند. بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی پرتفولیوی سازمان و آنچه کسب‌وکار را در چشم مشتری متمایز می‌سازد، داشته باشند. بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی عملکرد سازمان و آنچه کسب‌وکار را در چشم هواداران متمایز می‌سازد، داشته باشند.

این قابلیت‌ها حاصل می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌ها از طریق ساختن (پرورش استعدادها) موجود، خریدن (آوردن استعداد جدید)، قرض کردن (دسترسی به رهبران اندیشمند از طریق اتحاد یا مشارکت)، کنار نهادن (استعدادهای ضعیف)، دل‌بسته کردن (نگه‌داشتن بهترین استعداد)، ترقی دادن (ارتقای استعداد مناسب) به استعدادها و شایستگی‌های مهم دسترسی یابند. همچنین لازم است تا در جهت دستیابی به موفقیت از

### منابع و مآخذ

1. Zehir C, Gurol Y, Karaboga T, Kole M. Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016;235:372-81.
2. Cania L. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia Seria Management*. 2014;17(2):373-83.
3. Singh S, Tabassum N, Darwish TK, Batsakis G. Corporate Governance and Tobin's Q as a Measure of Organizational Performance. *British Journal of Management*. 2018;29(1):171-90.
4. Mousa SK, Othman M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 2020;243:118595.
5. Durst S, Hinteregger C, Zieba M. The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*. 2019;105:1-10.
6. Singh S RR. Changing Dimensions of HRM Functions: An Evaluation International. *Journal of Engineering and Management Research*. 2013;3(4):23-39.
7. Zarei G, Ajorlou M, Mohammad kazemi R. Presenting the Human Resources Strategy of Tabriz Tractor Manufacturing Football Team by focusing on strategies to attract and retain coaches and players and prioritize it based on the views of fans. *Journal of Human Resource Management in Sports*. 2016;4(1 #L00355):17-32.
8. Ramezani Nejad R HM, Gholizadeh Hassan M, Ramezani MR. The effect of changing coaches on the performance of Iranian football clubs. *Human resource management in sports*. 2017;4(2):275-87.
9. Longoni A, Luzzini D, Guerci M. Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Journal of Business Ethics*. 2018;151(4):1081-95.

10. De Bosscher V, De Knop P, van Bottenburg M, Shibli S, Bingham J. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*. 2009;12(3):113-36.
11. Snell SA, Morris SS, Bohlander GW. *Managing for Human Resources*: Cengage Learning; 2015.
12. Rauch A, Hatak I. A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*. 2016;31(5):485-504.
13. Lampaki A, Papadakis V. The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle-manager's perspective. *European Management Journal*. 2018;36(5):627-37.
14. Taghavi Bafghi M, Soltani Shahabadi Z. *Human Resource Management Strategy in Organizational Transformation National Conference on New and Creative Thoughts in Management, Accounting for Legal and Social Studies*; Oroumie: undefined; 2018.
15. Gholampur M, Razavi M, Khabiri M, Doosti M. Identification of the Effective Factors on The success of Iranian Football Management. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*. 2017;13(25):15-26.
16. Keshavarz L FA. *Sports Organization Management*. 2016.
17. Sotiriadou P, De Bosscher V. Managing high-performance sport: introduction to past, present and future considerations. *European Sport Management Quarterly*. 2018;18(1):1-7.
18. Lam E. The roles of governance in sport organizations. *Journal of Power, Politics & Governance*. 2014; *Journal of Power, Politics & Governance*:19-31.
19. Böhlke N, Robinson L. Benchmarking of élite sport systems. *Management Decision*. 2009;47(1):67-84.
20. Misra R, Crist M, Burant CJ. Relationships among life stress, social support, academic stressors, and reactions to stressors of international students in the United States. *International Journal of Stress Management*. 2003;10(2):137.
21. Hooman H, Ahadi H, Sepah Mansour M, Sheikhi M. Modeling the feeling of loneliness based on the structure of spiritual well-being, self-efficacy and life satisfaction. *Psychological Research*. 2010;2(7):19-32.
22. Clark DR. *Performance Analysis in Instructional Design*. 2018.
23. Li F, Etienne A, Vernadat F, Siadat A. Comprehensive Performance Expression Model for Industrial Performance Management and Decision Support. *IFAC-PapersOnLine*. 2018;51(11):558-63.
24. Alfes K, Antunes B, Shantz AD. The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017;28(1):62-97.
25. Rachid B, Mohamed T, Khouaja MA. An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors. *Simulation Modelling Practice and Theory*. 2018;88:32-47.

