

Presenting a Multi-Level Model of Effective Diversity Management in Iranian Football Premier League Clubs

Abdolrahim Khodajoo¹, Masoud Naderian Jahromi^{2✉}, Hosein Dastbarhagh³, Sadegh Afroozeh³

1. Department of Physical Education and Sports Science, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad university, Jahrom, Iran.
E-mail: rahim.khodajoo98@gmail.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
E-mail: m.naderian@spr.ui.ac.ir
3. Department of Physical Education and Sports Science, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad university, Jahrom, Iran.
E-mail: hosein.dast@yahoo.com
4. Department of Physical Education and Sports Science, Faculty of Literature and Humanities, university of Jahrom, Iran.
E-mail: Afroozeh.sadegh@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Introduction: In order to benefit and optimize the performance of players, one of the strategies of managers is to use effective diversity management, so the main purpose of this study was to provide a multi-level model of effective diversity management in Iranian Football Premier League clubs. Methods: This research is applied in terms of purpose and in terms of method, it is a sequential mix. The statistical population included researches available in reputable scientific databases in the field of diversity management as well as professors, managers, coaches and players. The sampling method was purposeful and the identification of factors was done by meta-combination method and determining the relationships between them with the help of interpretive structural modeling. Results: The results showed that effective diversity management is classified into 4 levels: individual, team, club and social. This model includes 8 types of outcomes at the individual level including efficiency and effectiveness, growth and development, welfare and well-being, lack of identity concern, commitment and responsibility, higher self-efficacy, increased motivation, effort, satisfaction and loyalty. At the club level, it also includes four factors: communication and coordination, fair behavior, integration of differences and team cohesion, and participation in tactical decision-making. At the club level, it has referred to the policies and processes of club management, and at the social level, it has identified factors such as legislation, socio-economic status and culture. Conclusion: Football clubs in Iran should focus more on the principles of diversity management at different individual, team, club and social levels.
Article history: Received: 5 March 2021 Received in revised form: 16 July 2021 Accepted: 21 July 2021 Published online: 1 January 2023	
Keywords: <i>Diversity Management,</i> <i>Football players,</i> <i>Team cohesion,</i> <i>Team efficiency,</i> <i>Variety of players</i>	

Cite this article: Khodajoo, A., Naderian, M., Dastbarhagh, H., & Afroozeh, S. (2023). Presenting a multi-level model of effective diversity management in Iranian Premier League clubs. *Sport Management Journal*, 14 (4), 97-115.
[DOI:http://doi.10.22059/JSM.2021.306347.2527](https://doi.org/10.22059/JSM.2021.306347.2527)



Extended Abstract

Introduction

In order to benefit and optimize the performance of players, one of the strategies of managers is to use effective diversity management, because diversity management in sports provides equal and fair opportunities for all athletes and players, especially in team sports such as football, volleyball, and basketball so the main purpose of this study was to provide a multi-level model of effective diversity management in Iranian Football Premier League clubs.

Methods

This research is applied in terms of purpose and in terms of method, it is a sequential mix (qualitative-quantitative). The statistical population consisted of researches available in reputable scientific databases in the field of diversity management as well as professors, managers, coaches and players of the Iranian Football Premier League. The sampling method was purposeful. The data collection tool included taking samples from previous researches and factor finalization questionnaire and finally the structural self-interaction matrix questionnaire. In the first part of the research, criteria and factors related to diversity management were extracted and categorized using Meta-synthesis method. Sandelowski and Barroso (2007) seven-step method was used to perform Meta-synthesis. In the second part of the research, using interpretative structural modeling, experts' opinions were used in order to level the identified factors. So, the factors have been identified by Meta-synthesis method and the relationships between them were determined with the help of interpretive structural modeling. The validation of the identified constructs was confirmed using face validity and content validity.

Results

The analysis of the results showed that effective diversity management in Iranian Premier League football clubs is classified into 4 levels: individual, team, club and social. This model includes 8 types of outcomes at the individual level including efficiency and effectiveness, growth and development, welfare and well-being, lack of identity concern, commitment and responsibility, higher self-efficacy, increased motivation, effort, satisfaction and loyalty. At the club

level, it also includes four factors: communication and coordination, fair behavior, integration of differences and team cohesion, and participation in tactical decision-making. At the club level, it has referred to the policies and processes of club management, and at the social level, it has identified factors such as legislation, socio-economic status and culture. Among the examined components from the point of view of experts, the growth and development of the club is the most important and the legislation, the social, economic and cultural situation, and the integration of differences and team cohesion for the clubs of the premier football league are in the second and third stages of importance. On the other hand, based on the findings of the research, efficiency and effectiveness variables are more influenced by other factors, and from a systemic point of view, it is part of the effective and dependent elements, that is, many factors are involved in creating this variable, and they themselves are less able to become the foundation of other variables. Also, the variables of communication and coordination, fair treatment, integration of differences and team cohesion and participation in tactical decision-making, club management policies and processes and factors such as legislation, socio-economic and cultural status have high influence power and low dependence. These variables have a great impact on the realization and promotion of diversity management. In this research, the variables of growth and progress, welfare and well-being, lack of identity concern, commitment and responsibility; Higher self-efficacy, increased motivation and effort, and satisfaction and loyalty are among the linked factors.

Conclusion

Football club managers must properly implement the components and principles of diversity management programs. For an example, they should evaluate players' performance for bonuses and contracts based on merit and regardless of differences. They also must talk about the diversity of players and its benefits and how to better take advantage of the individual differences among the people. Club managers are advised to improve fairness in processes, procedures and reward distribution. It is also recommended to resolve the destructive conflict between the majority and the minority to create a sense of pride and common identity among athletes based on the club's ethical charter.



Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

In conducting this research, all ethical points have been observed.

Funding:

The research was done without using financial resources.

Authors' contribution:

Authors' contribution: The authors have contributed equally

Conflict of interest:

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest

Acknowledgments:

This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.

ارائه مدل چند سطحی مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

عبدالرحیم خداجو^۱، مسعود نادریان جهرمی^۲✉، حسین دست برحق^۳، محمدصادق افروزه^۴

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. رایانامه: rahim.khodajoo98@gmail.com

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.naderian@spr.ui.ac.ir

۳. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران. رایانامه: hosein.dast@yahoo.com

۴. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران. رایانامه: Afroozeh.sadegh@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵	مقدمه: جهت بهره‌گیری و عملکرد مطلوب بازیکنان، یکی از راهکارهای مدیران ورزشی استفاده از مدیریت تنوع اثربخش می‌باشد. لذا هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل چند سطحی مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵	روش پژوهش: پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش آمیخته متوالی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری شامل پژوهش‌های قابل دسترس در پایگاه‌های علمی معتبر در بحث مدیریت تنوع و همچنین اساتید، مدیران، مربیان و بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران بوده است. نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام شد. شناسایی عوامل با روش فراترکیب و تعیین روابط میان آن‌ها به کمک مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شده است.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۳۰	یافته‌ها: تحلیل یافته‌ها نشان داد مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران در ۴ سطح فردی، تیمی، باشگاهی و اجتماعی طبقه‌بندی شده است. این مدل شامل ۸ نوع پیامد در سطح فردی شامل کارایی و اثربخشی، رشد و پیشرفت، رفاه و بهزیستی، عدم نگرانی هویتی، تعهد و مسئولیت‌پذیری؛ خودکارآمدی بالاتر، افزایش انگیزه، تلاش، رضایت و وفاداری می‌باشد. همچنین در سطح باشگاهی شامل چهار عامل ارتباطات و هماهنگی، رفتار عادلانه، ادغام تفاوت‌ها و انسجام تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری تاکتیکی می‌باشد. در سطح باشگاهی نیز به سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت باشگاهی اشاره کرده است و در سطح اجتماعی نیز عواملی همچون قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی را شناسایی کرده است.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱	نتیجه‌گیری: باشگاه‌های فوتبال در ایران باید بر مولفه‌ها و اصول مدیریت تنوع در سطوح مختلف فردی، تیمی، باشگاهی و اجتماعی تمرکز بیشتری داشته باشند.
کلیدواژه‌ها: انسجام تیمی، بازیکنان فوتبال، تنوع بازیکنان، کارایی تیمی، مدیریت تنوع	

استناد: خداجو، عبدالرحیم؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ دست برحق، حسین؛ و افروزه، محمدصادق (۱۴۰۱). ارائه مدل چند سطحی مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های لیگ

برتر فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، (۴) ۱۴، ۹۷-۱۱۵.

