



Research Paper

Explaining the Productivity of Private Clubs Based on Service Differentiation in Lorestan Province

Jafari Zafar Abadi, Siroos¹, Sadeghi Boroujerdi Saeed^{2*}, Saboonchi, Reza³

Received: Jan 21, 2020

Accepted: Jul 09, 2020

Abstract

Objective: The aim of the research was explaining of productivity of private clubs in Lorestan province based on service differentiation.

Methodology: The research method was Grounded theory with Glaser approach. Statistical population was experts (professors of sport management). The purposeful sampling method and theoretical saturation criterion in this method ended the number of interviews: the sampling method in targeted sampling technique was snowball / network.

Results: 58 concepts were extracted during open coding. Of these codes, the value chain, network chain, and rapid transformation each had the highest number of referrals, with 16 categories at the central stage: 16 categories, exclusive access, dominant interfaces, proprietary standards, redefining customer experience with the club, integration Customer, horizontal alignment, low cost, differentiation, business mission, business executives, industry structure, competitive position, effectiveness, targeting, innovation, and executives business processes strategies extracted; Compliance Letters, Comprehensive Customer Solution, Best Product, Hand Executive procedures and adaptation processes were extracted.

Conclusion: In order to benefit the private sports clubs, attention to issues such as best product delivery, comprehensive customer solution, system adherence, implementation guidelines and adaptation processes is of high executive importance which should be considered particularly in order to improvement the productivity of these clubs

Keywords: Productivity, Service Differentiation, Sports Clubs, Lorestan Province

1. PhD Student in Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

2. Professor of Sports Management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran 3. Associate Professor of Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

*Corresponding author's e-mail address: sboroujerdi [at] uok.ac.ir

Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Undoubtedly, to have a dynamic and developed future and economic standing in today's highly competitive world, it is necessary to increase productivity and make maximum use of minimum facilities. Today, all developed or developing countries have realized the importance of productivity as one of the necessities of economic development and gaining competitive advantage. In this way, most of the developing countries have made significant investments in this field in order to spread the culture of productivity and use techniques and methods to improve it. Lorestan province is facing the problem of youth unemployment, and on the other hand, the existence of many sports champions in this province in various fields indicates the great interest of the youth of this province in sports. This great interest in sports is a unique opportunity to increase economic investment in clubs, especially in Lorestan private clubs. Considering the mentioned requirements, private clubs have a very good potential to increase productivity. Therefore, in this paper, we aimed to explain the Hax model in the relationship between customer's attraction and the productivity of private clubs in Lorestan province and to specify the optimal audience attraction model in relation to the efficiency of private clubs.

Methodology

The current research was conducted qualitatively and based on the Grounded theory and Glazer's approach. The statistical population of this research included elites (professors of sports management). In this research, 15 samples were interviewed until reaching theoretical saturation. The purposeful sampling method and the theoretical saturation criterion were ended the number of interviews in this method (15 interviews). The snowball/grid method was also used for sampling in purposeful sample technique of type. A semi-structured interview was used to identify the desired indicators. The questions that were asked during the interview were based on the strategic planning model of Delta (differentiation of services). To check the validity and reliability of the research, Guba & Lincoln criteria were used as follows: 1. Review was done during coding. 2. Classification or confirmation of the results was done by referring to the subjects. 3. The approval of the research colleagues, including the supervisor, consultant, and two coders outside the research was obtained. 4.

Analysis of qualitative cases was done. 5. The adequacy of referrals was checked. In order to comply with the ethical aspects in the process of interviewing and distributing the questionnaire, the following points were used: 1. All the interviews were conducted based on the informed consent of the participants in the research. 2. The participants in the research were assured that their opinions and needs during the interview will remain confidential to the researcher. 3. The participants were assured to be informed about the data interpretation and analysis process if they wish. In the open coding method, the following concepts were examined: customer power, growth potential, technical knowledge, maintaining competitive advantage, chain value, value network, elasticity of price against demand, use of competitive capacity, creation of imbalance in the market, recognition of cost drivers, upgrading and improvement of customers' economy, improvement of independent cost of service, upgrading and improvement of horizontal communication in components of comprehensive solutions, achieving cheap distribution, recognizing and increasing the profitability of each service, recognizing and exploiting opportunities, increasing customer value, creating direct distribution channels at any time, expanding the family of services based on common formats, following the Fast flow of services, integration and renewal of care functions for customers, creating adherence to the system, rapid transformation, club development, creating a competitive environment, positioning, joint plan, practical definition of the club structure through identifying its constituent parts, focusing on plans executive, business field, providing high commitments with low cost, increasing efficiency compared to scale, increasing service features, increasing the club's reputation, optimal response to customers, speed of service delivery, frequency of services provided, providing services with high quality, customer relationship management and customer grouping. Open coding, Axial coding and Selective coding procedure were used for data coding in which 58, 16 and 9 components were examined respectively. At the end, data analysis was done by Grounded theory using NVIVO version 12 statistical software.

Results

In the open coding procedure, 58 concepts were extracted. Among these codes, value chain, value network and rapid transformation, with a frequency of 9, achieved the highest number of citation based on the opinion of the experts. In the Core stage, 16 categories were extracted including: exclusive access,

dominant interface, exclusive standard, redefining the customer experience in relation to the club, integration with the customer, horizontal expansion, low cost, differentiation, business mission, business executive instructions, industry structure, position Competitiveness, effectiveness, targeting, innovation, and executive instructions of business process strategies. In the Selective coding procedure, 5 main core categories were extracted as factors in the productivity of private clubs in Lorestan province including: the best product, comprehensive customer solution, adherence to the system, executive instructions and adaptive processes. The credit of the club will increase as the service features are increased. Regarding the best product and providing distinctive services in improving productivity, it was also found that by increasing the features desired by customers in services, using new technology in providing services, increasing the reputation of the club, increasing service features, introducing the services to the customers in the shortest time, providing no popular services and no identical services similar to other clubs will attract more and more costumers and users of club services. Also, providing high commitments with low cost, increasing efficiency compared to scale, simplifying the service processing process, acquiring more market share and a series of such services will provide the best form of providing services and products to customers.

Discussion and Conclusion

Based on the results of this research, it can be said that applying new technologies, increasing the prestige of the club and increasing the service features; will result in customer satisfaction. In order to apply this strategy, the products must be introduced to the customers quickly, so that the service provided is the first service available and, in other words, the leader in the market. Furthermore, the best criteria to determine the success of a club is to increase the number of services in the market. Creating specific standards, that is classifying target market information, managing relationships with customers and grouping customers in the best way can improve productivity in private sports clubs in Lorestan. Generally, he results of the research revealed that in order to increase productivity of private sports clubs in Lorestan, paying attention to things such as providing the best product, comprehensive solution for customers, adherence to the system, executive instructions and adaptive processes are of great executive importance, which should be seriously

considered in order to improve the productivity of these clubs.

Keywords: productivity, service differentiation, sports clubs, Lorestan province.

References

1. Baradaran., V., Barad., M., & Mohamadi., M. (2017). Analysis of Barriers to Productivity Development in the General Directorate of Railways of the Islamic Republic of Iran Based on the Analysis of Productivity Indicators and Providing Effective Solutions to Its Improvement., *Productivity & Management*, 41(11), 145-180. Persian).
2. Boeing, P. (2016). The allocation and effectiveness of China's R&D subsidies- Evidence from listed firms. *Research policy*, 45(9), 1774-1789.
3. Chatain, O., & Meyer-Doyle, P. (2017). Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: Evidence from M&A legal advisors. *Strategic Management Journal*, 38(2), 232-254.
4. Lichtenberg, F. R. (1995). The output contributions of computer equipment and personnel: A firm-level analysis. *Economics of innovation and new technology*, 3(3-4), 201-218 .
5. Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.



تبیین بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان لرستان مبتنی بر تمایز خدمات

سیروس جعفری ظفرآبادی^۱، سعید صادقی بروجردی^{۲*}، رضا صابونچی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۱

چکیده

هدف: تبیین بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان لرستان مبتنی بر تمایز خدمات بود. **روش‌شناسی:** روش پژوهش بر اساس تئوری گراند و با رویکرد گلیزر می‌باشد. جامعه آماری صاحب‌نظران (اساتید مدیریت ورزشی) بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه‌ها پایان داد؛ نحوه گزینش نمونه در تکنیک نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی / شبکه‌ای بود.

یافته‌ها: در مرحله کدبندی باز ۵۸ مفهوم استخراج شد. از بین این کدها زنجیره ارزش، شبکه ارزش و تحول سریع هر کدام با ۹ فراوانی بیشترین میزان رجوع را به خود اختصاص دادند؛ در مرحله محوری ۱۶ مقوله، دسترسی انحصاری، واسط مسلط، استاندارد اختصاصی، بازتعریف تجربه مشتری در ارتباط با باشگاه، یکپارچگی با مشتری، گستردگی افقی، هزینه پایین، تمایز، رسالت کسب‌وکار، دستورالعمل‌های اجرایی کسب‌وکار، ساختار صنعت، جایگاه رقابتی، اثربخشی، آماج-یابی، نوآوری و دستورالعمل‌های اجرایی راهبردهای فرایندهای کسب‌وکار استخراج شد؛ در مرحله گزینشی ۵ مقوله به نام‌های پایبندسازی به سیستم، راه‌حل جامع مشتریان، بهترین محصول، دستورالعمل‌های اجرایی و فرایندهای انطباقی استخراج شد.

