



ارائه چارچوب مفهومی بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار در شرکتهای ورزشی

موسی جلیلی^۱، مهرعلی همتی نژاد طولی^{۲*}، مهدی نادری نسب^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۶

چکیده

هدف: پژوهش حاضر در صدد ارائه چارچوب مفهومی بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار در شرکتهای ورزشی بود.

روش‌شناسی: روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل سیستماتیک می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل جامعه انسانی (مدیران و کارشناسان شرکتهای تولیدی ورزشی، اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت کسب و کار و بازاریابی ورزشی) و جامعه اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای با موضوع مدیریت کسب و کار و بلوغ مدیریت) بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند (۲۱ نفر و ۵۲ سند). ابزارهای پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی-سنجی کیفی مطلوب ارزیابی شد (روایی محتوایی). از روش کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی برای تحلیل یافته‌ها استفاده گردید.

یافته‌ها: چارچوب تحلیلی ارائه شده دارای شش منظر کلی شامل؛ اکوسیستم بازار، سیستم شرکت، زنجیره فرآیند، عملکرد فرآیند، مدیریت فرآیند و بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار می‌باشد. مدل مفهومی برخاسته از چارچوب گدها به صورت یک سیستم فرایندی از اکوسیستم بازار و سیستم شرکت تا بلوغ مدیریت فرایند شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: به صورت کلی نتایج پژوهش نشان داد که برپایه این مدل، می‌توان به ارزیابی عینی از سطح فعالیت‌های مدیریت کسب و کار در هر شرکت ورزشی پرداخت و اطلاعات علمی در زمینه اقدامات مناسبی را که باید سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریتی انجام دهد، فراهم ساخت.

واژه‌های کلیدی: اکوسیستم بازار، بلوغ مدیریت فرایند، کسب و کار ورزشی، زنجیره فرایند.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۳. استادیار مدیریت

ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: ma_hemati@yahoo.com

مقدمه

مدیریت فرایند کسب و کار^۱ یک رویکرد جامع برای مدیریت سازمان و شرکت‌ها است که در آن عواملی چون فهم و درگیری مدیران ارشد سازمان، شفاف‌سازی نقش‌های تعریف شده است، تکنیک‌های متناوب سازی، پرسنل آموزش دیده و یک فرهنگ پذیری تغییر فرایندها پایه و اساس دستیابی به نتیجه مطلوب است (Macedo de Morais & et al, 2014). از این‌رو رویکرد مدیریتی فرایند کسب و کار بر بهبود مداوم و نهایت رشد و توسعه اشاره دارد. مدل بلوغ مدیریت فرایند کسب و کار^۲ برای ارزیابی قابلیت‌های فرایند کسب و کار است (De Bruin & Rosemann, 2005). امروزه رقابت در بسیاری از صنایع به‌طور عمده بر اساس دارایی‌های استراتژیک و توانایی در شیوه استقرار این دارایی‌ها شکل می‌گیرد. در اقتصاد جهانی نیز رقابت بر مبنای قابلیت‌ها یا مجموعه مختلفی از مهارت‌ها و دانش انباشته از طریق رویکرد جدید در کسب و کار، فرایندها برای سازمان به‌عنوان دارایی تلقی می‌شود. در این دیدگاه، سازمان‌ها به‌صورت ترکیبی از فرایندهای یکپارچه تصور می‌شوند و ساختار سنتی حوزه-های وظیفه‌ای از بین می‌رود (Ranjbar Fred & Gangjo, 2018). علاوه بر این احتساب فرایندها به‌عنوان دارایی در سازمان‌ها، موجب می‌شود که نیاز به سرمایه‌گذاری و توسعه فرایند برای دستیابی به بلوغ فرایندی به وجود آید؛ بنابراین مفهوم بلوغ فرایندی برای سازمان‌های

که دیدگاه فرایندی را اتخاذ کرده‌اند به‌طور فزاینده‌ای حائز اهمیت است (McCormack & et al, 2009).

در واقع درک این مسئله که امروزه سیستم‌های مختلفی، عامل اصلی تمایز میان رقبا در محیط‌های کسب و کار شرکت‌های ورزشی است؛ سازمان‌ها را به سمتی سوق داده که در مقابل شکست‌های سیستمی از خودشان محافظت کنند. هرچند، محافظت در برابر چنین شکست‌های سیستمی، کافی نیست اما سازمان‌ها و شرکت‌های ورزشی نگرانی زیادی نسبت به ریسک‌هایی دارند که تداوم عملیات کسب و کار آن‌ها را تهدید می‌کند. در مدیریت مستمر کسب و کار، مدل‌های بلوغ می‌تواند به‌عنوان ساختاری از سطوح بلوغ تعریف شود که وسعت تعریف، مدیریت، کنترل یا اثرگذاری فرایندهای خاص را شرح می‌دهد ضمن اینکه فرض می‌شود سازمان‌ها، فرایندها و اقدامات جدید را توسعه داده و اقدام به یادگیری، بهبود و حرکت به سمت سطوح آتی می‌کنند تا زمانی که سطح مطلوب حاصل گردد. توسعه مدل بلوغ مدیریت فرایند کسب و کار عبارت‌اند از پنج مدل: مدل‌های بلوغ فرایند برای بهبود فرایندهای نرم‌افزاری، مدل بلوغ مبتنی بر فرایند کسب و کار (Bill & et al, 2002)، مدل مستمر کسب و کار برای سازمان‌های هند، مدل بلوغ برای پیاده‌سازی بهبود فرایند نرم‌افزار (Parker & Belghitar, 2006). با توجه این‌که پیشرفتگی یا بلوغ کسب و کار^۳ منجر به افزایش کارایی در تولید کالاها و خدمات می‌شود؛ بنابراین این شاخص شامل دو عنصر است که با یکدیگر در