DOI: <http://doi.10.22059/JSM.2021.306347.2527>



مقدمه

مدیریت تنوع در ورزش، با اهداف ایجاد فرصت‌های برابر و عادلانه برای تمام ورزشکاران و بازیکنان به ویژه در ورزش‌های گروهی مانند فوتبال، والیبال و بسکتبال است. مدیریت تنوع فقط برای افزایش روحیه و یا دلایل قانونی نیست، بلکه به موفقیت سازمان در اجرای برنامه‌هایش کمک می‌کند. تنوع، به‌عنوان یک مفهوم جدید در ارتباط با برنامه‌های عملی مثبت، مبتنی بر آموزش حساسیت می‌باشد. پژوهش‌ها حاکی از این است که نیروی‌های انسانی به‌طور فزاینده‌ای نسبت به گذشته دارای تنوع می‌شود. دلایل متعددی برای رخ دادن این تغییر وجود دارد که عبارت‌اند از: افزایش نرخ زاد و ولد، مهاجرت‌های سازمان یافته، تسهیل در ارتباطات، فرایند جهانی شدن. تجاری شدن بسیاری از پدیده‌های اجتماعی از جمله ورزش. از این‌رو صاحب‌نظران، تنوع را در فضای آینده جهانی؛ پیش‌بینی می‌کنند. شناخت و استقبال از تنوع، نیاز به چشم‌انداز گسترده‌ای بر روی تفاوت‌های میان افراد دارد. ابعاد تنوع شامل سن، سطح تحصیلات، اخلاق، جنسیت (مرد یا زن)، درآمد، خصوصیات فردی، قومیت، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی، نژاد و تجربیات کاری می‌باشد. ملاحظه این ابعاد در تشخیص اینکه چگونه برنامه‌های موفق را برای سازمان طرح‌ریزی کنیم مفید است (کاییک، پیکت، استوکوسکی و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت تنوع، از گستردگی زیادی در مدیریت باشگاه‌ها برخوردار است. مدیریت تنوع؛ یک فرایند مدیریتی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد که تفاوت‌های میان افراد را به‌عنوان یک نقطه قوت، برای مدیریت، شناسایی می‌کند. مدیریت تنوع به‌عنوان یکی از عوامل در توسعه و موفقیت به دنبال گسترش تبادلات میان فردی و میان گروهی و ارتباطات در محل کار است، بر تأثیر متقابل میان مدیر و کارکنان تمرکز دارد، ناظر بر روابط میان همکاران، کارکنان و مشتریان یا ارباب‌رجوع می‌باشد و گسترش روابط انسانی را مدنظر قرار می‌دهد. برنامه‌های دارای تنوع باعث کاهش تعارض و استرس، افزایش بهره‌وری تیم‌های ناهمگن یا گروه‌های کاری، بهبود روحیه، رضایت شغلی و نگهداری می‌شود. در این پژوهش سعی بر این است که با نگاهی نو از دریچه تنوع نسبت به ورزشکاران و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی با توجه به تنوع فردی فوتبالیست‌های لیگ برتر و هم‌راستا شدن هدف‌های فردی و سازمانی به‌عنوان متعالی‌ترین هدف باشگاه‌ها کمک شود.

در صنعت ورزش، این خصوصیات در آمارهای منتشره در لیگ فوتبال حرفه ای^۱ و لیگ بسکتبال حرفه ای^۲ آمریکا کاملاً مشهود می‌باشد چون ۹۵ درصد مدیران برتر *NFL* مرد هستند و ۸۶ درصد آنها نیز سفید پوست می‌باشند این در حالی است که بازیکنان این لیگ بالای ۷۰ درصد غیرسفید پوست می‌باشند (لایپچک، ۲۰۱۸: ۱۴). به علاوه در لیگ بسکتبال آمریکا ۷۶ درصد بازیکنان غیر سفید پوست برای سرمربیانی بازی می‌کنند که بیش از دو سوم آنها سفید پوست هستند. یا اینکه در لیگ بسکتبال در سطح بین الملل، زنان و سایر اعضای گروه‌های اجتماعی کوچک، به شدت در همه سطوح رهبریدر اقلیت می‌باشند مهمتر اینکه در میان سرمربیان فوتبال، تقریباً ۹۰ درصد از آنها سفید پوست هستند (کانینگهام، دیکسون، سینگر و همکاران، ۲۰۲۱). از طرفی دیگر باشگاه‌های ورزشی به دلیل فراگیری بیشتر ورزش، قوانین اشتغال، تحول در ساختارهای سازمانی و فشارهای اجتماعی نسبت به گذشته بسیار متنوع‌تر شده اند (توان، ۲۰۲۰؛ کانینگهام، ۲۰۰۶). لذا بحث مدیریت تنوع مورد توجه واقع شده است. همان‌طور که ارزشمند و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود تنوع روزافزون کارکنان در سازمان‌های ورزشی را از نظر اجتماعی، فرهنگی و مهارتی را مورد بررسی قرار داده‌اند. همچنین، هوشنگی و اصلی پور (۱۳۹۷) در تحقیق خود به تبیین اهداف راهبردی و سیاست‌های مدیریت تنوع قومی در جمهوری اسلامی ایران پرداختند. مدیریت تنوع در ورزش، یک استراتژی مدیریتی است که می‌تواند در راستای اهداف چندگانه (اجتماعی، ورزشی و اقتصادی) یک فعالیت ورزشی بکار گرفته شود (کانینگهام، فینک و دوهرتی، ۲۰۱۵: ۳-۸)

از دیدگاه تجربی، این امکان وجود دارد که تنوع در تیم‌های ورزشی متفاوت‌تر از تنوع در بین کارمندان شاغل در یک سازمان باشد (چالپ، ۲۰۰۶)، در این راستا تحقیقات اولیه از طریق چارچوب‌های تئوریک همچون دنسنی (۱۹۹۵)، دوهرتی و چلادوری در سال

1. NationalFootball League

2. Major League Baseball

(۱۹۹۹) و کانینگهام (۲۰۰۶) گسترش پیدا کرده‌اند. اما یافته‌های به دست آمده هم در تحقیقات نظری و هم در تحقیقات تجربی ماهیت دوقطبی دارند. به عنوان مثال، سیسلینو (۱۹۹۶) سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی را مورد مطالعه قرار داد و مشاهده کرد که تنوع جنسیتی در بین اعضای هیئت‌مدیره با عملکرد اجتماعی مثبت همراه است. کانینگهام و ساگاس (۲۰۰۴) تنوع در بین مربیان را به مثبت بودن با عملکرد تیم‌های فوتبال پیوند داده‌اند. لی و کانینگام (۲۰۱۹) نشان دادند که تنوع در تیم‌های باشگاهی پیامدهای مثبتی را به دنبال دارد و بسته به نقش ورزشی (مدیر، بازیکن و مربی) و نوع زمینه ورزشی (ورزش‌های دانشگاهی، ورزش‌های حرفه‌ای یا ورزش‌های غیرانتفاعی) پیامدهای تنوع شامل (اثربخشی سازمانی، نتایج عاطفی یا عملکرد تیمی) نیز متفاوت است. ویمار و ویکر (۲۰۱۷) مشاهده کردند که تنوع سنی با پیروزی در بین تیم‌های بوندسلیگای آلمان رابطه مثبت دارد. تافوری و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کردند که مدیریت تنوع اثربخش، انگیزه بیشتری به نیروی کار می‌دهد یعنی منجر به شانس موفقیت بیشتر و متعاقباً افزایش ارزش اقتصادی و مالی برای آن سازمان ورزشی می‌گردد.