نتیجه‌گیری: به منظور بهره‌وری باشگاه‌های ورزشی خصوصی توجه به موارد مانند ارائه بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان، پایبندسازی به سیستم، دستورالعمل‌های اجرایی و فرایندهای انطباقی از اهمیت اجرایی بالایی برخوردار است که باید به‌طور جدی در راستای بهبود بهره‌وری این باشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، تمایز خدمات، باشگاه‌های ورزشی، استان لرستان

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران ۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران ۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Sboroujerdi [at] uok.ac.ir

مقدمه

بدون تردید داشتن آینده پویا و توسعه‌یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات است. امروزه همه کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری به‌عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی برده‌اند. به این ترتیب، اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ بهره‌وری و به‌کارگیری فنون و روش‌های بهبود آن، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در این زمینه انجام داده‌اند (Mirzaii, 2012). بهره‌وری مفهومی جامع و کلی است که افزایش آن به‌عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر و آسایش انسان‌ها مد نظر برنامه‌ریزان، سیاستمداران و اقتصاددانان بوده است. امروزه بهره‌وری شاخصی است که با استفاده از آن می‌توان پیوند میان مهارت و انگیزه، منابع انسانی، تکنولوژی و مواد اولیه، سرمایه، مدیریت و شرایط محیطی را تحلیل و بررسی کرد (Rahmani., Veladimir., Mortazavi., & Rajabzadeghatari., 2019). بهره‌وری عبارت از نوعی نگرش فکری است که برای رسیدن به وضع بهتر تلاش می‌کند و به آن دست می‌یابد و یا مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که آن نگرش را به عمل تبدیل می‌کند (Alam, 2016). بهره‌وری یعنی استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی در جهت افزایش کمی و کیفی تولید و کاهش تلفات، به‌گونه‌ای که افراد ضمن ارائه کار، بهتر و بیشتر از زندگی کاری مطلوب-تری برخوردار شوند (Chatain &

Meyer-Doyle, 2017). قالب و چارچوب تعاریف بهره‌وری به هم نزدیک بوده و مهمترین عاملی که در کلیه تعاریف وجود دارد، تعیین نسبت آنچه که برای تولید به کار رفته، به آنچه که از فرایند تولید به دست آمده می‌باشد. در بدو ورود واژه بهره‌وری به فعالیت‌های اقتصادی، کانون اصلی توجه به نیروی انسانی بود و کلیه تلاش‌ها بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی متمرکز داشت. علیرغم این اهمیت مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران، واژه روشن و مشخصی نیست و از اهمیت حیاتی آن برای سازمان خویش مطلع نیستند (Karari. & Arsongor., 2018). در همین راستا سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار به‌عنوان یکی از زمینه‌ها و راه‌های اصلی افزایش بهره‌وری شناخته می‌شود. در واقع خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است، چرا که این خصوصیات می‌تواند موجب بهره‌وری و تولید بیشتر و درآمد و رفاه بیشتر گردد. لذا بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش در باره کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان‌بینی نگریسته می‌شود (Taher, 2015). از دیدگاه سازمان ملی بهره‌وری ایران و انجمن ملی بهره‌وری ایران، علل ناکارآمدی مدیریت در ارتقای بهره‌وری کارکنان و در بررسی موانع حرکت ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور بررسی شده که نتایج آن شامل آشنا نبودن مدیریت با مفاهیم و علم مدیریت نوین، عدم تعهد مدیریت به لزوم ارتقاء و عدم توجه جدی به کارسنجی و اصلاح شغلی، بهره‌وری فراوان مدیران، عدم بهره‌برداری بهینه از نظرات و پیشنهادهای سودمند کارکنان، عدم انطباق ساختار مدیریت با فناوری‌های جدید،

زندگی بهتر افراد جامعه است (Mirzaii, 2012). فلسفه بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود، نیروی انسانی بتوانند بهتر فکر کنند، بی‌اندیشند، نوآوری کنند و نگرش سیستماتیک پیدا کنند. تفکری که هدف‌گیری آن به جای حال و گذشته، خلق و ساختن آینده است. موقعیت یک سازمان به‌طور عمده به بهره‌وری نیروی کار خود وابسته است؛ بنابراین بهره‌وری کارکنان از اهداف مهم کسب‌وکار بحساب می‌آید (Sharma & Sharma, 2014). از طرف دیگر مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت نیروی کار است. میل به پیشرفت، کسب مهارت‌های جدید از طریق آموزش، کسب توانایی انجام کار گروهی، اعتمادسازی در فضای کار و روابط انسانی بین مدیر و کارکنان از جمله موارد بسیار ضروری در مسیر افزایش بهره‌وری است.

بر این اساس می‌توان گفت که بهره‌وری می‌تواند باعث افزایش انگیزش کارکنان، سازگاری محیطی، توجه به بازخوردها، اعتلای توانایی منابع انسانی و درک و شناخت شغل برای کارکنان شود (Boeing, 2016). (Cozzarin, 2016) نیز بیان می‌کند که ارتقای تکنولوژی بهترین روش برای به کار انداختن سرمایه‌ها در راستای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و بازدهی است (Cozzarin, 2016). همچنین (Shao & Lin, 2016) مهمترین مؤلفه‌های ارتقای بهره‌وری را شناخت درست شغل، همسوئی راهبردی، سازگاری با محیط، توانمندی و توانایی و بازخورد می‌دانند (Shao & Lin, 2016). بنابراین عوامل متعددی از قبیل حمایت سازمان از نیروی کار، ارتقاء توانایی افراد از طرق مختلف از جمله آموزش،

عدم تناسب قوانین و مقررات و نظام اداری ناکارآمدی برخی مدیران و نهادینه نشدن فرهنگ بهره‌وری و نیز ساختار نامناسب دستگاه‌های اجرایی است (Karimishahabi., Memarzade., Alvani., & Modiri., 2016).

برای اجرای نظام‌ها و سیاست‌های بهره‌وری لازم است مدیران هر سازمان از طریق جذب و گزینش نیروی انسانی متناسب با قانون ارتقای بهره‌وری در آیین‌نامه‌ی اداری و استخدامی و نیز سایر فعالیت‌ها سطح بهره‌وری را تعیین و پیش‌بینی نمایند. همچنین باید به بهره‌وری به عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در افزایش بهره‌وری همت گمارند (Shirazi A, Lajevardi S, & M, 2013). به نظر می‌رسد روابط انسانی مؤثر علیرغم تسلط ماشینیسیم و پیشرفت تکنولوژی، نقش مهمی در پیشرفت و افزایش میزان بهره‌وری سازمان‌ها دارد. در دنیای رقابت آمیز امروز، بهره‌وری به عنوان فلسفه و دیدگاهی مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد که می‌تواند همچون زنجیری فعالیت‌های کلیه واحدها را دربر گیرد، بهبود بهره‌وری یک تفکر و جهان‌بینی مبتنی بر بالابردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمان-ها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان است (Taheri, 2011). در سال‌های اخیر تلاش در اشاعه فرهنگ بهره‌وری در کشور آغاز شده است، لیکن واقعیت این است که بهره‌وری جامعه ما، از فعالیت‌های روزمره خانواده گرفته تا فعالیت‌های واحدهای بزرگ اقتصادی، حتی از بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز پایین‌تر است. تلاش برای بهبود بهره‌وری، تلاش برای

بنابراین جلب رضایت مشتریان خود و برآورده کردن انتظارات آن‌ها و نیاز توجه جدی به این امر (SeyedJavadin., Hoseingholipor., & Mohamadi., 2010) و همچنین ارزیابی مستمر کیفیت خدمات باشگاه‌های ورزشی کمک شایانی به این سازمان‌ها جهت ارتقاء سطح کیفی و کمی فعالیت‌های خویش و کمک به ارائه خدماتی با کیفیت روزافزون بهتر، خواهد نمود (Kozechian., Goharrostami., & Ehsani., 2009).