¹. Business Process Management
². Business Process Management Maturity Model

³. Business sophistication

از جمله محققانی که در ادبیات تحقیق ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط^۵ گریزی از نام بردن آن نیست، (Gartner (1985) است. وی در توصیف مدل مفهومی خود در زمینه‌ی پدیده‌ی ایجاد کسب و کارهای مخاطره‌ای جدید، عوامل زیر را در ایجاد آن مطرح کرد: افراد: نفرت درگیر در شروع یک کسب و کار جدید؛ سازمان: نوع شرکتی که ایجاد می‌شود؛ محیط: وضعیت اطراف سازمان جدید که بر آن تأثیر می‌گذارد؛ فرایند: فعالیت‌هایی که توسط افراد برای ایجاد کسب و کار انجام می‌شود. Greenberger & Sexton, (1998) تصمیم به ایجاد کسب و کار را برآمده از تعامل چند عامل می‌دانند که عبارت‌اند از: شخصیت؛ متغیرهای وضعیتی؛ درک از خود و حمایت اجتماعی. از تحقیقات دیگری که به‌گونه‌ای مفصل به بررسی ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است باید به (Mazzarol et al (1998 اشاره کرد. آن‌ها در تحقیقشان که به دنبال بررسی عوامل تأثیرگذار بر ایجاد کسب و کارهای کوچک بودند، به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی و عوامل محیطی از جمله عوامل اصلی به شمار می‌روند. McPhee (2000) نیز از جمله محققانی است که به نوعی به هر دو عامل (فرد و محیط) اشاره کرد. وی در مدل خود عوامل زیر را در رفتار کارآفرینانه دخیل دانسته است: عوامل زمینه‌ای اقتصادی اجتماعی، عوامل وضعیتی، عوامل - فردی و عوامل کلان. محققان دیگری چون پارکر و (Parker & Belghitar (2006 ابراز داشتند که ویژگی‌های فردی و اقتصادی با توفیق در ایجاد کسب و کار مخاطره‌ای همراه هستند. برخی نیز

ارتباط هستند. این دو عنصر عبارت‌اند از کیفیت شبکه‌های کلی کسب و کار و کیفیت عملیات و استراتژی‌های بنگاه‌ها. این عوامل به‌ویژه در سطوح بالای توسعه برای کشورهایی که بازدهی نسبت به مقیاس را طی کرده‌اند، حائز اهمیت است. کیفیت شبکه‌های کسب و کار یک کشور و صنایع پشتیبان (که مبنای محاسبه آن‌ها کمیت و کیفیت عرضه‌کنندگان داخلی و حجم تعاملات آن‌ها است) به دلایل مختلفی اهمیت دارد. هنگامی که شرکت‌ها و عرضه‌کنندگان از یک بخش خاص در گروه‌های جغرافیایی نزدیک (موسوم به خوشه^۱) با یکدیگر در ارتباط باشند، کارایی افزایش می‌یابد، فرصت‌های بیشتری برای نوآوری در فرایندها و محصولات ایجاد می‌شود و موانع ورود بنگاه‌های جدید به بازار کاهش می‌یابد. عملیات پیشرفته بنگاه‌ها و استراتژی‌هایی از قبیل نام تجاری، بازاریابی، توزیع، فرایندهای پیشرفته تولید و تولید محصولات با تکنولوژی بالا و منحصر به فرد، به اقتصاد سرایت می‌کند و منجر به ایجاد فرایندهای پیشرفته و مدرن در بخش‌های مختلف کسب و کار خواهد شد. شاخص بلوغ یا پیشرفتگی کسب و کار شامل سه زیر شاخص؛ کارکنان دانش‌بنیان^۲، پیوندهای نوآوری^۳ و جذب دانش^۴ است که هر کدام از این سه زیر شاخص از چند معیار تشکیل شده‌اند (Taghavi & Hosni, 2017).

1. Cluster

2. Knowledge workers

3. Innovation linkages

4. Knowledge absorption

5. Small and medium-sized enterprises

سازه تأکید داشت: نگرش‌های عمومی؛ نگرش‌های کارآفرینانه؛ و درک از شرایط محیطی (Hall & DeVaney, 2007). (Massoudnia, 2007). (2009) نیز در تحقیق خود با عنوان عوامل مؤثر بر ایجاد کسب و کارهای کوچک به این نتیجه رسیدند که عواملی چون نگرش، هنجار ذهنی (جنس، نژاد و والدین) و کنترل رفتار درک شده (آموزش، تمرین و تجربه) بر قصد رفتار ایجاد کسب و کار تأثیر دارند. (Kozehchian et al (2014) در بررسی مدلی برای راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی نشان دادند که هر سه عامل فردی، محیطی و سرمایه‌ای با ایجاد کسب و کار رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. (Azimzadeh et al (2014) در مطالعه‌ای با هدف تبیین مدلی مفهومی برای ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی نشان دادند که این مدل، بتواند به‌گونه‌ای جامع‌تر عوامل مهم، در ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی را تبیین کند. (Toti far Tehranpour & Zia (2014) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی استان تهران پرداختند. نتایج نشان داد که بیشترین تأثیر را ابعاد سرمایه انسانی و سرمایه رابطه‌ای (مشتری) بر نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی داشته‌اند و متغیر سرمایه ساختاری پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی نیستند. (Nobakht et al (2015) به بررسی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای متوسط و کوچک ورزش کشور پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل بازاریابی، طرح کسب و کار، حمایت دولت، شبکه‌سازی، آمادگی کارآفرینی،

عوامل‌های دیگری برای موفقیت در ایجاد ذکر کردند. مثلاً (Reynolds (2007 عوامل اولیه‌ای را برای توفیق در ایجاد کسب و کار را مطرح کرد؛ مثل تجربه‌ی کسب و کار، به‌ویژه در همان صنعت، فعالیت‌هایی برای ایجاد ساختار مالی و سازمانی، ایجاد تیم‌های تعهد مالی و تجمیع منابع و اجرای سریع فعالیت‌های ایجاد. در زمینه‌ی عوامل درگیر بر ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط باید به تحقیق Van Vuuren (2007) نیز اشاره داشت. آن‌ها عوامل مؤثر بر ایجاد کسب و کار را این‌گونه مطرح کردند: مدیریت فردی و درگیری در کار، مدل‌های نقش، مدیریت زمان مؤثر و حمایت والدین و مشاوران؛ اما از جمله تحقیقات قابل توجه در این زمینه، تحقیق (Smith (2009 است؛ وی، پس از یک مطالعه‌ی مروری بر ادبیات تحقیق ایجاد کسب و کار، این عوامل را مؤثر دانست: عوامل مالی، عوامل فردی، عوامل اقتصادی، عوامل دولتی. (Fini et al (2007 نیز در بررسی عوامل مؤثر در ایجاد کسب و کار در دانشگاه‌ها به سه عامل تعیین کننده اشاره کردند: تعیین‌کننده‌های سطح کلان (تأثیرات محیطی)، ساز و کارهای حمایتی سطح دانشگاهی و عوامل سطح خرد (عوامل فردی). با توجه به عوامل دخیل در این مدل می‌توان مشاهده کرد که بار دیگر محققان، اهمیت عوامل محیطی و فردی را در ایجاد کسب و کار خاطر نشان کردند. از جمله محققانی که از رویکرد تلفیقی برای توضیح عوامل درگیر در ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط بهره برده‌اند، (Schwarz et al (2009 بودند. آن‌ها در مدل خود نشان دادند که قصد کارآفرینانه، تلفیقی از عوامل مرتبط با محیط و فرد است. مدل پیشنهادی این محققان، بر سه