از طرف دیگر، برنزد و همکاران (۲۰۰۹)، در مطالعه تیم‌های آلمانی بوندسلیگا، دریافتند که تنوع ملیت در بین مدافعان با عملکرد منفی آنان همراه بوده است، احتمالاً به دلیل ارتباطات مورد نیاز بین بازیکنان بوده است. پرینز و ویکر (۲۰۱۶) با تحقیق در مورد تیم‌های شرکت کننده در تور دوفرانس نشان دادند که تنوع از نظر تصدی شغلی به طور معناداری بر عملکرد تیم می‌افزاید، در حالی که تنوع از نظر مهارت عملکرد را کاهش داده است. و تنوع از نظر سن، ملیت، زبان، حضور در تورهای قبلی تأثیر معنی داری بر عملکرد تیم نداشته است. همچنین هاس و نویسج (۲۰۱۲) نشان دادند تنوع ملیتی در بین بازیکنان همکاری تیمی را پیچیده کرده و درگیری تیم را افزایش دهد و در نتیجه باعث عملکرد ضعیف‌تر شده است. بر اساس چارچوب نظری دوهرتی و چلادورایی (۱۹۹۹) مطالعه تجربی تیم‌مرمن (۲۰۰۰)، در مطالعه تیم‌های ورزشی حرفه‌ای، نشان داد که تنوع به عملکرد تیمی آسیب می‌زند زیرا هم تیمی‌ها باید با یکدیگر تعامل نزدیکی داشته باشند.

به نظر می‌رسد دو مکتب فکری نظری در مورد چگونگی ارتباط تنوع گروه با پیامدهای احتمالی وجود دارد. از یک منظر، تصور می‌شود که تنوع منجر به عملکرد ضعیف گروهی شده و مانع عملکرد مطلوب می‌شود (میلیکین و مارتینز، ۱۹۹۶). همانند الگویتشابه-جذایبتابیرن (۱۹۷۱) که نشان داده است تیم‌های متنوع نسبت به تیم‌های همگن بهره‌وری کمتری دارند یعنی به لطف جذابیت متقابل و تعامل سازنده، تیم‌های همگن می‌توانند از تیم‌های ناهمگن بهتر عمل کنند (ویرسمن و بنتل، ۱۹۹۲)، در تایید این مطلب تئوری طبقه‌بندی اجتماعی نیز نشان می‌دهد تیم‌های همگن ممکن است بیشتر با یکدیگر همکاری کنند و متعاقباً از تیم‌های ناهمگن بهتر عمل کنند (هورویتز و هورویتز، ۲۰۰۷). از دیدگاهی دیگر، چارچوب نظری نشان می‌دهد که اختلافات بین اعضای گروه باید منبع یادگیری و غنی‌سازی باشد و در نهایت منجر به بهبود عملکرد شود (الی و توماس، ۲۰۰۱) به عنوان مثال، مدل طبقه‌بندی اجتماعی ون کنیپنبرگ و ددرو و هومن (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که تنوع گروهی می‌تواند منجر به ایجاد ایده‌ها و دیدگاه‌های بیشتری برای گروه شود، عملکرد بهبود پیدا می‌کند. این چشم‌انداز با مدل تصمیم‌گیری اطلاعات که نشان می‌دهد که تنوع باید به غنای اطلاعات و قابلیت‌های تصمیم‌گیری بهتر منجر شود سازگار است (گویلام، داوسون، پریولا و همکاران، ۲۰۱۴).

مدیریت تنوع اثربخش، خواه اجتماعی و خواه فرهنگی باشد، فقط به مقایسه با دیگران و تفاوت‌های آنها نمی‌انجامد، بلکه شناخت اهداف و منافع مشترک را نیز شامل می‌شود (دیپالما، رایولا و تافوری، ۲۰۱۷). مطمئناً باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی و از جمله باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر ایران به عنوان باشگاه‌های حرفه‌ای نیز از تنوع فزاینده و تأثیرات آن در عملکرد و موفقیت باشگاه‌ها معاف نیستند و مربیان و بازیکنانی از نژادها، فرهنگ‌ها، موقعیت‌های اجتماعی و قومیت‌های مختلف، خصوصیات جسمی و روحی، شرایط اقتصادی قرارداد همکاری دارد که از بسیاری جهات با هم تفاوت دارند (اسپایج، کنوپرس و جینز، ۲۰۲۰). در نتیجه چون چنین تنوعی در هر باشگاه وجود دارد لذا یک موضوع مهم در سطح مدیریت باشگاه به شمار می‌رود. به طور کلی ورزشکاران یک تیم دارای ویژگی‌های متمایزی هستند. تعامل و همکاری بین مربیان، ورزشکاران و مدیران نیازمند درک متقابل از ویژگی‌های یکدیگر است. عدم شناخت و عدم احساس تعهد به تفاوت‌ها، نتایج منفی را برای فرد و باشگاه به دنبال دارد. از جمله می‌توان به احتمال ترک باشگاه، غیبت و کم‌کاری در فرایند آماده

سازی در تمرینات و عملکرد پایین در مسابقات اشاره کرد. شواهد تجربی به اندازه کافی وجود دارد که نشان می‌دهد چگونگی پاسخگویی کادر فنی و بازیکنان یک باشگاه به تنوع بسیار متفاوت است (تسای، اگان و اوریلی، ۱۹۹۲؛ فلاینن، ۲۰۰۵) که نمی‌توان با استفاده از مدل‌های تک سطحی آنها را تفسیر کرد (جوشی و راه، ۲۰۰۹). با توجه به اینکه فوتبال ورزش مورد علاقه همه مردم می‌باشد و لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران به عنوان بخش ورزشی بزرگی در کشور با مدیران و کارکنان و ورزشکاران و مربیان متنوعی از همه اقوام و فرهنگ‌ها که در اختیار داشته و از آنجایی که کیفیت و سطح مسابقات در لیگ برتر بسیار حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه لیگ برتر فوتبال دارای تنوع بالایی از لحاظ سن، قومیت، نژاد، سطح درآمد، فرهنگ، زبان، مذهب به طور گسترده بوده و از آنجایی که کیفیت و مدیریت این حجم عظیم از تنوع در باشگاه‌ها ضروری می‌باشد و به نظر می‌رسد تحقیق در حوزه مدیریت تنوع در باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی بسیار کم‌رنگ بوده و از این رو پژوهش حاضر با پر کردن چنین شکافی به بدنه دانش موجود می‌افزاید و با نگاهی نو از دریچه تنوع نسبت به ورزشکاران و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، امید است به نهادینه شدن تفکر مدیریتی مناسب با توجه به تنوع فردی بازیکنان فوتبال لیگ برتر و هم‌راستا شدن هدف‌های فردی و باشگاهی کمک شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) انجام شده است. جامعه آماری در بخش اول شامل پژوهش‌های موجود و قابل دسترس در پایگاه‌های علمی معتبر و در بخش دوم اساتید، مدیران، مربیان و بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران بوده است. روش نمونه‌گیری هدفمند در هر دو بخش مورد استفاده قرار گرفت. که به طور ویژه در بخش دوم، ۲۳ نفر دارای تخصص و آگاهی کافی (۷ استاد مدیریت ورزشی، ۸ مدیر یا معاون باشگاه، ۵ مربی و ۳ بازیکن با سابقه) انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها فیش‌برداری از پژوهش‌های پیشین و پرسشنامه نهایی‌سازی عوامل و در نهایت پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش اول از روش فراترکیب و در بخش دوم از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. در انجام اعتبارسنجی عوامل و تشکیل ماتریس خودتعاملی در بخش ساختاری-تفسیری، روایی ظاهری توسط اساتید گروه پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است و روایی محتوایی آن نیز با توجه به این که سازه‌های تشکیل دهنده پرسشنامه، حاصل از پژوهش‌های پیشین و روش فراترکیب است، مورد تأیید است.