در این زمینه محقق به پژوهشی که بطور خاص بهره‌وری باشگاه‌های ورزشی خصوصی را مورد بررسی قرار داده باشد دست پیدا نکرد، اما در پژوهش‌های مشابه به این زمینه پژوهشی (Hamzelo., Kashef., & Kashkar., 2018) در مطالعاتی مدل ارتباطی محیط قانونی، نظام‌های اطلاعاتی مدیریتی و بهره‌وری منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که محیط قانونی به عنوان مسائلی مهم در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به خوبی بر شکل‌گیری نظام‌های اطلاعاتی مدیریتی و همچنین بهبود بهره‌وری منابع انسانی به خوبی تأثیرگذار باشد. نتایج پژوهش (KHalili., 2018) نیز مؤید رابطه مدیریت ارتباط با مشتری با رقابت‌پذیری و بهره‌وری در باشگاه‌های ورزشی شهر زابل است. (Mirkazemi., Rastgo., & KHarashadizade., 2017) با طراحی ابزار سنجش عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، ۶ بعد عوامل مدیریتی، عوامل اقتصادی و محیطی، عوامل سازمانی، عوامل روانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل فردی را به عنوان عوامل مؤثر

بهبود انگیزش کارکنان، افزایش سازگاری محیطی برای کارکنان، افزایش اعتبار منابع سازمان و ارائه مدل‌های نوین ارزیابی و بازخورد می‌توانند موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شوند (Li, Chow, Zhu, & Lin, 2016). بنابراین افزایش بهره‌وری و حفظ آن یکی از مهم‌ترین اهدافی است که مدیران سازمان‌ها به آن توجه ویژه‌ای دارند (Lichtenberg, 1995). (Lewis, Brazil, Krueger, Lohfeld, & Tjam, 2001) اظهار می‌دارند که بهره‌وری در حقیقت طراحی و ارائه الگوی کامل عمل در سازمان و چگونگی دستیابی به آن است. در محیطی مانند باشگاه‌های ورزشی که مأموریت و رسالت آنها ایجاد بستر مناسب برای ارائه خدمات ورزشی به منظور سطح سلامت آحاد مردم از طریق انجام فعالیت‌های بدنی و ورزشی است، موضوع بهره‌وری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Jafari., Rezaeoesofi., & Keshavarz., 2019). باشگاه‌های ورزشی به عنوان جزء مهمی از صنعت عظیم ورزشی با ارائه خدمات ورزشی خواهان سود و منفعت و بهره‌وری بیشتر در ارتباط با مشتریان خود می‌باشد، مدیریت قوی و تدوین استراتژی مناسب در این مورد می‌تواند در باشگاه‌های ورزشی قابلیت باشگاه‌ها و انطباق با شرایط پیچیده محیطی را بالا ببرد و باعث افزایش بهره‌وری در باشگاه‌ها شود. باشگاه‌های ورزشی، به عنوان سازمان‌هایی که امروزه سهم مهمی در ارائه خدمات به جوانان، نوجوانان، افراد میانسال و بزرگسال، مربیان، ورزشکاران و غیره به عنوان مشتریان خود را دارا می‌باشد شناخته شده هستند (Monavarian. & Amiri., 2005).

عنوان بهره‌وری در باشگاه‌های اروپایی بیان کردند که بهره‌وری و دستورالعمل‌های اجرایی آن به بهترین شکل نتایج ورزشی این باشگاه را ارتقاء داد است. همچنین نتایج پژوهش (Miragaia, Ferreira, Carvalho, & Ratten, 2019) در زمینه بهره‌وری نشان داد که بهره‌وری مالی در باشگاه‌های فوتبال اروپا عملکرد ورزشی آنها را تحت تأثیر مثبت خود قرار داده است، آنها از طریق ایجاد سیستم‌های اثربخشی در باشگاه‌های خود از منابع مالی در راستای بهره‌وری باشگاه به بهترین شکل استفاده می‌کنند. در همین خصوص (Baradaran., Barad., & Mohamadi., 2017) در نتایج پژوهش خود عواملی مانند فقدان فضای مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی و عدم توسعه آن، کمبود منابع مالی و اعتباری جهت اجرای پروژه‌ها، مبهم بودن اهداف و برنامه‌های بلندمدت، مستهلک و فرسوده بودن تجهیزات تعمیرات و پایین بودن کیفیت کاری آنها و وجود قوانین و مقررات محدودکننده را از مهم‌ترین موانع توسعه بهره‌وری می‌دانند (Baradaran. et al., 2017).

بنابراین و براساس مجموع این مطالب برای داشتن آینده‌ی پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات می‌باشیم. دراکر، بهره‌وری را انجام کار درست به روش درست تعبیر نموده است؛ به نحوی که منظور از انجام کار درست همان اثربخشی یا انعطاف‌پذیری پویا در اهداف و منظور از روش درست همان کارایی است. یکی از سازمان‌های که لازم است پیوسته در زمینه اقدام‌های خود بهره‌وری داشته باشد،

بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران مطرح کردند (Sayadi., ChamaniFard., & Nikpor., 2015) در پژوهشی با عنوان نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین سرمایه‌های فکری و بهره‌وری نیروی انسانی در بانک تجارت منطقه شمال غرب شهر تهران پرداختند و به این نتایج دست یافتند که سرمایه فکری علاوه بر تأثیر مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی نیز بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش (Rastgo., 2014) نیز در زمینه عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران نشان داد که از بین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر عوامل مدیریتی، اقتصادی و محیطی، سازمانی و روانی بر بهره‌وری تأیید شد و عوامل فرهنگی و اجتماعی و فردی مورد تأیید قرار نگرفتند. بر اساس یافته‌های (Feng & Jewell, 2018) که در زمینه بهره‌وری و کارایی در باشگاه‌های فوتبال انگلیس صورت گرفته است نشان دادند که هر دو عامل کارایی فنی و تغییر فنی در تبیین بهره‌وری و کارایی باشگاه‌های مورد نظر استفاده می‌شوند در این بین اهمیت کارایی فنی بیشتر از تغییر فنی بود. در همین زمینه (Kumar, Duhan, & Haleem, 2016) در مطالعه‌ای به بررسی مهمترین عوامل افزایش دهنده بهره‌وری به این نتیجه دست یافتند که نگرش مثبت و مشارکت مدیریت برای بهره‌وری، کارکنان فعال و شرایط مناسب کاری به عنوان سه عامل افزایش دهنده بهره‌وری نقش ایفا می‌کنند (García-Cebrián, Zambom-Ferraresi, & Lera-López, 2018) نیز در پژوهشی با

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر کیفی براساس نظریه گراند تئوری و با رویکرد گلیزر انجام گرفته است. در نظریه گرند تئوری از سه مرحله کدگذاری برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود؛ کدگذاری فرایندی است که طی آن محقق به جداسازی، مفهوم‌بندی و ادغام و یکپارچه کردن داده‌ها می‌پردازد. در این فرایند واحد بنیادین «مفهوم» است. در کدگذاری باز که اولین مرحله کدبندی محسوب می‌شود می‌توان داده‌ها را سطر به سطر یا به صورت پاراگرافی کدبندی و مفهوم‌بندی کرد. در مرحله بعدی این مفاهیم را کنار یکدیگر گذاشته و براساس اشتراکات تشابهات یا هم‌پوشی معنایی به صورت مقولات محوری در می‌آیند و در نهایت مقولات عمده را در یک مقوله جدید به نام مقوله هسته یا مقوله محوری که در سطح انتزاعی تری نسبت به دو مرحله قبلی قرار دارد یکپارچه می‌کنند، در این مرحله مهم‌ترین تم یا موضوع پژوهش نیز انتخاب می‌شود. این مفهوم استخراج شده نهایی باید دارای قدرت تحلیلی بوده و شمول معنایی آن در حدی باشد که بتواند دیگر مقولات را نیز در خود بگنجاند. انجام این سه مرحله از کدبندی مستلزم دقت فراوان است چرا که این مقولات در مدل نهایی حول مقوله‌گزینی یا تم اصلی قرار می‌گیرند و شرایط، تعاملات و پیامدها را به تصویر می‌کشند (Corbin & Strauss, 2008). جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران (اساتید مدیریت ورزشی) تشکیل داده بودند. در این پژوهش با ۱۵ نمونه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. شیوه نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه‌ها (۱۵ مصاحبه) پایان

باشگاه‌های ورزشی هستند. منظور از بهره‌وری این سازمان‌ها سلسله اقدام‌ها و فعالیت‌های همانگ و برنامه‌ریزی شده است که به منظور بهبود وضعیت موجود برنامه‌ها و استفاده اثربخش‌تر استعدادهای، امکانات، تجهیزات، فضاها و اماکن ورزشی، بکار گرفته می‌شود (Chelladurai & Madella, 2006) اما متأسفانه در کشورمان اهمیت توجه به مقوله بهره‌وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده در ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری نیروی کار است (Mirzaii, 2012). در همین زمینه و در استان لرستان به عنوان یکی از استان‌هایی که به میزان فراوانی با معضل بیکاری جوانان رو به رو است شناخته شده و از طرفی وجود قهرمانان متعدد ورزشی در این استان در رشته‌های مختلف حاکی از علاقه زیاد جوانان این استان به ورزش می‌باشد. این علاقه زیاد به ورزش یک فرصت بسیار عالی جهت سرمایه‌گذاری اقتصادی بر باشگاه‌ها به ویژه باشگاه‌های خصوصی می‌باشد. با توجه به ضروریات گفته شده باشگاه‌های خصوصی پتانسیل بسیار خوبی برای افزایش بهره‌وری را دارا می‌باشند. لذا در این خصوص محققان بر آن شدند تا به تبیین مدل هاکس در ارتباط بین جذب مخاطبان با بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان لرستان اقدام نموده و در این راستا به این سوال پاسخ دهند که مدل مطلوب جذب مخاطبان در ارتباط با بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی در استان لرستان چگونه است؟