برای پایگاه دانش مدیریت پیوسته کسب و کار است. (Khanh Chu (2017) در مطالعه‌ای به ارزیابی بلوغ فرآیند کسب و کار در شرکت‌های ویتنام پرداخت. نتایج نشان داد که اکثر آن‌ها بین حالت تکامل یافته و فرآیند عبور از بلوغ هستند و فناوری ضعیف‌ترین جنبه در این شرکت‌ها است. (Kalinowski (2016) در مطالعه‌ای به تجزیه و تحلیل بلوغ فرآیند کسب و کار و روابط عملکرد سازمانی پرداخت. این مطالعه نشان داد که رابطه معنی‌داری مثبت بین مناطق بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌هایی که شواهد محرمانه برای وجود روش‌های بلوغ فرایندی به‌ویژه در همه مناطق سازمان (که نشان‌دهنده بلوغ فرآیندی) است، انتظار می‌رود که بهتر عمل کنند. (Vukšić et al (2017) در مطالعه‌ای با هدف بررسی مدیریت فرآیند کسب و کار اجتماعی: مطالعه موردی شرکت‌های کروات‌ها نشان دادند که استفاده بالایی از مدیریت فرآیند کسب و کار اجتماعی در شرکت مشاهده شده که همراه با سطح بالایی از بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار و فرهنگ سازمانی قبیله‌ای است. (Vukšić et al (2017) در بررسی بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار اجتماعی و بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار نشان دادند که استفاده از مدیریت فرایند کسب و کار اجتماعی در شرکت‌های که در سطح بالاتری از بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار هستند بالاتر است. (Vukšić et al (2017) مطالعه‌ای با هدف درک بلوغ مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌های کروات و اسلونی انجام دادند. نتایج نشان داد که شرکت‌هایی که سطح بالاتری از بلوغ

تکنولوژی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به سرمایه و قانونمندی از عوامل زمینه‌ای موفقیت کسب و کار ورزشی در ایران می‌باشد. Bagheri (2013) & Asghari به بررسی هماهنگی میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازار گرایبی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که میان استراتژی‌های رقابتی سطح کسب و کار و بازارگرایبی با مراحل چرخه حیات سازمان در شرکت‌های مورد مطالعه هماهنگی وجود دارد. Stemberger et al (2007) مطالعه‌ای با هدف بررسی یک روش برای افزایش بلوغ فرآیند کسب و کار در بخش دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد که قبل از این پروژه، وزارتخانه به روشنی در سطح اول مدل بلوغ فرآیند کسب و کار بود. فرآیندها مستند و تعریف نشده بودند. مشاغل به شدت بر اساس توابع سنتی سازمان‌دهی شده‌اند. (McCormack et al (2009) به بررسی مدل بلوغ زنجیره تأمین و تأثیر آن بر عملکرد پرداختند. نتایج گواه آن بود که رابطه قوی بین بلوغ زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی وجود دارد. (Röglinger et al (2012) در مطالعه‌ای به بررسی مدل‌های بلوغ در مدیریت فرآیند کسب و کار پرداختند. نتایج نشان داد که مدل بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار راهنمایی مطلوبی برای تشخیص سطوح بلوغ است و برای اجرای اقدامات بهبود کاربرد دارد. Randeree et al (2012) مطالعه‌ای با عنوان یک مدل بلوغ مدیریت مستمر کسب و کار برای بخش بانکی امارات متحده عربی انجام دادند. نتایج نشان داد که با توسعه مدل بلوغ می‌توان به‌عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل خودارزیابی مدیریت پیوسته کسب و کار استفاده شده و مقدار قابل‌توجهی

دهد که الگوهای بلوغ و مدل‌های توسعه بلوغ در سازمان‌های مختلف ارائه شده است. همچنین ارتباط عوامل مختلف اجتماعی، اقتصادی، جمعیت شناختی، رفتاری و ... در ابعاد گوناگونی بررسی شده است (Ranjbar Fred & Gangjo, 2018). بر اساس مبانی نظری و بررسی و جمع‌بندی این مطالعات نشان می‌دهد ادغام عوامل مختلف بررسی شده در یک الگو کلان اما کاربردی با وجود اهمیت بالا، اما تاکنون در کشور صورت نگرفته است. از این رو در این مطالعه سعی شده است مدل اکتشافی و بومی جهت بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار شرکت‌های ورزشی در کشور ارائه شود. شناسایی مجموعه عوامل تأثیرگذار بر بلوغ سازمان در حوزه کسب و کار و دسته‌بندی آن‌ها امری مشکل است و در هر دسته از سازمان‌ها به مقتضای فعالیتشان می‌بایست عوامل تأثیرگذار خاصی را شناسایی نمود. از سوی دیگر بیان میزان تأثیر عوامل نیز به صورت معمول در قالبی نادقیق و کیفی بیان می‌گردد و تبدیل مقادیر کیفی به مقادیر کمی فعالیت پیچیده است (Fini et al, 2009).