26. Siyambalapitiya J, Zhang X, Liu X. Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018;201:542-55.
27. Gold Coast. Commonwealth Games Strategic Plan 2017 to 2018. 2018.
28. Kappelides P, Spoor J. Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*. 2019;22(5):694-707.
29. Somarathna KUS. An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*. 2020:102118.
30. Yusliza M-Y, Othman NZ, Jabbour CJC. Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*. 2017.
31. Macke J, Genari D. Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*. 2019;208:806-15.
32. Tang G, Chen Y, Jiang Y, Paille P, Jia J. Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2018;56(1):31-55.
33. Al Kerdayw MMA. The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of green human resource management practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms. *European Management Review*. 2019;16(4):1079-95.
34. Bayazi Tehranband A AH, Najafabadi F. Comprehensive Model of Performance Management of Organizations. *Tadbir*. 2017;20(211):49-54.
35. Dubey S, Gupta B. Linking Green HRM Practices with Organizational Practices for Organizational and Environmental Sustainability. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*. 2018;8(2):149-53.
36. Singh SK, Chen J, Del Giudice M, El-Kassar A-N. Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019;146:203-11.
37. Nankervis A, Baird M, Coffey J, Shields J. *Human resource management: Cengage AU*; 2019.
38. Crispin CC, Vasumathi A, Subashini R. The role of strategic human resource management (SHRM) impacting employee's performance through perceived organisational support in a manpower agency of international airlines at Chennai International Airport, Tamil Nadu, India-an empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*. 2016;23(2):217-34.

## Investigating the Impact of strategic Human Strategic Management HRM on the Performance and Success of Professional Football clubs

Sajjad Rigi<sup>1</sup> - Iman Safaei<sup>\*2</sup>

1. Master of Physical Education, Department of Physical Education, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran 2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

(Received: 2020/09/26; Accepted: 2020/12/26)

### Abstract

The main purpose of this study was to investigate the effect of strategic human resource management measures on the performance and success of professional clubs in the Premier Football League. The research method was descriptive-correlation and applied in terms of purpose. The statistical population of this study was 330 people, all managers and employees of the country's football clubs. Statistical sample was determined by stratified random sampling method and referring to Karajsi and Morgan table of 181 people. In order to collect information, the standard questionnaire of strategic human resource management measures of Taysoor and Lane (2004), the standard questionnaire of Hershey and Goldasmit performance (2003) and the standard questionnaire of success of Hoff et al. (1997) were used. The validity of the questionnaires was confirmed by a survey of 10 professors and sports management experts. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha test (strategic human resource management 0.800, organizational performance 0.853 and organizational success 0.906). Pearson correlation coefficient and structural equation analysis were used to analyze the data. The results showed that the effect of strategic human resource management measures on organizational performance and organizational success was significant. Establishing and implementing strategic approaches in the field of human resource management can create a competitive advantage for the organization, improve performance, improve employee commitment, quality and flexibility of human resources and thus ensure the effectiveness of performance and success of clubs.

### Keywords

Human resources strategic management, performance, success, professional clubs, Premier Football League.

---

\* Corresponding Author, Email: safaei@iaubir.ac.ir ; Tel: +989351280917