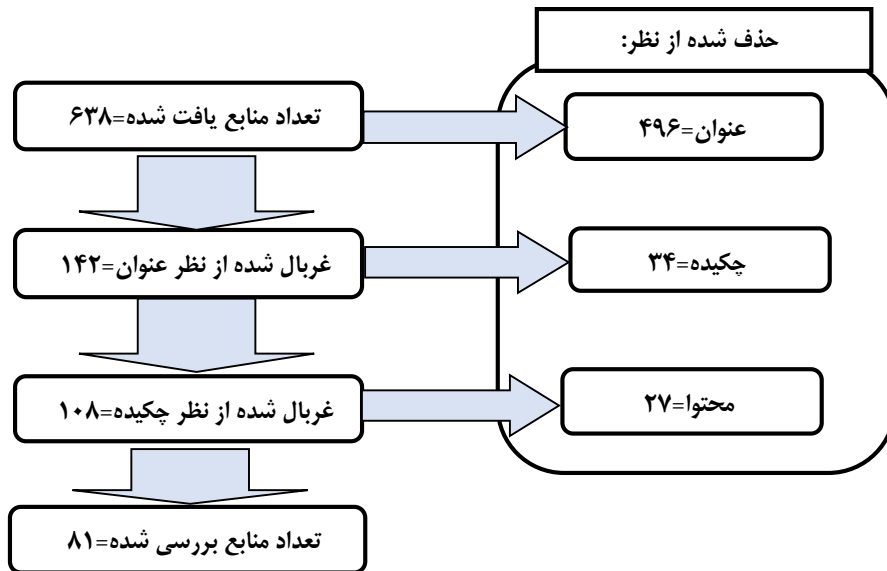
یافته‌های پژوهش

در بخش اول پژوهش، معیارها و عواملی مرتبط با مدیریت تنوع با استفاده از روش فراترکیب استخراج و دسته‌بندی شدند. برای انجام فراترکیب در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است.

۱. تنظیم سؤال پژوهش

۲. مرور نظام مند ادبیات: در این مرحله با استفاده از کلمات کلیدی پژوهش از جمله مدیریت تنوع، تنوع ورزشی، تنوع فرهنگی، تنوع جنسیتی، قومیتی و تنوع بازیکنان به جستجوی نظام‌مند مطالب منتشر شده در مجلات علمی مختلف و معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخته شده است. مقالات منتشر شده در منابع اطلاعاتی مجلات و نشریات معتبر داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مجلات تخصصی نور در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۰-۱۳۹۹ و منابع اطلاعاتی برخط معتبر خارجی مانند ساینس دایرکت، اسپرینگر و امرالد در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۲۰ مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در نتیجه آن، ۸ مقاله فارسی مرتبط و ۷۳ مقاله خارجی که در نهایت ۸۱ مقاله برای استخراج عوامل مرتبط با مدیریت تنوع مناسب و قابل پذیرش تشخیص داده شده است.

۳. جست و جو و انتخاب متون: در فرآیند جستجو مؤلفه‌های مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال و... در نظر گرفته شدند و مقالاتی که با هدف و سؤال پژوهش تناسبی نداشتند حذف شده‌اند. معیار پذیرش و رد مطالعات شامل ثبت پژوهش در پایگاه‌های معتبر، بازه زمانی، جامعه و نوع پژوهش بوده است. فرآیند جستجو و انتخاب متون در شکل (۱) مشخص شده است.



شکل ۱. فرآیند حذف و انتخاب مقالات بررسی شده

۴. استخراج اطلاعات متون

۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: برای ارائه یافته‌های نهایی فراترکیب، از روش تحلیل زمینه بهره گرفته شده است. براون و کلارک (۲۰۰۶) فرآیندی شش مرحله‌ای را برای تحلیل زمینه ارائه داده‌اند که عبارتند از: (۱) آشنایی با داده؛ (۲) ایجاد کدهای مفهومی اولیه؛ (۳) جستجوی کدهای گزینشی (شاخص‌ها)؛ (۴) شکل‌گیری زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)؛ (۵) تعریف و نام گذاری زمینه‌های اصلی (بعدهای اصلی) و (۶) بازبینی نهایی و تهیه گزارش. در این پژوهش از مطالعه ۸۱ منبع انتخاب شده ۳۰۷ کد شناسایی شد و پس از تحلیل کدها، کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری کنار گذاشته شد و با توجه به هم معنی بودن برخی از آنها همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۹۸ کد یا مفهوم استخراج شد. سپس با در نظر گرفتن مفهوم این کدها آنها در یک مفهوم مشابه به عنوان شاخص دسته‌بندی شدند که در نهایت ۳۰ عامل مرتبط با مدیریت تنوع شناسایی شد.

۶. کنترل کیفیت: به منظور بررسی کنترل کیفیت و یا به عبارت دیگر پایایی مدل، از شاخص کاپا استفاده شده است. طبق بررسی انجام شده پژوهشگر ۳۰ عامل و خبره دیگر ۲۷ عامل تشخیص داده‌اند که از این تعداد ۲۴ عامل مشترک هستند. به این ترتیب مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۷۲۷ که در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و به این ترتیب، پایایی مدل تأیید گردید.

۷. ارائه یافته‌ها: این مرحله شامل عوامل مرتبط با مدیریت تنوع است که در ۲۴ مؤلفه دسته‌بندی شده است و نتایج در جدول (۱) درج گردیده است.

جدول ۱. عوامل مرتبط با مدیریت تنوع برگرفته از ادبیات موضوعی

ادغام تفاوت‌ها(زکی و کریم و خان، ۲۰۱۹؛ لی و کیم، ۲۰۲۰؛ خراسانی و مالکی و معروفوند، ۲۰۱۳)، افزایش تلاش(گویلام، داوسون، پریولا و همکاران، ۲۰۱۴؛ رسلر، ۲۰۱۳)، انسجام تیمی(لیانگ، شی و چیانگ، ۲۰۱۵؛ تکلب، کارکا، کویگلی و همکاران، ۲۰۱۶)، هماهنگی(لیانگ، شی و چیانگ، ۲۰۱۵؛ تکلب، کارکا، کویگلی و همکاران، ۲۰۱۶)، مسئولیت‌پذیری(دوهرتی و چلادوری، ۱۹۹۹؛ اسپایچ، مگی، فارکوهار سون و همکاران، ۲۰۱۸)، خودکارآمدی بالاتر(گوسوامی و کیشور، ۲۰۱۸)، سیاست‌های باشگاهی(می، هریس و کالینز، ۲۰۱۳؛ میکلسن و واهلین، ۲۰۲۰؛ اولسگان، عبدالرحیم و نسیر، ۲۰۱۸)، فرآیندهای مدیریتی شفاف باشگاهی(هاجرو و گیسون و پودلکو، ۲۰۱۸؛ نیکولز و جیمز، ۲۰۰۸؛ اسپراکلن، هیلتون و لانگ، ۲۰۰۶)، برخورد عادلانه(هیوگز، ۲۰۱۹)، نشاط(نیکولز و جیمز، ۲۰۰۸؛ فینگ و پاستوره، ۱۹۹۹)، قانون‌گذاری(دی پالما، تافوری، آسیچوین و همکاران، ۲۰۱۸)، عوامل اجتماعی(زکی و کریم و خان، ۲۰۱۹)، عوامل اقتصادی(لی و کیم، ۲۰۲۰)، عوامل فرهنگی(هیوگز، ۲۰۱۹)، عدم نگرانی هویتی(هالک، موهر و ویلسچ، ۲۰۱۶؛ اوزتورک و تاتلی، ۲۰۱۶)، انگیزه بیشتر(فینگ و پاستوره، ۱۹۹۹)، مشارکت در تصمیم‌گیری تاکتیکی(پارک، ۲۰۲۰)، رشد و پیشرفت(پارک، ۲۰۲۰؛ سولانکی و سکسانا، ۲۰۱۶)، مدیریت استعداد(هیوگز، ۲۰۱۹)، رفاه و بهزیستی(سولانکی و سکسانا، ۲۰۱۶)، کارایی و اثربخشی(سولانکی و سکسانا، ۲۰۱۶)، ارتباطات اثربخش(رسلر، ۲۰۱۳)، رضایت نسبی بازیکنان(لی و کیم، ۲۰۲۰) تعهد و وفاداری بیشتر به باشگاه(هاجرو و گیسون و پودلکو، ۲۰۱۸).