می‌شود که نظرها و نیازهای آنها حین مصاحبه به صورت امانت نزد محقق باقی می‌ماند. ۳. به مشارکت‌کنندگان این اطمینان خاطر داده می‌شود که در صورت تمایل از فرایند تفسیر و تحلیل داده‌ها مطلع شوند. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نظریه زمینه‌ای با کمک نرم‌افزار آماری NVIVO نسخه ۱۲ انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

کدبندی باز: کدبندی باز از نظر واحد تحلیل می‌تواند به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، یا پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌ای جداگانه انجام شود. چنانچه واحد کدبندی، سطر باشد به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم یا کدی الصاق می‌شود. این کد یا مفهوم باید بتواند فضای حداکثری مفهومی و معنایی آن را اشباع کند. در این مرحله، تمام اطلاعات کدبندی می‌شوند.

داد. همچنین نحوه گزینش نمونه در تکنیک نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی/ شبکه‌ای بود. جهت شناسایی شاخص‌های مورد نظر از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. سؤالاتی که در حین مصاحبه طرح شد براساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دلتا (تمایز خدمات) بود. برای بررسی روایی و پایایی تحقیق از معیارهای (Guba & Lincoln, 1989) استفاده شد: ۱. به هنگام کدگذاری بازبینی انجام شد ۲. طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها انجام گرفت. ۳. تأیید همکاران پژوهش از جمله استاد راهنما، مشاور و همچنین دو کدگذار بیرون از تحقیق گرفته شد ۴. تحلیل موارد کیفی انجام گرفت ۵. کفایت موارد ارجاع بررسی شد. در این تحقیق برای رعایت جنبه‌های اخلاقی در فرایند مصاحبه و توزیع پرسشنامه از نکته‌های زیر استفاده شد: ۱. تمامی مصاحبه‌های انجام شده در تحقیق براساس رضایت آگاهانه‌ی مشارکت‌کنندگان در تحقیق انجام شد. ۲. به مشارکت‌کنندگان در تحقیق این اطمینان داده

جدول ۱. کدبندی باز داده‌های گردآوری شده بر مبنای نظر مصاحبه‌شوندگان

References	درصد	فراوانی	کدبندی باز
P6, P7, P15	۰/۰۱۱	۳	قدرت مشتری
P1, P5, P6, P7, P8	۰/۰۱۸	۵	پتانسیل رشد
P6, P7, P8, P3, P13, P15	۰/۰۲۴	۶	دانش فنی
P1, P2, P3, P6, P13, P8, P7, P11	۰/۰۲۸	۸	حفظ مزیت رقابتی
P1, P2, P3, P12, P13, P6, P8, P7, P15	۰/۰۳۲	۹	زنجیره ارزش
P1, P2, P3, P12, P13, P6, P8, P7, P15	۰/۰۳۲	۹	شبکه ارزش
P12, P2, P3, P13, P7, P11	۰/۰۲۴	۶	کشش قیمت در مقابل تقاضا
P12, P2, P3, P13, P7, P11	۰/۰۲۴	۶	بکارگیری ظرفیت رقابتی
P1, P2, P3, P8, P13, P7, P11	۰/۰۲۵	۷	ایجاد عدم تعادل در بازار
P1, P3, P7, P13, P14	۰/۰۱۸	۵	شناخت محرک‌های هزینه
P13, P14	۰/۰۰۷	۲	بهبود و اصلاح اقتصاد مشتریان

P1, P13, P14	۰/۰۱۱	۳	بهبود هزینه مستقل خدمت
P6, P9, P13, P14	۰/۰۱۴	۴	بهبود و اصلاح ارتباطات افقی در اجزای راه‌حل‌های جامع
P5, P6, P2, P9, P13	۰/۰۱۸	۵	دستیابی به توزیع ارزان
P5, P2, P13, P6, P9, P8	۰/۰۲۴	۶	شناخت و افزایش سودآوری هر خدمت
P12, P2, P13, P6, P9	۰/۰۱۸	۵	شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌ها
P1, P2, P5, P12, P13, P6, P8, P9	۰/۰۲۸	۸	افزایش ارزش مشتری
P1, P5, P12, P2, P13, P9, P8, P7	۰/۰۲۸	۸	ایجاد کانال‌های توزیع مستقیم در هر زمان
P1, P2, P5, P12, P3, P13, P9, P7	۰/۰۲۸	۸	گسترش خانواده خدمات بر پایه قالب‌های مشترک
P5, P12, P2, P13, P9, P8, P7	۰/۰۲۵	۷	دنبال کردن جریان سریع خدمات
P5, P2, P12, P3, P13, P9, P8, P7	۰/۰۲۸	۸	یکپارچه و نوسازی عملکردهای مراقبتی برای مشتریان
P5, P2, P12, P3, P13, P7, P9	۰/۰۲۵	۷	ایجاد پایبندسازی به سیستم
P1, P5, P12, P2, P3, P6, P9, P7, P15	۰/۰۲۸	۸	تحول سریع
P1, P14, P10, P3, P13, P7, P9	۰/۰۲۵	۷	توسعه باشگاه
P1, P14, P10, P3, P13, P6, P9, P7	۰/۰۲۸	۸	ایجاد فضای رقابتی
P3, P6, P10, P13, P14, P9, P8	۰/۰۲۵	۷	موقعیت‌سنجی
P1, P14, P4, P10, P3, P13, P8	۰/۰۲۵	۷	طرح مشترک
P1, P14, P4, P10, P13, P8	۰/۰۲۴	۶	تعریف عملی ساختار باشگاه از طریق شناسایی اجزای
P14, P12, P10, P6, P13	۰/۰۱۸	۵	تمرکز در طرح‌های اجرایی
P8, P13	۰/۰۰۷	۲	میدان عمل کسب و کار
P8, P13	۰/۰۰۷	۲	شایستگی‌های کلیدی
P4, P2, P6, P9, P7	۰/۰۱۸	۵	ارائه تعهدات بالا با هزینه کم
P4, P2, P6, P9, P7	۰/۰۱۸	۵	افزایش بازده نسبت به مقیاس
P1, P7	۰/۰۰۷	۲	ساده سازی فرایند پردازش خدمات
P1, P7	۰/۰۰۷	۲	تصاحب سهام بیشتر از بازار
P7, P13	۰/۰۰۷	۲	افزایش ویژگی مورد نظر مشتریان در خدمات
P7, P13	۰/۰۰۷	۲	استفاده از فناوری جدید در ارائه خدمات
P5, P4, P13, P7	۰/۰۱۴	۴	افزایش اعتبار باشگاه
P4, P5, P13, P7	۰/۰۱۴	۴	افزایش ویژگی‌های خدمات
P1, P5, P4, P2, P10, P13	۰/۰۲۴	۶	معرفی خدمات به مشتریان در کمترین زمان
P1, P4, P2, P10, P3, P13	۰/۰۲۴	۶	ارائه نکردن خدمات عام و هم‌رنگ
P1, P2, P6, P11	۰/۰۱۴	۴	پاسخگویی مطلوب به مشتریان
P1, P2, P3, P6, P11	۰/۰۱۸	۵	سرعت عمل در ارائه خدمات
P2, P3, P6, P11	۰/۰۱۴	۴	رفتار مطلوب ارائه دهندگان خدمات
P1, P15, P3, P11	۰/۰۱۴	۴	اطلاع رسانی در رابطه با خدمات

P15, P3, P15	۰/۰۱۱	۳	ارائه خدمات جهت شناسایی ریسک
P11, P15	۰/۰۰۷	۲	ارائه ابزارهای جهت مدیریت ریسک
P1, P8, P11	۰/۰۱۱	۳	ارائه خدمات متنوع
P2, P3, P15	۰/۰۱۱	۳	ارائه خدمات جدید
P2, P8, P15	۰/۰۱۱	۳	توسعه بازار خدمات
P1, P8	۰/۰۰۷	۲	پیشگامی در ارائه خدمات اختصاصی
P3, P8	۰/۰۰۷	۲	تعامل مطلوب باشگاه با نهادهای پذیرنده خدمت
P8, P15	۰/۰۰۷	۲	تنوع ابزارها و راهکارهای طراحی شده از سوی باشگاه
P5, P8	۰/۰۰۷	۲	فراوانی خدمات ارائه شده
P1, P5, P8	۰/۰۱۱	۳	ارائه خدمات با کیفیت بالا
P5, P2, P3, P8, P7	۰/۰۱۸	۵	طبقه‌بندی اطلاعات بازار هدف
P1, P5, P2, P3, P8, P7	۰/۰۲۴	۶	مدیریت ارتباط با مشتریان
P1, P2, P3, P8, P7,	۰/۰۱۸	۵	گروه‌بندی مشتریان
	۱۰۰	۲۸۳	مجموع رجوع‌ها

همانطور که جدول ۱، نشان می‌دهد ۵۸ مفهوم اولیه استخراج شده است. لازم به ذکر است از بین کدهای مزبور کدهای زنجیره ارزش، شبکه ارزش و تحول سریع هر کدام با ۹ فراوانی بیشترین میزان رجوع را از سوی صاحب‌نظران به خود اختصاص می‌دادند.