بنابراین با توجه به مرور مطالعات قبلی، ایجاد کسب و کارها، منابع جدید ثروت را تولید می‌کنند و فرصت‌های جدید کسب و کاری را منجر می‌شوند. همچنین، بالا بردن مشارکت در ایجاد کسب و کارها، تعداد افرادی که به طور مستقیم در کارآفرینی درگیرند، افزایش داده و تلاش‌های کارآفرینانه را نیز ارتقا می‌دهد. از این رو، مشخص کردن عوامل مهم ایجاد کسب و کارها (مثل، تجربه قبلی صاحبان کسب و کارهایی که در زمینه‌ی ورزش کار کرده‌اند) می‌تواند قبل از ایجاد آن‌ها، به شروع‌کنندگان

مدیریت فرایند کسب و کار دارد و استفاده از بلوغ مدیریت فرایند کسب و کار اجتماعی در شرکت‌های اسلوونی بیشتر از کرواسی است و برخی از تفاوت‌های دیگر در مورد فرهنگ‌های سازمانی غالب نیز می‌باشد. Ahmed Zaki et al (2016) در مطالعه مدل بلوغ به‌عنوان یک روش بهبود کسب و کار برای تولیدکنندگان قطعات خودرو نشان دادند که مدل بلوغ کسب و کار که در شرکت مهندسی اجرا شده است که سیستم با ۸۰ درصد از کیفیت محصول را رعایت کرده است و به اهداف تقاضا و عرضه به‌طور مؤثر دست یافت.

بررسی نشان داد که تدوین مدل بلوغ فرایند مدیریت کسب و کار در این حوزه مبتنی بر وظایف است ولی می‌توان مطالعاتی را بر مبنای ابزارهای مدیریتی و تأثیر آن در بلوغ نیز لحاظ نمود، همچنین (Röglinger et al 2012)، نشان داد که مدل بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار راهنمایی مطلوبی برای تشخیص سطوح بلوغ است و برای اجرای اقدامات بهبود کاربرد دارد. (Randeree et al 2012). نیز نشان داد که با توسعه مدل بلوغ می‌توان به‌عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل خودارزیابی مدیریت پیوسته کسب و کار استفاده شود. با توجه به مرور ادبیات تحقیق، در این مطالعه تلاش شد ویژگی‌های کلی مدل‌های بلوغ بیان و چندین مدل بلوغ معروف معرفی شوند و سپس مقایسه‌ای تطبیقی میان آن‌ها صورت پذیرد. پس از این مقایسه و انتخاب مدل بهینه جهت سنجش مدل بلوغ کسب و کار، به‌کارگیری این مدل و همچنین نقاط قوت و فرصت‌های بهبود مدل بلوغ کسب و کار در شرکت‌های ورزشی مشخص گردد؛ بنابراین مطالعات فوق نشان می‌-

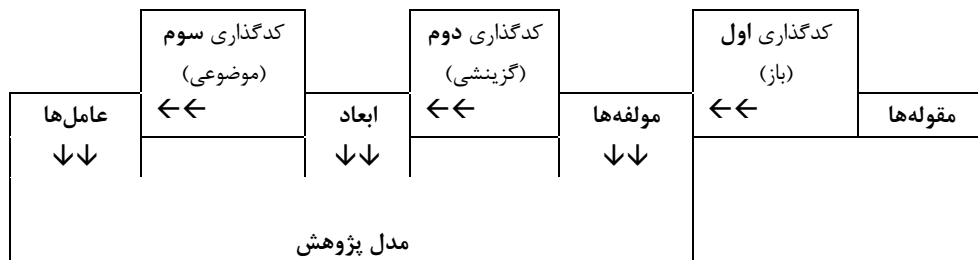
(طرح، آئین نامه، نقد و ... به تعداد ۱۹ سند) استفاده شده است؛ که به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب و نظرخواهی شد. نمونه آماری دعوت شده به مصاحبه براساس معیارهایی مانند داشتن حداقل دو نقش از چند نقش (مدیریت، کارشناس فروش، استاد دانشگاه و ...) در کسب و کارهای ورزشی، سابقه نقش و تخصص مشهود و متناسب گزینش و نظرخواهی شدند. نمونه آماری دارای همه مرد، میانگین سنی ۳۶/۲۲ سال، سابقه شغلی- ورزشی ۱۸/۳۱ سال بودند.

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای (رونوشت، کتاب، اسناد و مقالات پژوهشی) و مصاحبه اکتشافی نیمه ساختاریافته بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی (انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی و همچنین روایی محتوایی و صوری با توجه به دیدگاه متخصصان کنترل و مطلوب ارزیابی شد. از سه مرحله کدگذاری برای دسته‌بندی مولفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم گردید.

شناخت خوبی داده و آن‌ها را در جهت موفقیت و حمایت در ایجاد، کمک نماید. لذا، می‌توان اذعان کرد که اقدام این تحقیق در خصوص طراحی مدل بلوغ فرایندهای مدیریت کسب و کارهای شرکت‌های ورزشی خواهد توانست گام مهمی در جهت ایجاد آگاهی‌های لازم برای کارآفرینان ورزشی بردارد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه موضوع پژوهش ارائه چارچوب مفهومی بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های ورزشی است، این تحقیق؛ از نظر نوع کیفی، از نظر ساختار تحلیلی سیستماتیک، از نظر استراتژی فرایندی، از نظر هدف کاربردی می‌باشد. این تحقیق در محدود زمانی سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷ انجام شده است. چارچوب روش‌شناسی این پژوهش مبتنی بر اکتشاف و چارچوب‌بندی مولفه‌های تعیین کننده از منابع علمی و افراد صاحب نظر بود. جامعه آماری شامل دو جامعه انسانی (مدیران و کارشناسان شرکت‌های تولیدی ورزشی، اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت کسب و کار و بازاریابی ورزشی) و جامعه اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای) با موضوع مدیریت کسب و کار و بلوغ مدیریت) بود. نمونه آماری در بخش جامعه انسانی شامل ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت کسب و کار در ورزش و بازاریابی ورزشی و ۱۱ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های تولیدی ورزشی بودند. در بخش جامعه اطلاعاتی از منابع علمی و آموزشی (مقالات، کتاب و سایر به تعداد ۳۳ سند) و اسناد و گزارش‌های اجرایی و رسانه‌ای



شکل ۱. فرایند کدگذاری و طراحی مدل پژوهش

در شرکت‌های تولیدی ورزشی ایران در شش حیطه کلی شامل؛ اکوسیستم بازار، سیستم شرکت، زنجیره فرآیند، عملکرد فرآیند، مدیریت فرآیند و بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار می‌باشد. مشخصات مربوط به منظرهای چارچوب و ابعاد و مولفه‌های آن‌ها به صورت جدول زیر می‌باشد.