به منظور نهایی سازی عوامل حاصل از فراترکیب، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در صورتی که حداقل ۷۰ درصد از خبرگان به عاملی درجه اهمیت ۴ و ۵ نسبت دهند، به این معنی است که بر روی آن عامل توافق میان خبرگان وجود داشته است که در این پژوهش پس از جمع آوری و تحلیل پرسشنامه‌ها ۱۰ عامل حذف و یا به علت همپوشانی در دیگر عامل‌ها ادغام شد و در نتیجه ۱۴ عامل نهایی باقی ماند. نتایج نهایی اعتبارسنجی در جدول (۲) همراه با درجه اهمیت هر عامل آورده شده است. از بین مولفه‌های مورد بررسی از دیدگاه خبرگان، رشد و پیشرفت باشگاه بیشترین اهمیت و قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی و ادغام تفاوت‌ها و انسجام تیمی برای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در مرحله دوم و سوم اهمیت قرار داشته است.

جدول ۲. نتایج نهایی اعتبارسنجی و درجه اهمیت

عوامل نهایی	درجه اهمیت از نظر خبرگان
کارایی و اثربخشی	۰/۷۳
ادغام تفاوت‌ها و انسجام تیمی	۰/۸۳
رشد و پیشرفت	۰/۸۶
تعهد و مسئولیت پذیری	۰/۷۹
ارتباطات و هماهنگی	۰/۸۲
رفاه و بهزیستی	۰/۷۱
خودکارآمدی بالاتر	۰/۷۶
سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت باشگاه	۰/۸۳
برخورد عادلانه	۰/۷۳
رضایت و وفاداری	۰/۸۲
قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی	۰/۸۵

۰/۷۷	عدم نگرانی هویتی
۰/۸۱	افزایش انگیزه و تلاش
۰/۷۲	مشارکت در تصمیم‌گیری تاکتیکی

برای اجرای تکنیک تفسیری - ساختاری باید فرآیند زیر طی شود:

ماتریس خود تعاملی ساختار یافته: برای ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختار یافته لازم است تا وابستگی میان تمام عناصر شناسایی شده و بصورت دو به دو بررسی شود. پس از شناسایی متغیرها، متغیرهای شناسایی شده در ماتریس خود تعاملی ساختار یافته وارد می‌شود. ابعاد این ماتریس، به تعداد متغیرهاست. در جدول (۳) نحوه امتیازدهی بر اساس نوع متغیرها ارائه شده است.

جدول ۳. نحوه امتیازدهی بر اساس نوع رابطه متغیرها

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دو سویه	متغیر j بر i تاثیر دارد	متغیر i بر j تاثیر دارد

ماتریس دستیابی پس از جایگزینی اعداد صفر و یک به جای نمادهای چهارگانه ماتریس خود تعاملی ساختار یافته، ماتریس دسترسی اولیه حاصل می‌شود. پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی و اولویت بندی آنها، به ازاء هر یک از آنها، مجموعه‌های ورودی، خروجی و مشترک تشکیل می‌شود. مجموعه خروجی شامل مجموعه عواملی که عامل مورد بررسی به آنها منتهی می‌شود + خود عامل می‌باشد. مجموعه ورودی نیز شامل مجموعه عواملی که به عامل مورد بررسی منتهی می‌شوند + خود عامل می‌باشد و مجموعه مشترک شامل اشتراک دو مجموعه ذکر شده می‌باشد. هر چه مجموعه‌های مشترک و خروجی یک عامل، نقاط اشتراک بیشتری داشته باشند، آن متغیر در سطح بالاتری قرار می‌گیرد. در ادامه ۱۴ عامل اصلی شناسایی شده به عنوان ورودی تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری در نظر گرفته شدند که با قرار دادن آنها در سطرها و ستون‌های ماتریس، از اعضا خواسته شد تا در خصوص اثرگذاری عوامل با توجه به جدول زیر، اظهار نظر نمایند. ادامه ماتریس خود تعاملی ساختار یافته نهایی در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس خود تعاملی ساختار یافته نهایی

N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
													A کارایی و اثربخشی	
												V	B ادغام تفاوت‌ها و انسجام	
											A	X	C رشد و پیشرفت	
										X	A	X	D تعهد و مسئولیت پذیری	
										V	V	X	V	E ارتباطات و هماهنگی

A X X A V F	رفاه و بهزیستی
X A X X A X G	خودکارآمدی بالاتر
V V V V V V V H	سیاست‌ها و فرآیندها
A V V X V V X V I	برخورد عادلانه
A A X X A X X A X J	رضایت و وفاداری
V V V V V V V V V V K	قانون‌گذاری و ...
A X A A X X A X X A X L	عدم نگرانی هویتی
X A X A A X X A X X A X M	افزایش انگیزه و تلاش
A V V A V X A V V X V V X V N	مشارکت در تصمیم‌گیری

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود باید متغیر ۱ نیز منجر به ۳ شود، اگر در ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی این چنینی اصلاح شوند. برای سازگار کردن ماتریس پرسشنامه مجدداً بوسیله خبرگان پرسش و نگاه دوباره سازگاری ماتریس دسترسی بررسی و تأیید شد. ماتریس دسترسی سازگار شده در جدول (۵) آمده است و در جدول (۶) سطح‌بندی عوامل و اشتراکات آنها با یکدیگر مشخص شده است.