کدبندی محوری: مرحله دوم کدبندی داده‌ها به کدبندی محوری مرسوم است. در این مرحله مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. یافتن کدهای مشترک و مقوله-بندی محوری نیز مستلزم استفاده از روش مقایسه‌ی ثابت است. در این مرحله، نظریه به تدریج ظهور می‌یابد.

در طرح مسئله بیان شد پرسش اصلی این تحقیق این است: مدل هاکس (مدل دلتا) چگونه می‌تواند بهره‌وری باشگاه‌های ورزشی استان لرستان را تبیین کند؟ همچنین پنج زیرپرسش اساسی دیگر در مصاحبه‌ها مطرح شده است؟ (۱) باشگاه‌های ورزشی چگونه می‌توانند مشتریان را نسبت به سیستم پایبندسازند؟ (۲) مشخصه‌های اصلی بهترین محصول چیست؟ (۳) مشخصه‌های اصلی راه‌حل جامع مشتریان چیست؟ (۴) برای بکارگیری راهکارهای راهبردی مطرح شده چیست و چه عاملی یا عواملی موجب بروز این راهبردها را فراهم کرده است؟ (۵) اجرایی کردن راهبردهای مطرح شده مستلزم رعایت چه مشخصه‌های است؟ در مرحله کدگذاری باز

جدول ۲. کدبندی محوری داده‌های گردآوری شده بر مبنای مفاهیم مشترک

مفاهیم اولیه	مقوله عمده
پیشگامی در ارائه خدمات اختصاصی، تعامل مطلوب باشگاه با نهادهای پذیرنده خدمت	دسترسی انحصاری
تنوع ابزارها و راهکارهای طراحی شده از سوی باشگاه، فراوانی خدمات ارائه شده، ارائه خدمات با کیفیت بالا	واسط مسلط

استاندارد اختصاصی	طبقه‌بندی اطلاعات بازار هدف، مدیریت ارتباط با مشتریان، گروه‌بندی مشتریان
بازتعریف تجربه مشتری در ارتباط با باشگاه	پاسخگویی مطلوب به مشتریان، سرعت عمل در ارائه خدمات، رفتار مطلوب ارائه دهندگان خدمات
یکپارچگی با مشتری	اطلاع‌رسانی در رابطه با خدمات، ارائه خدمات جهت شناسایی ریسک، ارائه ابزارهای جهت مدیریت ریسک
گسترده‌ی افقی	ارائه خدمات متنوع، ارائه خدمات جدید، توسعه بازار خدمات
هزینه پایین	ارائه تعهدات بالا با هزینه کم، افزایش بازده نسبت به مقیاس، ساده‌سازی فرایند پردازش خدمات، تصاحب سهم بیشتر از بازار
تمایز	افزایش ویژگی‌های مورد نظر مشتریان در خدمات، استفاده از فن‌آوری جدید در ارائه خدمات، افزایش اعتبار باشگاه، افزایش ویژگی‌های خدمات، معرفی خدمات به مشتریان در کمترین زمان، ارائه نکردن خدمات عام و هم‌رنگ
رسالت کسب و کار	میدان عمل کسب و کار، شایستگی‌های کلیدی
دستورالعمل‌های اجرایی کسب و کار	توسعه باشگاه، ایجاد فضای رقابتی، موقعیت‌سنجی
ساختار صنعت	قدرت مشتری، پتانسیل رشد، دانش فنی
جایگاه رقابتی	حفظ مزیت رقابتی، زنجیره ارزش، کشش قیمت در مقابل تقاضا، ایجاد عدم تعادل در بازار
اثربخشی	شناخت محرک‌های هزینه، بهبود و اصلاح اقتصاد مشتریان، بهبود هزینه مستقل خدمت، بهبود و اصلاح ارتباطات افقی در اجزای راه‌حل‌های جامع
آماج‌یابی	دستیابی به توزیع ارزان، شناخت و افزایش سودآوری هر خدمت، شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌ها، افزایش ارزش مشتری، ایجاد کانال‌های توزیع مستقیم در هر زمان
نوآوری	گسترش خانواده محصول بر پایه قالب‌های مشترک، دنبال کردن جریان سریع خدمات، یکپارچه و نوسازی عملکردهای مراقبتی برای مشتریان، ایجاد پایبندسازی به سیستم، تحول سریع
دستورالعمل‌های اجرایی راهبردهای فرایندهای کسب و کار	طرح مشترک، تعریف عملی ساختار باشگاه از طریق شناسایی اجزای متشکله آن، تمرکز در طرح‌های اجرایی

صنعت، جایگاه رقابتی، اثربخشی، آماج‌یابی، نوآوری و دستورالعمل‌های اجرایی راهبردهای فرایندهای کسب و کار می‌باشد.

کدبندی گزینشی: بعد از کدبندی محوری، مرحله نهایی کدبندی، یعنی کدبندی گزینشی آغاز می‌شود. در این مرحله؛ نظریه تقریباً به استحکام رسیده و محقق بعد انجام برخی اصلاح‌های نظری ممکن، با مقوله‌های اندکی

نتایج حاصل از کدبندی محوری داده‌های گردآوری شده بر مبنای مفاهیم مشترک در مجموع استخراج ۱۶ مقوله عمده دسترسی انحصاری، واسط مسلط، استاندارد اختصاصی، بازتعریف تجربه مشتری در ارتباط با باشگاه، یکپارچگی با مشتری، گسترده‌ی افقی، هزینه پایین، تمایز، رسالت کسب و کار، دستورالعمل‌های اجرایی کسب و کار، ساختار

سروکار دارد. فرایند نظریه‌سازی زمینه‌ای در مرحله کدبندی گزینشی تقریباً به اتمام می‌رسد. در این مرحله، محقق با تعداد اندکی از مقوله‌های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کدبندی داده‌های جدید ندارد.

مقوله‌های مورد استفاده به لحاظ نظری اشباع شده‌اند و هرکدام براساس مفاهیم کدبندی شده‌ی مراحل اول و دوم به صورت منطقی در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند.

جدول ۳. مفاهیم، مقولات عمده و مقوله محوری هسته استخراج شده از داده‌های کیفی

مقوله هسته	مقوله عمده	مفاهیم اولیه
پایبندسازی به سیستم	دسترسی انحصاری	پیشگامی در ارائه خدمات اختصاصی، تعامل مطلوب باشگاه با نهادهای پذیرنده خدمت
	واسط مسلط	تنوع ابزارها و راهکارهای طراحی شده از سوی باشگاه، فراوانی خدمات ارائه شده، ارائه خدمات با کیفیت بالا
	استاندارد اختصاصی	طبقه‌بندی اطلاعات بازار هدف، مدیریت ارتباط با مشتریان، گروه‌بندی مشتریان
راه‌حل جامع مشتریان	بازتعریف تجربه مشتری در ارتباط با باشگاه	پاسخگویی مطلوب به مشتریان، سرعت عمل در ارائه خدمات، رفتار مطلوب ارائه دهنده‌گان خدمات
	یکپارچگی با مشتری	اطلاع‌رسانی در رابطه با خدمات، ارائه خدمات جهت شناسایی ریسک، ارائه ابزارهای جهت مدیریت ریسک
	گسترده‌گی افقی	ارائه خدمات متنوع، ارائه خدمات جدید، توسعه بازار خدمات
بهترین محصول	هزینه پایین	ارائه تعهدات بالا با هزینه کم، افزایش بازده نسبت به مقیاس، ساده-سازی فرایند پردازش خدمات، تصاحب سهم بیشتر از بازار
	تمایز	افزایش ویژگی‌های مورد نظر مشتریان در خدمات، استفاده از فن‌آوری جدید در ارائه خدمات، افزایش اعتبار باشگاه، افزایش ویژگی‌های خدمات، معرفی خدمات به مشتریان در کمترین زمان، ارائه نکردن خدمات عام و هم‌رنگ
دستورالعمل‌های اجرایی	رسالت کسب و کار	میدان عمل کسب و کار، شایستگی‌های کلیدی
	دستورالعمل‌های اجرایی کسب و کار	توسعه باشگاه، ایجاد فضای رقابتی، موقعیت‌سنجی
	ساختار صنعت	قدرت مشتری، پتانسیل رشد، دانش فنی
	جایگاه رقابتی	حفظ مزیت رقابتی، زنجیره ارزش، کشش قیمت در مقابل تقاضا، ایجاد عدم تعادل در بازار
	دستورالعمل‌های اجرایی راهبردهای فرایندهای کسب و کار	طرح مشترک، تعریف عملی ساختار باشگاه از طریق شناسایی اجزای متشکله آن، تمرکز در طرح‌های اجرایی