تحلیل یافته‌ها از طریق روش‌های چارچوب‌بندی و کدگذاری مفهومی بر مبنای تحلیل سیستماتیک صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

براساس تحلیل یافته‌های پژوهش، عوامل موثر بر ارائه مدل بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار

جدول ۱. چارچوب‌بندی و کدگذاری مولفه‌های شناسایی شده به همراه میزان تکرار آن‌ها در منابع و مصاحبه‌ها

تکرار در مصاحبه	تکرار در منابع علمی	کد ۱ (گویه‌ها)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۳ (منظر)
۱۲	۹	اندازه و ثبات بازار	ساختار بازار	اکوسیستم بازار
۱۳	۱۱	بازدهی بازار		
۷	۵	ساختار مالکیت در بازار		
۱۲	۷	سرعت ارائه خدمات در بازار	رفتار رقبا	
۸	۳	خدمات پس از فروش در بازار		
۱۱	۳	تخصصی شدن بازار		
۶	۸	بهینه بودن قیمت و تعرفه در بازار	رقابت بازار	
۱۰	۱	مزیت‌های رقابتی در بازار		
۶	۱۳	تراز تجاری بازار		
۹	۱۱	تمایل به خرید مشتریان در بازار	تقاضای بازار	
۸	۸	درجه کارآفرینی و نوآوری در بازار		
۸	۱	تناسب بین عرضه و تقاضا		
۱۱	۱۴	واردات مواد اولیه	واردات خارجی بازار	
۱۳	۲	واردات محصولات رقیب		
۷	۶	واردات فناوری تولید		
۱۰	۴	چارت سازمانی شرکت	ساختار سازمانی	سیستم شرکت
۶	۵	الگوی تقسیم کار		
۱۱	۳	چابکی ساختار		
۶	۱۰	فلسفه سازمانی شرکت	فرهنگ	

۵	۶	هنجارهای درون شرکت	سازمانی	زنجیره فرایند
۵	۲	رفتار اعضا		
۶	۸	منابع مالی	منابع سازمانی	
۱۲	۹	منابع انسانی		
۷	۸	منابع فیزیکی		
۶	۱۳	شخصیت برند شرکت	برند سازمانی	
۷	۳	ارزش برند شرکت		
۱۱	۱۰	عملکرد برند شرکت		
۶	۶	استراتژی سطح بازار	استراتژی سازمانی	
۱۰	۵	استراتژی سطح کسب و کار		
۹	۱۱	استراتژی سطح واحدها		
۹	۹	میزان استفاده از اینترنت و شبکه‌های ارتباطی نوین در ارائه	فناوری سازمانی	
۸	۶	خرید تکنولوژی‌های عملیاتی و کاری از داخل یا خارج از کشور توسط مراکز		
۷	۹	کارآمدی زنجیره تامین در مراکز		
۸	۵	تامین فناوری طراحی	مدیریت فرایند طراحی	
۱۳	۶	تشکیل تیم طراحی		
۵	۴	طراحی مبتنی بر نیازها		
۷	۳	تنوع بخشی به منابع تامین	مدیریت فرایند تأمین	
۱۱	۱۴	ارزشگذاری مناسب منابع		
۱۰	۱۱	بهسازی زنجیره تامین		
۱۲	۸	فناوری روز در خط تولید	مدیریت فرایند تولید	
۹	۹	افزایش بازدهی خط تولید		
۸	۱۱	بهره گیری از تخصص های ویژه در خط تولید		
۶	۷	بسته‌بندی متناسب با بازار هدف و گروه مصرف کنندگان	مدیریت فرایند بسته‌بندی	
۵	۹	استفاده از تکنیک‌های بسته‌بندی متناسب با قیمت و کاربرد محصول		
۶	۷	توجه به جلوه‌های رنگ بندی در بسته بندی		
۴	۹	بکارگیری انواع روش‌های تبلیغات	مدیریت فرایند بازاریابی	
۵	۹	استفاده از استراتژی مناسب بازاریابی		
۶	۵	تدوین برنامه بازاریابی و تشکیل تیم بازاریابی		
۸	۱۳	بهره‌گیری از نمایندگی‌ها و خرده فروشی‌ها	مدیریت فرایند توزیع	
۸	۱۰	ارتباط مناسب با فروشگاه‌های ورزشی		
۶	۸	توزیع مناسب براساس نیازسنجی منطقه ای		
۹	۱۲	استفاده از سیستم ارتباط با مشتریان (CRM)	مدیریت فرایند فروش	
۱۰	۱۳	در نظر گرفتن روش‌های مناسب جذب مشتریان و انگیزاندن آن به خرید		
۱۱	۱۰	بکارگیری ویتترین‌ها و روش‌های مناسب نمای محصول		
۸	۹	استانداردسازی فرایند طراحی، تامین و تولید	مدیریت کیفیت فرایند	
۷	۷	استانداردسازی فرایند بسته‌بندی و توزیع		
۱۰	۷	استانداردسازی فرایند بازاریابی و فروش		
۶	۱۰	کاهش چرخه زمانی بازده کار در فرایندها	مدیریت زمان فرایند	
۸	۸	کاهش زمان تولید تا تحویل و فروش		
۵	۳	تناسب زمانی بین فرایندها همزمان و متوالی		
۹	۹	تامین امکانات تخصصی در هر بخش از فرایند	مدیریت تدارکات	
۱۰	۸	تامین امکانات رفاهی مناسب منابع انسانی		