جدول ۵. ماتریس دسترسی سازگار شده

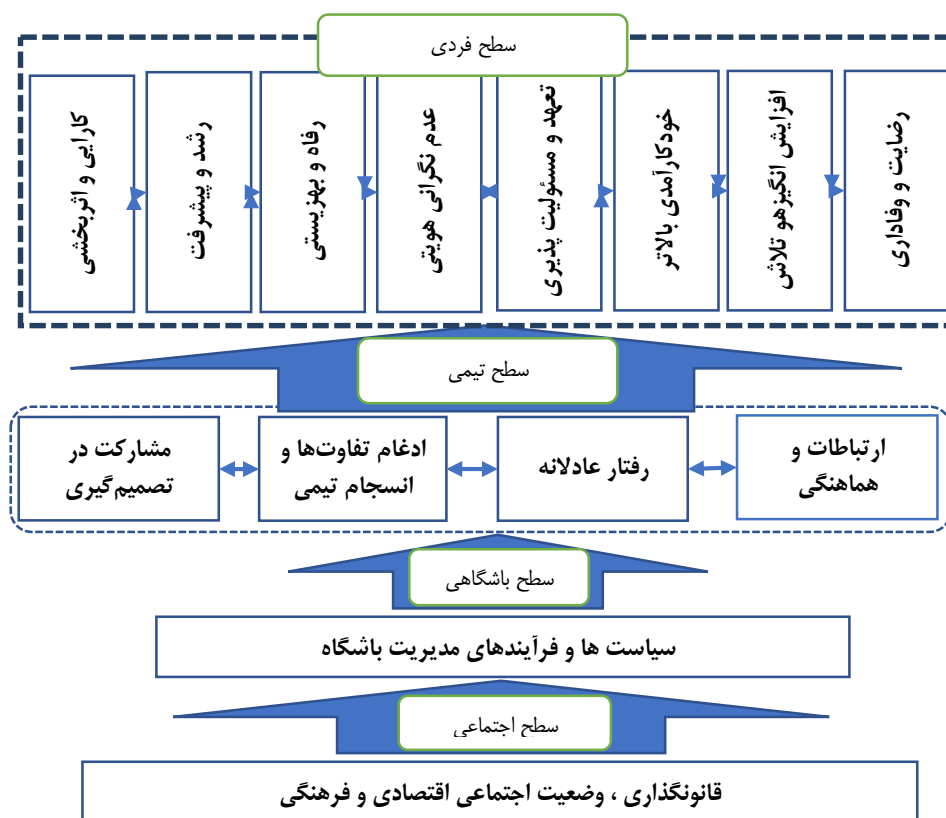
نمود	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
7	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	A
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	B
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	C
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	D
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	E
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	F
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	G
13	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	H
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	I
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	J
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	K
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	L
8	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	M
12	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	N

وابستگی 6 14 14 1 14 6 2 14 13 6 14 14 6 14

جدول ۶. سطح بندی عوامل

سطح	اشتراک	ورودی اثرپذیر	ورودی اثرگذار	
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>A</i>
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	<i>B</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>C</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>D</i>
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	<i>E</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>F</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>G</i>
۲	H	H,K	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,L,M,N	<i>H</i>
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	<i>I</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>J</i>
۱	K	K	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	<i>K</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>L</i>
۴	A,C,D,G,J,L,M	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N	A,C,D,G,J,L,M	<i>M</i>
۳	B,E,I,N	B,E,H,I,K,N	A,B,C,D,E,F,G, I,J, L,M,N	<i>N</i>

الگوی نهائی سطوح متغیرهای شناسائی شده در شکل (۲) نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است. بر اساس تحلیل داده‌ها سطح بندی عوامل مرتبط با مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران در ۴ سطح فردی، تیمی، باشگاهی و اجتماعی طبقه بندی شده‌اند. این مدل شامل ۸ نوع پیامد در سطح فردی شامل کارایی و اثربخشی، رشد و پیشرفت، رفاه و بهزیستی، عدم نگرانی هویتی، تعهد و مسئولیت پذیری؛ خودکارآمدی بالاتر، افزایش انگیزه و تلاش و رضایت و وفاداری می‌باشد. همچنین در سطح باشگاهی شامل چهار عامل ارتباطات و هماهنگی، رفتار عادلانه، ادغام تفاوت‌ها و انسجام تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری تاکتیکی می‌باشد. در سطح باشگاهی نیز به سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت باشگاهی اشاره کرده است و در سطح کلان نیز عواملی همچون قانون گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی را شناسایی کرده است.

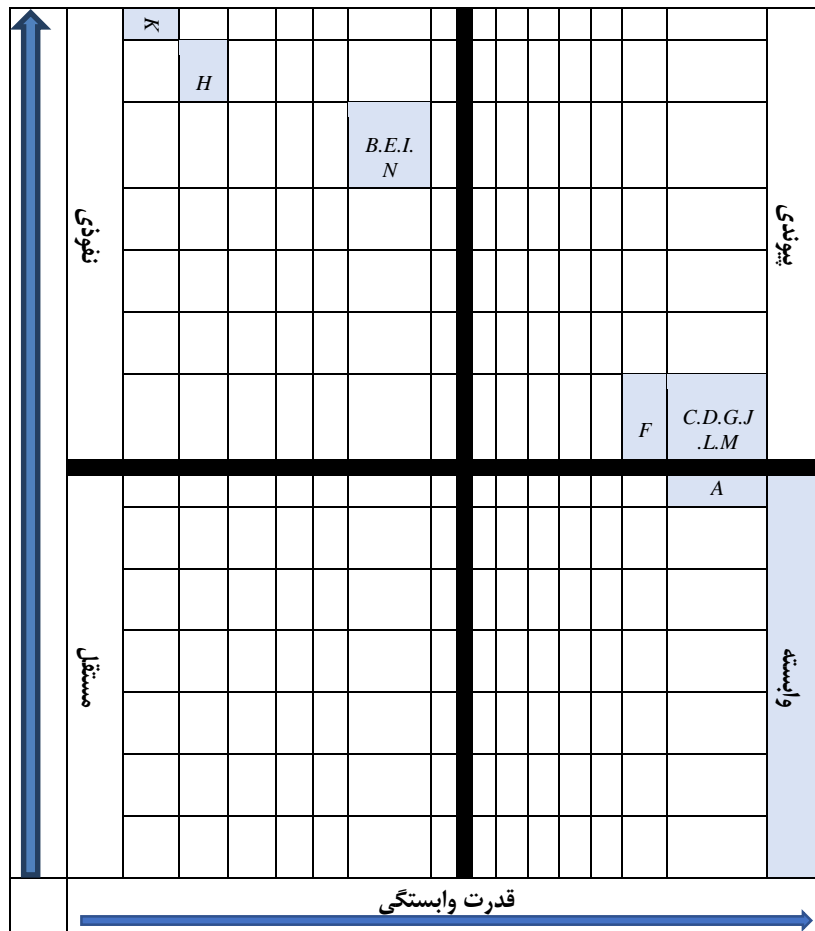


شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری سطح‌بندی مدیریت تنوع

بعد از ترسیم مدل ساختاری تفسیری اقدام به ایجاد جدول ماتریس نفوذپذیری-وابستگی و دسته‌بندی متغیرها در چهار دسته ۱- متغیرهای خودمختار، ۲-متغیرهای وابسته، ۳-متغیرهای پیوندی و ۴-متغیرهای نفوذی شده است.

در این مرحله با استفاده از روش MICMAC/نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها مشخص شده است، و پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی عوامل می‌توان تمامی عوامل مرتبط با مدیریت تنوع را در یکی از خوشه‌های چهارگانه طبقه‌بندی کرد تا به عنوان متغیرهای کلیدی هر خوشه با داشتن ویژگی مهم بودن بتوان آنها را در آینده بیشتر مورد توجه قرار داد.

براساس یافته‌های شکل (۳) متغیرهای کارایی و اثربخشی بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزء عناصر اثرپذیر و وابسته است یعنی برای ایجاد این متغیر عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. متغیرهایی دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف در تحلیل وجود ندارد. همچنین متغیرهای ارتباطات و هماهنگی، رفتار عادلانه، ادغام تفاوت‌ها و انسجام تیمی و مشارکت در تصمیم‌گیری تاکتیکی، سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت باشگاهی و عواملی همچون قانون‌گذاری، وضعیت اجتماعی اقتصادی و فرهنگی قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. این متغیرها تأثیر بسیاری بر تحقق و ارتقای مدیریت تنوع دارند. اصولاً متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. در این تحقیق متغیرهای رشد و پیشرفت، رفاه و بهزیستی، عدم نگرانی هویتی، تعهد و مسئولیت‌پذیری؛ خودکارآمدی بالاتر، افزایش انگیزه و تلاش و رضایت و وفاداری جزو عوامل پیوندی قرار می‌گیرند. در واقع، خودکارآمدی به واسطه انگیزه درونی موجب می‌شود که به طور خودانگیخته جهت تلاش با مسئولیت‌پذیری و تعهد بالاتر رشد و پیشرفت بالاتری آشکار نموده و در همین راستا، رضایت‌مندی و وفاداری بیشتری نسبت به باشگاه به دنبال داشته باشد.