فرایندهای انطباقی	اثربخشی	شناخت محرک‌های هزینه، بهبود و اصلاح اقتصاد مشتریان، بهبود هزینه مستقل خدمت، بهبود و اصلاح ارتباطات افقی در اجزای راه‌حل-های جامع
	آماج‌یابی	دستیابی به توزیع ارزان، شناخت و افزایش سودآوری هر خدمت، شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌ها، افزایش ارزش مشتری، ایجاد کانال-های توزیع مستقیم در هر زمان
	نوآوری	گسترش خانواده محصول بر پایه قالب‌های مشترک، دنبال کردن جریان سریع خدمات، یکپارچه و نوسازی عملکردهای مراقبتی برای مشتریان، ایجاد پایبندسازی به سیستم، تحول سریع

نام‌های دسترسی انحصاری، واسط مسلط، استاندارد اختصاصی، بازتعریف تجربه مشتری در ارتباط با باشگاه، یکپارچگی با مشتری، گستردگی افقی، هزینه پایین، تمایز، رسالت کسب‌وکار، دستورالعمل‌های اجرایی کسب‌وکار، ساختار صنعت، جایگاه رقابتی، اثربخشی، آماج‌یابی، نوآوری و دستورالعمل‌های اجرایی راهبردهای فرایندهای کسب و کار استخراج شد. در ادامه و در مرحله کدبندی گزینشی ۵ مقوله محوری هسته به نام‌های بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان، پایبندسازی به سیستم، دستورالعمل‌های اجرایی و فرایندهای انطباقی به عنوان عواملی که در بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان لرستان استخراج شد.

در خصوص بهترین محصول و ارائه خدمات متمایز در بهبود بهره‌وری می‌توان گفت که با افزایش ویژگی‌های مورد نظر مشتریان در خدمات، استفاده از فن‌آوری جدید در ارائه خدمات، افزایش اعتبار باشگاه، افزایش ویژگی‌های خدمات، معرفی خدمات به مشتریان در کمترین زمان، ارائه نکردن خدمات عام و هم‌رنگ با دیگران باعث جذب هرچه بیشتر مخاطبان و استفاده کنندگان از خدمات باشگاه خواهد شد. همچنین ارائه تعهدات بالا با هزینه کم، افزایش بازده نسبت به مقیاس، ساده‌سازی

مطابق با کدگذاری انجام شده در مرحله کدگذاری باز ۵۸ مفهوم اولیه، در مرحله کدگذاری محوری ۱۶ مقوله عمده و در مرحله کدگذاری گزینشی ۵ مقوله محوری هسته "پایبندسازی به سیستم، راه‌حل جامع مشتریان، بهترین محصول، دستورالعمل‌های اجرایی، فرایندهای انطباقی" استخراج شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در جهان رقابتی کنونی که بهره‌وری در تمامی زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کرده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند (Kiani. & Radfar., 2015). اهمیت توجه به موضوع بهره‌وری در عصر حاضر از یک طرف و اهمیت باشگاه‌های ورزشی در توسعه سلامت و ایجاد اشتغال در کشور از طرف دیگر اهمیت بررسی و ارتقای بهره‌وری در صنعت ورزش را بیشتر نمایان می‌کند. بنابراین در این پژوهش به تبیین بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان لرستان با استفاده از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هاکس پرداخته شد. بر مبنای تحلیل‌های انجام گرفته بر روی مصاحبه‌ها و در مرحله کدبندی محوری ۱۶ مقوله عمده به

خدمات جهت شناسایی ریسک و ارائه ابزارهای جهت مدیریت ریسک در این راه بسیار اثرگذار خواهد بود. نتایج بدست آمده از این بخش با پژوهش‌های (Feng & Jewell, 2018; KHalili., 2018; Sayadi. et al., 2015) همخوانی دارد. در این راستا و بهره‌وری مطلوب ارائه خدمات متنوع و جدید و همچنین توسعه بازار خدمات مؤثر خواهد بود. بر این اساس در باشگاه‌های خصوصی استان لرستان به جای تمرکز مطلق بر روی زنجیره عرضه درونی باشگاه، به جستجوی زنجیره عرضه‌ای خواهیم پرداخت که ما را با عرضه کنندگان و مشتریان کلیدی پیوند دهد. از طرف دیگر ایجاد تعریفی مناسب از باشگاه در اذهان مشتریان و سعی در ارتباط مناسب از طریق آنها با سایر کسانی که می‌توانند بعنوان مشتریان بالقوه در نظر گرفته می‌شوند خود موضوعی حائز اهمیت است. این ارتباط که بین باشگاه و مشتریان برقرار است باید به گونه‌ای تداوم داشته باشد که از طریق آن بتوان با نگاه به آینده اقتصادی باشگاه و بازتعریف اهمیت آن از طریق برقراری یکپارچگی با مشتریان بدست خواهد آمد و این اقدام جز از طریق موارد مطرح شده بدست نخواهد آمد. مدیران اینگونه باشگاه‌های ورزشی بخوبی آگاهند که کیفیت برتر موجب عملکرد بهتر می‌شود و مزایایی چون وفاداری مشتریان، پاسخگویی به نیازهای آنها، رشد سهم بازار و بهره‌وری برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. آنها کیفیت خدمات را به عنوان اهرمی برای ایجاد مزیت رقابتی به کار می‌گیرند. این امر به شرطی محقق می‌شود که سازمان‌ها بدانند مشتریان چگونه کیفیت خدماتشان را ادراک می‌کنند. همچنین، رضایت مشتریان وابسته به کیفیت

فرایند پردازش خدمات، تصاحب سهم بیشتر از بازار و مجموعه‌ای از اینگونه خدمات باعث ارائه بهترین شکل ارائه خدمات و محصول به مشتریان خواهد شد. نتایج بدست آمده از این بخش با پژوهش (Baradaran. et al., 2014; Rastgo., 2017) همخوانی دارد. بر این اساس می‌توان گفت که اینگونه ارائه خدمات و نگاه مثبت به بهترین خدمات دهی به مشتریان در راستای بهبود بهره‌وری به‌طور حتم باعث افزایش ویژگی‌های مورد نظر مشتریان در خدمات، می‌توان راهبرد تمایز را محقق نمود که این امر از طریق استفاده از فناوری‌های جدید، افزایش اعتبار باشگاه، و افزایش ویژگی‌های خدمات صورت می‌پذیرد. برای به کارگیری این راهبرد بایستی محصولات را به سرعت به مشتریان معرفی نمود، به گونه‌ای که خدمت ارائه شده اولین خدمت موجود و به بیانی، پیشرو در بازار باشد. مقیاس رقابت در این جایگاه راهبردی، رقبای مرتبطی هستند که برای شکست دادن آنها و یا قرارگیری در جایگاهی برابر با آنها تلاش می‌شود. لذا، معیار موفقیت در گزینه راهبردی بهترین محصول، سهم محصول یا خدمات تولیدی در بازار است. همچنین می‌توان گفت که ارائه خدمات عام و هم‌رنگ یک تهدید بالقوه در این زمینه است که اغلب غیر قابل اجتناب نیز می‌باشد.

در مورد راه‌حل جامع مشتریان و نحوه‌ی افزایش بهره‌وری از این روش نیز باید بیان کرد که بازتعریف تجربه مشتری در ارتباط با باشگاه و پاسخگویی مطلوب به مشتریان، سرعت عمل در ارائه خدمات و رفتار مطلوب ارائه دهندگان خدمات از یک طرف و یکپارچگی با مشتری به معنای اطلاع‌رسانی در رابطه با خدمات، ارائه

خدمات است و می‌توان احتمال داد با افزایش کیفیت خدمات رضایت مشتریان افزایش یابد. این نگرش به تعهد مشتری، تمایل او به بازگشت، ثبات خرید خدمات، گسترش روابط تجاری میان مشتری و ارائه دهنده خدمات، افزایش تحمل و صبر مشتری در برابر کاستی‌های احتمالی خدمات آینده، تبلیغات مثبت او درباره‌ی باشگاه و در نهایت بهره‌وری آن منجر می‌گردد. در همین زمینه صاحب‌نظران معتقدند که یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری از طریق ارتباط مناسب با مشتریان است؛ که هدف آن، تأمین یکی نیازها و انتظارات مشتریان می‌باشد (Sajadi., A., Godarzi., & Mizani., 2011).