۴	۹	تامین تدارک مربوط مشتری	فرایند	
۱۱	۴	ارتباط مناسب با تامین کنندگان	مدیریت	
۱۴	۹	ارتباط مناسب با مشتریان	ارتباطات	
۱۳	۱۱	ارتباط مناسب با نیروی انسانی از خط تولید تا فروش	فرایند	
۷	۵	پیش‌بینی خطرات و تهدیدات در فرایندهای تولید تا فروش	مدیریت ریسک فرایند	
۱۲	۳	بکارگیری روش‌های مناسب مدیریت بحران به ویژه در شرایط اقتصادی نامناسب		
۸	۲	پیش‌بینی اثرات شاخص‌های عملکردی بر هم	مدیریت مالی فرایند	
۱۱	۳	نرخ خرابی و پرت در فرایند تولید تا فروش		
۶	۸	هزینه عملیات در مراکز		
۱۰	۱	نرخ برگشت سرمایه گذاری در نوآوری و فناوری شرکت		
۶	۱۳	تامین دانش و اطلاعات	مدیریت دانش فرایند	
۹	۱۱	توزیع دانش و اطلاعات		
۸	۸	کاربرد دانش و اطلاعات		
۸	۱	بکارگیری تیم تخصصی در طراحی فرایندها (تولید، آموزش، بازاریابی و ...)	طراحی فرایند	
۱۱	۱۴	بهره‌گیری از فناوری‌های روز در زمینه طراحی فرایندها		
۱۳	۲	تهیه فرمت‌های مختلف از فرایندهای طراحی شده		
۷	۶	امکان‌سنجی فرایندها	پیاده‌سازی فرایند	
۱۰	۴	بسترسازی اجرای فرایندها		
۶	۵	اجرای فرایند	پایش و کنترل فرایند	
۱۱	۳	ارزیابی ابعاد و مراحل مستمر فرایند		
۶	۱۰	نظارت بر اجرای فرایند		
۵	۶	بکارگیری روش‌ها و افراد تخصصی در ارزیابی		
۵	۲	آسیب‌شناسی فرایندها	باز مهندسی فرایند	
۶	۸	بازطراحی فرایندها		
۱۲	۹	بهبود کیفی و کمی فرایندها		
۷	۸	سخت‌افزاری	بلوغ فنی	
۶	۱۳	نرم‌افزاری		
۷	۳	عملیاتی	بلوغ ارتباطی	
۱۱	۱۰	ارتباطات درون شرکتی		
۶	۶	ارتباطات با نهادها		
۱۰	۵	ارتباطات با مشتریان	بلوغ نظارتی	
۹	۱۱	نظارت بر تامین		
۹	۹	نظارت بر تولید		
۸	۶	نظارت بر توزیع		
۷	۹	ارزیابی عملکرد	بلوغ عملکردی	
۸	۵	بهبود عملکرد		
۱۳	۶	استاندارد عملکرد		
۵	۴	جانشین پروری	بلوغ رهبری	
۷	۳	هماهنگی و سازماندهی		
۱۱	۱۴	سبک رهبری مناسب		

فرایند

فرایند

نقش پیشابندی برای سایر عوامل دارند. سطح فرآیندی نیز نقش همبسته و پیشابندی را برای سایر عوامل ایفا می‌کنند. عوامل بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار نیز سطح پیامدی که بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار ورزشی در شرکت‌های تولیدی ورزشی ایران می‌باشند.

ارتباط و جهت اثرگذاری عوامل فوق در قالب یک مدل مفهومی به صورت شکل زیر ترسیم گردید. جهت اثرگذاری بین عوامل و برآیند تعامل بین متغیرهای به صورت فلش‌های زیر مشخص شده است. ترسیم مدل نشان داد که عوامل زمینه‌ای اساس و پایه عوامل دیگر هستند و در الگوی بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار



شکل ۲. چارچوب مفهومی عوامل بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار در شرکت‌های تولیدی ورزشی

شرکت‌های تولیدی ورزشی است. در این پژوهش به شناسایی و تبیین یک چارچوب علمی و مبتنی بر داده‌های کمی و کیفی اقدام شد. در همین راستا مولفه‌های حاصل از پیمایش کیفی در قالب شش منظر کلی شامل؛ اکوسیستم بازار، سیستم شرکت، زنجیره فرآیند، عملکرد فرآیند، مدیریت فرآیند و بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار دسته‌بندی گردید. عوامل شناسایی شده به صورت اکوسیستم بازار، سیستم شرکت، زنجیره فرآیند، عملکرد فرآیند، مدیریت فرآیند و بلوغ فرایندها چارچوب‌بندی شدند. در تحقیقات قبلی؛ Röglinger et al (2012)، نیز عوامل تعیین کننده در بلوغ کسب و کار را مشابه با این پژوهش به صورت سه عامل و در قالب هزینه‌ها، استراتژی و فرآیندها دسته-

متغیرهای مربوط به مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد. به طوری که مدل پژوهش دارای سه سطح زمینه‌ای، فرآیندی و پیامدی می‌باشد. در سطح زمینه‌ای اکوسیستم بازار و سیستم شرکت قرار می‌گیرد؛ همچنین در سطح فرآیندی ابعاد زنجیره فرآیند، عملکرد فرآیند و مدیریت فرآیند قرار دارد. در نهایت در سطح پیامدی بعد بلوغ مدیریت فرآیند قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی چارچوب مفهومی بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار در شرکت‌های ورزشی بود. یکی از نوآوری‌های مهم این پژوهش بررسی نسبتاً جامع از همه ابعاد و فرایندهای موجود در مدیریت کسب و کار در

رقابتی در تغییرات عرضه و تقاضا دارد. از این رو اکوسیستم‌ها از تعامل‌های بین ذینفعان به وجود می‌آیند و هر تعاملی می‌تواند آثار متعدد و گوناگونی داشته باشد که بر روی تمام اجزاء سیستم تأثیرگذار خواهد بود. به این ترتیب هر تعاملی می‌تواند پیامدهایی غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد و این همان خصوصیتی است که می‌بایست در بین تمامی بخش‌ها باید وجود داشته باشد (Farahmand Mehr, 2014). برای حرکت صحیح و تخصیص منابع در جای صحیح، اکوسیستم نیازمند رهبرانی هست که آگاه به ظرفیت‌ها و بازار و مشروعیت اجتماعی داشته باشند. عملکرد مناسب یک اکوسیستم وابسته به آن است که بتواند فضایی را فراهم سازد تا تمامی اعضای آن مجموعه در راستای هدف مشترک به بازدهی هدف‌گذاری شده برای خود نایل شوند و در این راستا از همکاری سایر اعضا بهره‌مند گردند (Farahmand Mehr, 2014)؛ بنابراین می‌توان گفت احتمالاً اکوسیستم بازار به عنوان یک محیط پویا برای سیستم شرکت و زنجیره فرآیندهای آن تأثیر می‌گذارد و بنابراین عملکرد شرکت را دگرگون و دچار تغییر می‌کند؛ بنابراین باید به اثر اکوسیستم بازار به عنوان یک متغیر اثر گذار توجه نمود. (Farahmand Mehr 2014) گزارش کرد که کسب و کارهای ورزشی کشور در بستر یک اکوسیستم قوی نیستند و تأثیرات نوسانی بازار بر آن‌ها به شدت اثرگذار خواهد بود. سیستم شرکت از طریق استانداردسازی در به کارگیری دانش، مهارت، تکنیک و روش‌های صحیح مدیریتی شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به ثبات و موفقیت و پیشی گرفتن از رقبای دست یابند (Hosseini et al, 2017) و ابعاد ساختار

بندی کرده بودند. از طرفی دیگر Röglinger et al (2012)، در دسته‌بندی متفاوتی عوامل بلوغ کسب و کار را مبتنی بر وظایف و ابزارهای مدیریتی گزارش کردند. تطبیق چارچوب‌بندی این پژوهش نسبت به تحقیقات قبلی نشان می‌دهد مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش از جامعیت و نوآوری قابل توجهی برخوردار می‌باشد.