شکل ۳. تجزیه و تحلیل نمود-وابستگی

بحث و نتیجه‌گیری

هزینه بسیار بالا و سرسام آور باشگاه‌های فوتبال برای خرید بازیکنان در راستای ارائه عملکرد مطلوب آنها سبب شده است که مدیران و مربیان از هر راهکاری استفاده کنند تا کارایی و اثربخشی بازیکنان را بالا ببرند. تشکیل تیم در ورزش‌های گروهی مانند فوتبال، والیبال، بسکتبال و هندبال از افراد مختلف با توانایی‌ها و مهارت‌های متفاوت با ملیت، فرهنگ، قومیت و سنین گوناگون و مکمل یکدیگر و لزوم توجه به نوع همکاری و افزایش کیفیت آنها منجر به ورود مفهوم جدیدی به واژگان مدیریت با عنوان مدیریت تنوع در ورزش تجاری امروز شد. لذا این تحقیق با هدف ارائه مدل چند سطحی مدیریت تنوع اثربخش در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انجام شد و نتایج یافته‌های تحقیق بر اساس تکنیک فراترکیب و روش مدل سازی ساختاری تفسیری نشان داد که مدیریت تنوع اثربخش در ۴ سطح فردی، تیمی، باشگاهی و اجتماعی طبقه‌بندی می‌شود. در سطح فردی به متغیر اثربخشی اشاره شده است اثربخشی به مشارکت و درگیری مطلوب یک بازیکن در مورد نقش خود اشاره دارد، از جمله کارایی بالا در نقش و عملکرد فوق‌العاده، غیبت کم در تمرینات و رفتارهای ضد تولید پایین (هریسون، نیومن و روه، ۲۰۰۶). بهزیستی و رفاه به عنوان میزان رضایت بازیکن از شغل خود تعریف شده است. به عبارتی نوعی

توسعه کاری است که منجر به سلامت کاری بازیکن می‌شود (دانا و گریفین، ۱۹۹۹) این مدل نشان می‌دهد که تنوع فردی منجر به عدم نگرانی‌های هویتی بازیکنان همچون نیازهای آنها به تعلقات، کاهش عدم اطمینان، خودپسندی مثبت و متمایز بودن می‌شود. خود کارآمدی در این سطح به فرد کمک می‌کند که بتواند در ابعاد خودرهبی، خودتنظیمی، خودباوری و انگیزه پیشرفت پیش رود و توانمندی تیم را افزایش دهد. در سطح تیمی، می‌توان بیان داشت که بازیکنان در تیم خود هویت پیدا می‌کنند و رفتار خود را با خودپنداره خویش مطابقت می‌دهند و این نیز به نوبه خود رفتارهای با انگیزه باطنی (درونی) را بر می‌انگیزد و موجب تلاش بیشتر بازیکن می‌شود. همچنین مادامی که بازیکنان دارای خودکارآمدی بالایی باشند از استرس بیشتر مبرا می‌شوند و بر بهزیستی آنان نیز تاثیر می‌گذارد. به عبارتی دیگر زمانی که بازیکنان از خودکارآمدی بالایی برخوردار باشند به نوبه خود، رفتارهای با انگیزه بالا منجر به اثربخشی بیشتر می‌شود که این موضوع را در سطح باشگاهی نشان می‌دهد. البته در شرایطی که مدیریت تنوع به درستی اجرا نشود ممکن است هویت تیم را تحت تأثیر قرار دهد و منجر به عدم اشتیاق کاری و انگیزه درونی و بیرونی پایین در صورت عدم تحقق دغدغه‌های هویتی بازیکنان شود و این زمانی است که بازیکنان استانداردهای عملکردی خود را انجام نمی‌دهند. لذا باعث عدم اثربخشی و بهزیستی و رضایت و وفاداری می‌شود. مدیریت تنوع اثربخش در سطح تیمی از طریق درک بازیکنان از اهمیت تلاش مربیان و مدیران برای ادغام تفاوت‌ها، برخورد با همه بازیکنان به روشی منصفانه و عادلانه و مشورت گرفتن برای تصمیم‌گیری تاکتیکی و همچنین ارتباطات و هماهنگی منجر به پیامدهای مطلوبی همچون رضایت و وفاداری و اثربخشی و ... می‌شود. در این سطح، می‌توان با ایجاد انگیزه تیمی پیشرفت با تسلط بر تکالیف سنگین‌تر گروهی، تیم را ترغیب نمود تا با حداکثر توان خود برای رسیدن به هدف تیم به سطح بالایی از خودکارآمدی و خودتهدیه‌ی برای پیشرفت دست یابند. علاوه بر این، در سطح اجتماعی، مدل تحقیق چگونگی تعامل بین عوامل اجتماعی (قانون‌گذاری، وضعیت اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی)، عوامل باشگاهی (سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت تنوع، و حمایت مدیران بالایی از تنوع) و عوامل تیمی را برای تسهیل یا ممانعت در اثربخشی را توضیح می‌دهد.

نتایج این تحقیق باورهای خودکارآمدی بازیکنان را عامل احتمالی مهم در توضیح تأثیرات تنوع در عملکرد مطلوب می‌داند زیرا افراد دارای خودکارآمدی بالا باید بیشتر در فعالیتهای مربوط به وظایف درگیر شود و در مقابل موانع پایداری بیشتری دارند. اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت تنوع باشگاهی به اعتقادات مربوط به تنوع مدیریتی و قوانین ورزشی کشور، وضعیت اقتصادی و فرهنگی بستگی دارد. اعتقاد بر این است که سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت تنوع باشگاه که توسط مدیر عامل آغاز می‌شود. به عنوان شیوه‌هایی در سطح کار تیمی توسط مربیان یا کادرفنی تیم اجرا می‌شود و در اینجا نقش مهمی دارند. در مورد یافته‌های تحقیق، توصیه‌های زیر برای مدیران باشگاه‌ها و سیاست‌گذاران ورزشی ارائه شده است: مدیران باشگاهی باید برنامه‌های مدیریت تنوع بازیکنان را به درستی اجرا کنند برای مثال ارزیابی عملکرد بازیکنان در سطوح فردی، تیمی و کار گروهی را براساس شایستگی و صرف نظر از تفاوت‌ها انجام دهند. برای ارتقاء سطح کیفی باشگاه، مدیران باید استراتژی مدیریت تنوع را به صورت عادلانه و فعالانه اجرا کنند. سیاست‌گذاران و مدیران در مورد تنوع بازیکنان و معایب و مزایای آن و چگونگی بهره‌گیری بهتر از تنوع بازیکنان، دوره آموزشی برگزار کنند. در زمینه سطح اجتماعی، به باشگاه‌های ورزشی خصوصاً باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران توصیه می‌شود که تأثیر بالقوه‌ای که فرهنگ اجتماعی، تفاوت‌های اقتصادی و نوع قانون‌گذاری بر درک بازیکنان از تنوع می‌گذارد را شناسایی کنند و بر اساس آن مناسب‌ترین نحوه تعامل را با بازیکنان داشته باشند تا به بهترین و رضایت بخش‌ترین عملکرد برسند. باشگاه‌های فوتبال باید مولفه‌ها و اصول برنامه‌های مدیریت تنوع را به درستی اجرا کنند. برای مثال ارزیابی عملکرد بازیکنان برای پاداش‌ها و قراردادهای براساس شایستگی و صرف نظر از تفاوت‌ها انجام دهند. در مورد تنوع بازیکنان و مزایای آن و چگونگی بهره‌گیری بهتر از تنوع افراد، صحبت کنند. به مدیران باشگاه‌ها توصیه می‌شود که عدالت را در فرآیندها،

رویه‌ها و توزیع پاداش بهبود بخشند. همچنین توصیه می‌شود درگیری مخرب بین اکثریت و اقلیت برای ایجاد حس غرور و هویت مشترک بر اساس منشور اخلاقی باشگاه در بین ورزشکاران رفع گردد. همچنین مهم است در تحقیقات آینده بر روی مدیریت تنوع در سطوح مختلف فردی، اجتماعی، گروهی تمرکز شود و به متغیرهای زمینه‌ای همچون فرهنگ جهانی ورزش، تعاملات جهانی، ساختار و رسالت باشگاه‌های ورزشی توجه شود.