بر اساس مؤلفه‌ی پایبندی به سیستم و نحوه‌ی اثرگذاری این موضوع بر بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان نیز چنین می‌توان بیان کرد که با پیاده کردن سیستمی انحصاری و در واقع پیشگامی در ارائه خدمات اختصاصی و همچنین تعامل مطلوب باشگاه با نهادهای پذیرنده خدمت بتوان به نوعی برای استحکام هرچه بیشتر این پایبندی برنامه‌ریزی مناسب صورت گیرد و از طریق تنوع ابزارها و راهکارهای طراحی شده از سوی باشگاه، فراوانی خدمات ارائه شده و ارائه خدمات با کیفیت بالا بعنوان یه واسط در ارتباط مناسب باشگاه و مشتریان تدابیر اساسی و شأن مشتریان در نظر گرفته شود. این موارد در کنار ایجاد استانداردهای اختصاصی یعنی طبقه‌بندی اطلاعات بازار هدف، مدیریت ارتباط با مشتریان و گروه‌بندی مشتریان به بهترین شکل می‌تواند باعث بهبود بهره‌وری در باشگاه‌های ورزشی خصوصی شود. اهمیت این موارد در پژوهش‌های خصوصی (Baradaran. et al., 2017) نیز مورد تأکید

قرار گرفته است. بنابراین اهمیت این موارد نشان از موضوع پایبندی به سیستم در بهره‌ورزشی باشگاه‌های از جانب مشتریان دارد و می‌تواند بعنوان مبنایی برای شکوفایی و بهره‌وری در نظر گرفته شود. به نظر می‌رسد که کلید جذب و حفظ مشتریان بهبود نگرش مثبت آنها به عرضه خدمات می‌باشد. با بهبود کیفیت خدمات، رضایت و بهبود نگرش مطلوب در مشتریان، آنها با احتمال بیشتری مجدداً از خدمات مجموعه یا باشگاه ورزشی استفاده می‌کنند و حتی آن را به دیگران نیز پیشنهاد می‌دهند. باشگاه‌های ورزشی در اولین گام لازم است تا با نظرسنجی در بین مخاطبان خود از سطح انتظارات آنها از خدمات باشگاه و مجموعه مطلع گردند. در گام بعدی، خدمات کارکردی و فنی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که از سطح انتظارات مشتریان فراتر باشد. هرچند پژوهش‌ها حاکی از بالا بودن کیفیت خدمات در باشگاه‌های خصوصی نسبت به باشگاه‌های دولتی است (Sajadi. et al., 2011) ولی باشگاه‌های خصوصی نیز برای حفظ نگرش مثبت مشتریان باید در بروزآوری و گسترش قابلیت‌ها، کوششی دوچندان داشته باشند. قابل انکار نیست که در شرایطی برابر با و اعتلای فرهنگ مشتری‌مداری و کیفیت گرایی، آنکه اصول را پاس بدارد، باقی می‌ماند و می‌تواند از این ماندگاری و ارتباط مناسب به سطح مطلوب بهره‌وری نیز دست پیدا کند.

در مورد دستورالعمل‌های اجرایی بعنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های اثرگذار در بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان و نحوه‌ی این اثرگذاری نیز می‌توان چنین بیان کرد که با استفاده از شناخت مناسب از رسالت کسب و کار

خود و از طریق شایستگی‌های کلیدی در مشتری را به مدت طولانی جلب کنند. در مشارک‌های موفقیت آمیز یاد گرفت که رمز نگهداری و حفظ مشتریان ورزشی و ایجاد سود و منفعت، به تلاش مداوم بستگی دارد. درک اینکه مشتریان ورزشی چه چیزهایی انتظار دارند و تعهد برای انجام کاری که به آنها محول شده است، امکان برتری و برجسته بودن به وجود می‌آورد. نکته مهم برای آشکار کردن و تنظیم انتظارهای مشتری ورزشی، یک برنامه طراحی شده از سنجش رضایت مشتری به طور دقیق است که می‌تواند این اثرگذاری و موفقیت در دستیابی به بهره‌وری مناسب را تقریباً تضمین نماید.

در حوزه فرآیندهای انطباقی و کارکرد آنها در خصوص بهره‌وری باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان نیز باید بر اساس فرآیندهایی که می‌تواند به پیشبرد این اهداف جهت‌دهی بهتر و مناسب‌تری می‌دهند توجه شود. فرآیند اثربخشی مناسب سیستم از طریق شناخت محرک‌های هزینه در باشگاه، بهبود یافتن و اصلاح اقتصاد مشتریان، بهبود هزینه مستقل خدمت، بهبود و اصلاح ارتباطات افقی در اجزای راه‌حل‌های جامع در سیستم باشگاه‌داری می‌تواند تا حدودی مورد مؤثری در این زمینه یعنی فرآیندهای انطباقی باشد. از طرف دیگر مفهومی به نام آماج‌یابی یعنی تعامل باشگاه با مشتری در سیستم مدیریتی اینگونه باشگاه‌ها می‌تواند با استفاده از دستیابی به توزیع ارزان در ارائه خدمات باشگاه، شناخت و افزایش سودآوری هر خدمت، شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌ها، افزایش ارزش مشتری، ایجاد کانال‌های توزیع مستقیم در هر زمان به بهترین شکل ممکن

چنین شغلی تا حدودی بتوان به این مهم از جنبه‌ی اجرایی دست پیدا کرد. از طرف دیگر با ایجاد دستورالعمل‌های اجرایی کسب و کار و توسعه باشگاه در فضای رقابتی و همچنین موقعیت‌سنجی آن نسبت به رقیب بتوان در پیشبرد اهداف موفق عمل کنند. ساختاری که در این زمینه وجود دارد باید با موشکافی تمام و استفاده از تحلیل قدرت مشتریان، پتانسیل رشد باشگاه و مشتریان با استفاده از دانش فنی در این زمینه قدم‌های مطلوب دیگری در راستای بهبود بهره‌وری باشگاه‌های خصوصی استان برداشت. موضوع مهم و درخور توجه دیگری که می‌تواند در این فرآیند نسبتاً حساس مورد توجه ویژه قرار گیرد جایگاه رقابتی باشگاه است که از اهمیت ویژه برخوردار است؛ چراکه حفظ مزیت رقابتی، زنجیره ارزش، کشش قیمت در مقابل تقاضا، ایجاد عدم تعادل در بازار خود می‌تواند باعث هرچه بیشتر سطح بهره‌وری باشگاه و عدم رعایت این موضوع به عدم موفقیت آن بی‌انجامد. در نهایت می‌توان با تعریف عملی ساختار باشگاه از طریق شناسایی اجزای متشکله آن و تمرکز در طرح‌های اجرایی که به توسعه و بهبود بهره‌وری باشگاه می‌انجامد به چارچوبی مناسب و درخور توجه که ماحصل آن بهره‌وری باشگاه باشد دست یافت. نتایج این بخش نیز هم‌راستا با پژوهش‌های (Baradaran. et al., 2017; García-Cebrián et al., 2018; Miragaia et al., 2019) می‌باشد. بنابراین باید به این نکته هم توجه کرد که با سرمایه‌گذاری بسیار زیاد، بیشتر سازمان‌های ورزشی در می‌یابند که به سادگی نمی‌توانند دستورالعمل‌های مناسب را اجرا و رضایت

نوسازی عملکردهای مراقبتی برای مشتریان است. بنابراین هدف نهایی این فرآیندها ایجاد بهترین زیرساخت درآمدی برای کسب و کار و بالا بردن بهره‌وری مناسب باشگاه است.

بر اساس مجموع این مطالب و به منظور بهره‌وری باشگاه‌های ورزشی خصوصی در استان لرستان توجه به موارد مطرح شده در بالا از اهمیت اجرایی بسیار بالایی برخوردار است که باید بطور جدی در راستای بهبود بهره‌وری این باشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد. از طرفی می‌توان گفت که خصوصی‌سازی با رقابت همراه است و باشگاه‌های ورزشی خصوصی به منظور جذب مشتری و به دنبال آن سودآوری، با دیگر باشگاه‌ها رقابت می‌کنند و این رقابت موجب افزایش کیفیت خدمات در این باشگاه‌ها و به دنبال آن افزایش رضایت‌مندی مشتریان می‌شود. این موارد و اهمیت آنها را مدیران و رهبران این مجموعه‌ها می‌توانند به بهترین شکل عملیاتی کنند و با استفاده از کارکنانی که دارای عملکرد مناسب در اجرایی کردن این سیستم هستند به شکل مطلوب‌تری قابل دستیابی نمایند. در این فرآیند تعیین معیارهای عملکرد و تشویق فردی و گروهی برای دستیابی به آنها بعنوان یک راهکار مؤثر می‌تواند در نظر گرفته شود چرا که معیارها سبب ایجاد تمرکز و بهبود مستمر بهره‌وری می‌شوند. ارائه پاداش و پشتیبانی مناسب از اعضای باشگاه عملکرد آن را بهبود می‌بخشد و برطرف کردن این مانع و سایر موانع موجود در این زمینه دستیابی به بهره‌وری را به شکل مطلوب آن باعث خواهد شد. مجموع این عوامل در کنار عوامل خارج از باشگاه که بیشتر با مشتریان مرتبط است و بطور مفصل به آنها پرداخته شد، می‌تواند با اجرایی شدن توسط