در اکوسیستم بازار مسائل طرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در پنج بعد ساختار بازار، رفتار رقبا، رقابت بازار، تقاضای بازار و واردات خارجی بازار طبقه‌بندی شد. در این پژوهش اکوسیستم بازار به مثابه یک محیط و پیشایند است؛ که از اعضای مانند مشتریان، تامین‌کنندگان، تولیدکنندگان، سهامداران، انجمن‌های تجاری، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی و سایر بخش‌های ذینفع تشکیل شده است، از طرفی ارتباطات متقابل و پیچیده‌ای بین این اعضا وجود دارد و موفقیت و بقای آن‌ها به یکدیگر وابسته است. بر این اساس تقاضای بازار می‌تواند سایر عوامل را تحت الشعاع خود قرار دهد. به طوری که کلاشی (۱۳۹۴) گزارش داد که نسبت عرضه و تقاضا در تنظیم زمینه بازار ورزش نقش محوری را دارند. همچنین (Farahmand Mehr 2014) نقش محیط در صنعت ورزش را فعال و پویا ارزیابی کرده‌اند. از این رو می‌توان گفت که بازار تولیدات ورزشی کشور به دلیل چالش‌های فراوان برای تولیدکنندگان داخلی و حضور برندهای خارجی (به عنوان رقبای برندهای داخلی) با نوسانات بسیاری همراه است. (Reyhani 2015) در تحقیقی نشان داد که دست یابی به مزیت‌های رقابتی به طور قابل توجهی به قابلیت هوشمندی

سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع سازمانی، برند سازمانی، استراتژی سازمانی و فناوری سازمانی را شامل می‌شود. با توجه به این که سیستم شرکت یک عامل پیشاینده است و نسبت به عوامل فرایندی، ورودی محسوب می‌شود. در تبیین این یافته به مطالعات قبلی رجوع کرد به طوری که Toti far Tehranpour & Zia (2014) در مطالعه‌ای نشان داد که متغیر سرمایه ساختاری پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی نیستند که با یافته این بخش از پژوهش همخوان است. از این رو مبنای این متغیر در مدل بر اساس نیاز به سیستم شرکت و تنظیم بازار می‌باشد. به طوری که از دید متخصصان، الگوی تقسیم کار، فلسفه سازمانی شرکت، هنجارهای درون شرکت، رفتار اعضا، منابع مالی، انسانی، فیزیکی، استراتژی سطح بازار، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سطح واحدها، میزان استفاده از اینترنت و شبکه‌های ارتباطی نوین در ارائه و کارآمدی زنجیره تامین در مراکز تولیدی ورزشی می‌تواند در سیستم شرکت‌ها ورزشی مؤثر باشند. در این زمینه Mandalizadeh & Honari (2011) گزارش دادند که سرمایه‌گذاری در تولید کالاهای ورزشی باعث اشتغال‌زایی و افزایش تولید ناخالص داخلی در صنعت ورزش می‌گردد که این امر سبب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود. همچنین می‌توان گفت که تعریف نقش برای شرکت‌های ورزشی جهت مشارکت در توسعه صنعت ورزش می‌تواند به عنوان عواملی در جهت رشد و توسعه کسب و کار در شرکت‌های تولیدکننده ورزشی نام برد.

زنجیره فرایند به بررسی تحویل کالاها و خدمات به مشتریان در محدوده زمانی مشخصی می‌پردازد. بدیهی است مطلوب آن است که زمان تحویل کالا و خدمات به مشتریان به حداقل برسد. معمولاً وجود چندین سایت‌های تولید، تحویل و همچنین تنوع روش‌های گوناگون حمل و نقل کالا و خدمات به پیچیدگی این مسئله می‌افزاید (Faraz & Baradaran, 2010). در همین راستا افراد مصاحبه شونده معتقدند که زنجیره فرایند شرکت شامل ابعاد مدیریت فرایند طراحی، مدیریت فرایند تأمین، مدیریت فرایند تولید، مدیریت فرایند بسته‌بندی، مدیریت فرایند بازاریابی، مدیریت فرایند توزیع و مدیریت فرایند فروش می‌باشد. از این رو می‌توان گفت مدیران شرکت‌های تولیدی باید با تشکیل تیم طراحی که مبتنی بر نیازهای مشتریان، تنوع بخشی به منابع تامین، ارزشگذاری مناسب منابع، بهسازی زنجیره تامین، فناوری روز در خط تولید، افزایش بازدهی خط تولید، بهره‌گیری از تخصص‌های ویژه در خط تولید، بسته‌بندی متناسب با بازار هدف و گروه مصرف‌کنندگان، استفاده از تکنیک‌های بسته‌بندی متناسب با قیمت و کاربرد محصول، بکارگیری انواع روش‌های تبلیغات، استفاده از استراتژی مناسب بازاریابی، تدوین برنامه بازاریابی و تشکیل تیم بازاریابی، ارتباط مناسب با فروشگاه‌های ورزشی، توزیع مناسب براساس نیازسنجی منطقه‌ای و استفاده از سیستم ارتباط با مشتریان، می‌توانند در بهبود زنجیره فرایند شرکت‌های تولیدی ورزشی گام‌های اساسی بردارند. در تعمیم این نتایج می‌توان به مطالعات قبلی رجوع کرد،