تقدیر و تشکر

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی وح جهرم به جهت همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود. همچنین نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از کلیه اساتید، مدیران، مربیان و بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران به خاطر همکاری و ارائه نظرات ساختاری و ارزشمند سپاسگزاری نمایند.

References

- Arzeshmand, M., Naderianjahromi, M., safania, M. A., & Farahani, A. (2021). The effect of diversity management on the productivity of the staff of Payame Noor Physical Education Departments with emphasis on the mediating role of organizational justice. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(4), 129-142. (In Persian).
- Brandes, L., Franck, E., & Theiler, P. (2009). The effect from national diversity on team production—Empirical evidence from the sports industry. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 225-246.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm* Academic Press. New York, NY, USA.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of sport management*, 20(1), 1-21.
- Cunningham, G. B. (2006). The influence of group diversity on intergroup bias following recategorization. *The Journal of social psychology*, 146(5), 533-547.
- Cunningham, G. B., & Fink, J. S. (2006). Diversity in sport and leisure. *Journal of Sport Management*, 20(4), 455-564.
- Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2004). Group diversity, occupational commitment, and occupational turnover intentions among NCAA Division IA football coaching staffs. *Journal of Sport Management*, 18(3), 236-254.
- Cunningham, G. B., Dixon, M. A., Singer, J. N., Oshiro, K. F., Ahn, N. Y., & Weems, A. (2021). A site to resist and persist: Diversity, social justice, and the unique nature of sport. *Journal of Global Sport Management*, 6(1), 30-48.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Doherty, A. (Eds.). (2015). *Routledge handbook of theory in sport management*. Routledge.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- DeSensi, J. T. (1995). Understanding multiculturalism and valuing diversity: A theoretical perspective. *Quest*, 47(1), 34-43.
- Di Palma, D., Raiola, G., & Tafuri, D. (2017). The strategic contribution of sport to the management of diversity. *Sport Science*, 10(1), 40-43.
- Di Palma, D., Tafuri, D., Ascione, A., & Raiola, G. (2018). Social, tourism and educational development through sport. *Journal of Physical Education and Sport*, 18, 473-478.

- Doherty, A. J., &Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport management*, 13(4), 280-297.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fink, J. S., & Pastore, D. L. (1999). Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. *Quest*, 51(4), 310-327.
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: the impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of personality and social psychology*, 88(5), 816.
- Goswami, S., & Kishor, B. (2018). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European journal of work and organizational psychology*, 23(5), 783-802.
- Haas, H., &Nüesch, S. (2012). Are multinational teams more successful? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3105-3113.
- Hajro, A., Gibson, C. B., &Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60(1), 345-372.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Holck, L., Muhr, S. L., &Vilseche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
- Houshangi, H., & Aslipoor, H. (2019). Explaining Strategic visions and public policies for ethnic diversity management in Islamic Republic of Iran. *Journal of Public Policy*, 4(4), 133-151. (in persian).
- Hughes, C. (2019). Description and Recognition of a Quality, Inter-Personnel Diverse Workforce. In *Workforce Inter-Personnel Diversity*. Palgrave Macmillan, Cham. 9-26
- Joshi, A., &Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of management journal*, 52(3), 599-627.
- Khorasani, A., Maleki, H., & Maarefvand, Z. (2013). Diversity management role in improving the quality of teamwork; Reflecting the experience of working teams SAPCO. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 6(1), 9-26. (In Persian).
- Kibaek, K. I. M., Pickett, A. C., Stokowski, S., & Jinwook, H. A. N. (2022). Promoting Educational Outcomes Through Openness to Diversity: An Exploration of Sport and Physical Activity. *Journal of Education and Recreation Patterns*, 3(2), 60-76.
- Lapchick, R. (2018). The 2018 racial and gender report card: Major League Baseball. TIDES The Institute for Diversity and Ethics in Sports.
- Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5-23.
- Lee, W., & Cunningham, G. B. (2019). Group diversity's influence on sport teams and organizations: a meta-analytic examination and identification of key moderators. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 139-159.
- Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59.
- May, T., Harris, S., & Collins, M. (2013). Implementing community sport policy: Understanding the variety of voluntary club types and their attitudes to policy. *International journal of sport policy and politics*, 5(3), 397-419.

- Mikkelsen, E. N., & Wåhlin, R. (2020). Dominant, hidden and forbidden sense making: The politics of ideology and emotions in diversity management. *Organization*, 27(4), 557-577.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Nichols, G., & James, M. (2008). One size does not fit all: implications of sports club diversity for their effectiveness as a policy tool and for government support. *Managing leisure*, 13(2), 104-114.
- Olusegun, O. O., Abdurraheem, I., & Nassir, B. A. (2018). Workforce diversity management strategies and organizational performance in the food and beverage industries in Lagos State, Nigeria. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 5(1), 1-14.
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802.
- Park, J. S. Y. (2020). Translating culture in the global workplace: Language, communication, and diversity management. *Applied Linguistics*, 41(1), 109-128.
- Prinz, J., & Wicker, P. (2016). Diversity effects on team performance in the Tour de France. *Team Performance Management*.
- Ressler, W. H. (2013). Baseball players, organizational communication, and cultural diversity: organizational citizenship behavior in minor-league clubhouses. *NINE: A Journal of Baseball History and Culture*, 21(2), 77-97.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of business ethics*, 15(12), 1313-1320.
- Solanki, R. B., & Saxena, A. (2016). Workforce diversity and its impact on productivity. *Prestige International Journal of Management and Research*, 33, 00178-6.
- Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363-373.
- Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D., & Storr, R. (2018). Diversity work in community sport organizations: Commitment, resistance and institutional change. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(3), 278-295.
- Spracklen, K., Hylton, K., & Long, J. (2006). Managing and monitoring equality and diversity in UK sport: An evaluation of the sporting equals racial equality standard and its impact on organizational change. *Journal of Sport and Social Issues*, 30(3), 289-305.
- Tafari, D., Di Palma, D., & Raiola, G. (2017). The role of the diversity manager for valuing diversity in sport. *Sport science*, 10(1), 70-74.
- Tekleab, A. G., Karaca, A., Quigley, N. R., & Tsang, E. W. (2016). Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. *Journal of Business Research*, 69(9), 3500-3507.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small group research*, 31(5), 592-606.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.
- Tuan, L. T. (2020). Coach humility and player creativity: The roles of knowledge sharing and group diversity. *Sport Management Review*, 23(2), 284-301.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Weimar, D., & Wicker, P. (2017). Moneyball revisited: Effort and team performance in professional soccer. *Journal of Sports Economics*, 18(2), 140-161.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

Zaki, A. R., Karim, A. S., & Khan, H. (2019). Managing workforce diversity in multicultural organizations: some observations. *Journal of European Studies (JES)*, 35(1), 79-91.