عمل نمایند. مجموع این موارد در کنار نوآوری در سیستم باشگاه‌داری یعنی گسترش خانواده محصول بر پایه قالب‌های مشترک، دنبال کردن جریان سریع خدمات، یکپارچه و نوسازی عملکردهای مراقبتی برای مشتریان، ایجاد پایبندسازی به سیستم، تحول سریع در جایگزین‌سازی خدمات به بهترین حالت ممکن آن مجموعه عواملی هستند که می‌توانند این موضوع را تسریع بخشیده و برای دستیابی به بهره‌وری سیستم باشگاه‌داری در میان باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان مؤثر عمل نمایند. نتایج بدست آمده از این بخش نیز با پژوهش‌های (Baradaran. et al., 2017; Feng & Jewell, 2018; Miragaia et al., 2019) همخوانی دارد. لذا می‌توان چنین بیان کرد که مجموعه‌ای از فرآیندهای انطباقی در سیستم باشگاه‌داری ورزشی خصوصی می‌تواند به بهبود بهره‌وری آنها بی‌انجامد و باشگاه‌ها باید با درک درست و بجا از آنها بتوانند از روند اجرایی این فرآیندها در راستای تمایز باشگاه خود به شکل مثبت آن و بهره‌وری مناسب استفاده کنند. با دید جامع‌تر می‌توان گفت که این فرآیند باید حوزه بیرونی خود را گسترش دهد تا عرضه کنندگان، مشتریان و تکمیل کنندگان کلیدی را نیز در بر بگیرد و در نتیجه، تأمین گسترده‌تری ایجاد نماید. پس می‌توان گفت این فرآیندها قلب موتور تولیدی باشگاه و همچنین منبع ظرفیت و بهره‌وری آن به حساب می‌آید. در واقع اهداف اساسی این فرآیندها، تشخیص و انتخاب مشتریان جذاب و ارتقای کیفیت خدمات به آنان، چه از طریق تلاش برای پایین آوردن هزینه‌ها، اصلاح سیستم‌های ارتباطی با باشگاه و کارکنان آن، ایجاد پایبندسازی به سیستم و

organisations: Human Kinetics Publishers.

- Corbin, J. S., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* .
- Cozzarin, B. P. (2016). Advanced technology, innovation, wages and productivity in the Canadian manufacturing sector. *Applied economics letters*, 23(4), 243-249 .
- Feng, G., & Jewell, T. (2018). Productivity and efficiency at english football clubs: a random coefficient approach. *Scottish Journal of Political Economy* .
- García-Cebrián, L. I., Zambom-Ferraresi, F., & Lera-López, F. (2018). Efficiency in European football teams using WindowDEA: analysis and evolution. *International Journal of Productivity and Performance Management* .
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*: Sage.
- Hamzelo., N., Kashef., S. M., & Kashkar., S. (2018). Designing the Legal Model Communication Model, Management Information Systems and Human Resources Productivity of Sport Federations, *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 5(18), 11-20. (Persian)

یک رهبری مطلوب بیشترین اثرگذاری را در بهبود بهره‌وری در باشگاه‌های خصوصی استان داشت باشد.

منابع

- Alam, M. A. (2016). Technostress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 50, 62-70 .
- Baradaran., V., Barad., M., & Mohamadi., M. (2017). Analysis of Barriers to Productivity Development in the General Directorate of Railways of the Islamic Republic of Iran Based on the Analysis of Productivity Indicators and Providing Effective Solutions to Its Improvement, *Productivity & Management*, 41(11), 145-180. (Persian) .
- Boeing, P. (2016). The allocation and effectiveness of China's R&D Subsidies-Evidence from listed firms. *Research policy*, 45(9), 1774-1789 .
- Chatain, O., & Meyer-Doyle, P. (2017). Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: Evidence from M&A legal advisors. *Strategic Management Journal*, 38(2), 232-254 .
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). Human resource management in Olympic sport

- Kozechian., H., Goharrostami., H. R., & Ehsani., M. (2009). Comparison of Customer Satisfaction with Private and Public Bodybuilding Clubs in Tehran, . *Journal of Sport Management, University of Tehran*, 1(1), 38-49. (Persian) .
- Kumar, S., Duhan, M., & Haleem, A. (2016). Evaluation of factors important to enhance productivity. *Cogent Engineering*, 3(1), 1145043 .
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services* .
- Li, X., Chow, K. H., Zhu, Y., & Lin, Y. (2016). Evaluating the impacts of high-temperature outdoor working environments on construction labor productivity in China: A case study of rebar workers. *Building and environment*, 95, 42-52 .
- Lichtenberg, F. R. (1995). The output contributions of computer equipment and personnel: A firm-level analysis. *Economics of innovation and new technology*, 3(3-4), 201-218 .
- Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy* .
- Jafari., A., Rezaeesofi., M., & Keshavarz., L. (2019). Designing Communication Model of Social Capital and Productivity of Ministry of Sport and Youth, . *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 21(6), 19-28. (Persian) .
- Karari., S., & Arsongor., M. (2018). Investigation of fertility and fertility rates in Iran during the years 1971-2016, using the ARDL Cohesion Approach, *Productivity & Management*, 50(13), 151-173. (Persian) .
- Karimishahabi., A., Memarzade., G., Alvani., S. M., & Modiri., M. (2016). Designing the Productivity Model of Iranian Governmental Organizations. *Productivity & Management*, 37(10), 7-27. (Persian) .
- KHalili., M. (2018). The Relationship between Customer Relationship Management and CRM with Competitiveness and Productivity in Zabol Sports Clubs. *Second Scientific Conference on Modern Approaches in Humanities, Elam, Aso System Armon Research Institute*. (Persian) .
- Kiani., N., & Radfar., R. (2015). Identifying and ranking the factors affecting organization productivity by using DIMATEL model, . *Productivity & Management*, 35(9), 111-130. (Persian) .

- Sajadi., S. N., A., M., Godarzi., M., & Mizani., M. (2011). Comparison of the quality of services provided in public and private sport clubs (bodybuilding and fitness) in Tehran from the perspective of customers. *sport management and motor science research*, 2(1), 33-48. (Persian) .
- Sayadi., S., ChamaniFard., R., & Nikpor., A. (2015). The mediating role of employee job satisfaction in the relationship between intellectual capital and human resource productivity (Case study: Northwest Commercial District of Tehran). *Productivity Management (Beyond Management)*, 34(9), 27-44. (Persian) .
- SeyedJavadin., S. R., Hoseingholipor., T., & Mohamadi., H. (2010). Pathology of Tehran Small Businesses Activity Based on Customer. *Work and Community Needs*, 129, 1-16. (Persian) .
- Shao, B. B., & Lin, W. T. (2016). Assessing output performance of information technology service industries: Productivity, innovation and catch-up. *International Journal of Production Economics*, 172, 43-53
- Mirkazemi., S. E., Rastgo., S., & KHarashadizade., M. (2017). Designing a Tool for Measuring Factors Affecting Human Resource Productivity in Iranian Sport Federations. *Sport management and development*, 6(2), 1-15. (Persian) .
- Mirzaii, B. (2012). Investigating Effective Factors on the Promotion of Manpower Productivity in the Organization of Industry. *Mine and Trade of Tehran Province*, 11- 12. (Persian) .
- Monavarian., A., & Amiri., S. (2005). Assessing the Quality of Insurance Services from the Perspective of Customers. *Journal of Insurance Industry*, (78), 5-44. (Persian) .
- Rahmani., M., Veladimir., H., Mortazavi., M., & Rajabzadeghatari., A. (2019). Model of Main Issues of Improving Productivity of Tehran Municipality Employees (Case Study: Deputy of Urban Services and Environment),. *Productivity & Management*, 50(10), 19-49. (Persian) .
- Rastgo., S. (2014). Designing a Conceptual Model of Factors Affecting Human Productivity in Iranian Sport Federations. Master's Degree, *Physical Education and Sport Sciences, Sport Management Tendency, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Birjand University.*, (Persian) .

- Sharma, M. S., & Sharma, M. V. (2014). Employee engagement to enhance productivity in current scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604 .
- Shirazi A, Lajevardi S, & M, L. (2013). Characteristics of the role of human resource productivity policies. *Strategic management studies*, (14), 75-104. (Persian) .
- Taher, B. (2015). Investigating the Factors Affecting Human Resources. *Social, Economic, Scientific, and Cultural Work and Society Monthly* (190.), 58-71 .
- Taheri, S. (2011). *Productivity and Analysis in Organizations (Total Productivity Management)*. Tehran, Hastan Publication, First Printing, P 6. (Persian).