چگونه کار می‌کنند، دادن بازخورد به آن‌ها و به حرکت درآوردن آن‌ها از طریق توسعه خود، مشوق‌ها و یا چیزهای دیگر. کدهای استخراج شده از مصاحبه تحت هفت مقوله عمده مدیریت کیفیت فرایند، مدیریت زمان فرایند، مدیریت تدارکات فرایند، مدیریت ارتباطات فرایند، مدیریت ریسک فرایند، مدیریت مالی فرایند و مدیریت دانش فرایند طبقه‌بندی گردید و هرکدام از این عوامل نیز شامل زیرمجموعه‌هایی بود. این یافته‌ها را می‌توان در چند رویکرد مورد تحلیل قرار داد. نخست اینکه آیا تغییر در فرایندها و مهندسی مجدد آن‌ها (متغیر مدیریت فرایند) تا چه اندازه منجر به عملکرد بهتر و سطح بلوغ بیشتر می‌شود. دوم اینکه مولفه‌های عملکردی تا چه اندازه می‌توانند نشان دهنده بلوغ باشند. حلقه مشترک در این میان، اصل بهبود مستمر است و بهبود مستمر نیازمند سیستم کارآمد مدیریت عملکرد می‌باشد. از سویی دیگر مدیریت فرایند رویکردی سیستماتیک برای مدیریت و کنترل فرایندهای یک سازمان، با تمرکز بر برآورده ساختن نیازهای مشتریان و افزایش کارایی فعالیت‌ها می‌باشد. Brooks et al (2015)، در مطالعه‌ای با استفاده از "مدل بلوغ در بهبود عملکرد مدیریت پروژه" نشان دادند که در سطوح بالای بلوغ، نتایج عملکرد تا حد زیادی به مدل بلوغ مدیریت پروژه بستگی دارد. از این‌رو می‌توان به تولیدکنندگان ورزشی توصیه کرد که با ایجاد واحدهای ویژه در جهت بهبود عملکرد شرکت‌ها محصولات با کیفیتی به بازار ارائه کنند. ضمن اینکه مدیران شرکت‌ها می‌توانند علاوه بر تجزیه و تحلیل اطلاعات کلیدی و بهینه‌سازی تصمیمات استراتژیک، از زنجیره فرایند و عملکرد فرایند به

به طوری که (Kalinowski 2016) در مطالعه‌ای نشان داد که رابطه معنی‌داری مثبت بین مناطق بلوغ مدیریت فرایند و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌هایی که شواهد محرمانه برای وجود روش‌های بلوغ فرایندی به‌ویژه در همه مناطق سازمان (که نشان‌دهنده بلوغ فرایندی) است، انتظار می‌رود که بهتر عمل کنند. شواهد موجود از کسب و کار در بازار ورزش نشان می‌دهد فعالیت‌هایی نظیر فرایند طراحی، فرایند تامین، فرایند تولید، فرایند بسته‌بندی، فرایند بازاریابی، فرایند توزیع و فرایند فروش کالا و خدمت به مشتری که قبلاً همگی در سطح شرکت انجام می‌شده اما اینک به یک پدیده فرایندی و زنجیره‌وار تبدیل شده است، زنجیره فرایند پدیده‌ای است که این کار را به طریقی انجام می‌دهد که مشتریان به توانند خدمت قابل اطمینان و سریع را با محصولات با کیفیت در حداقل هزینه و زمان دریافت کنند. همچنین بر اساس نگرش زنجیره ارزش (Porter 2004) که در آن زنجیره تامین شامل تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی است، زنجیره تامین به عنوان بخشی از جریان کالا و خدمات در زنجیره فرایند در نظر گرفته شده است، یک زنجیره فرایند به تشریح تمام فعالیت‌های مرتبط در تحویل کالاها و خدمات به مشتریان می‌پردازد.

عامل بعدی در مدیریت فرایند بلوغ کسب و کار عملکرد فرایند می‌باشد. در این چشم‌انداز عملکرد را می‌توان از نقطه نظر فرد ملاحظه کرد. در این سطح عملکرد در درون فرایند ارزیابی با فرایند بازبینی ظاهر می‌شود. عملکرد در اینجا، یعنی مرور دوره‌ای اینک افراد و گروه‌ها

در سطح بالاتری از بلوغ مدیریت فرآیندهای کسب و کار هستند بالاتر است. از این رو در جهت بهبود عملکرد شرکت‌های تولیدات ورزشی باید دیدگاهی فرایند محور داشته و به صورت فرایندی عملکرد شرکت را بهبود بخشید، یعنی به صورتی که باعث بهبود در مدیریت کیفیت، مدیریت زمان، مدیریت تدارکات، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت مالی و مدیریت دانش فرایند گردد.

بلوغ مدیریت فرایند کسب و کار، استانداردسازی کلیه وظایف حوزه مدیریت کسب و کار شرکت با هدف شناسایی جایگاه بازاریابی سازمان در عرصه رقابت، پیش‌بینی و تجویز راهکارهای بازاریابی در کلیه مراحل عمر سازمانی می‌باشد (Hosseini et al, 2017). کدهای استخراج شده از مصاحبه در منظر بلوغ مدیریت فرایند تحت پنج مقوله عمده بلوغ فنی، بلوغ ارتباطی، بلوغ نظارتی، بلوغ عملکردی و بلوغ رهبری طبقه‌بندی شد و هرکدام از این عوامل نیز شامل زیرمجموعه‌هایی بود که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. افراد شرکت‌کننده در تحقیق معتقد بودند که یک شرکت برای اینکه به بلوغ در فرایندهای مرتبط با کسب و کار خود برسد باید در سطح بالایی از بلوغ سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، عملیاتی باشد و از طرفی شرکت‌های تولیدی ورزشی باید از سطح بالایی در زمینه ارتباطات درون شرکتی، ارتباطات با نهادها، ارتباطات با مشتریان برخوردار باشند. همچنین این شرکت‌ها باید از یک سیستم نوین در جهت نظارت بر تامین، تولید و توزیع برخوردار باشند تا بتوانند در جهت بهبود عملکرد شرکت و هماهنگی و سازماندهی بهتر شرکت خود گام بردارند.

عنوان ابزاری برای عملکرد بهتر در جهت کسب سهم بیشتری از بازارها و مشتریان جدید استفاده نمایند.

مدیریت فرایند یک رویکرد جامع برای مدیریت سازمان و شرکت‌ها است که در آن عواملی چون فهم و درگیری مدیران ارشد سازمان، شفاف‌سازی نقش‌های تعریف شده است، تکنیک‌های متناوب سازی، پرسنل آموزش دیده و یک فرهنگ پذیری تغییر فرایندها پایه و اساس دستیابی به نتیجه مطلوب است (Macedo de Morais et al, 2014). کدهای استخراج شده از مصاحبه تحت چهار مقوله عمده طراحی فرایند، پیاده‌سازی فرایند، پیش و کنترل فرایند و باز مهندسی فرایند طبقه‌بندی شده است. از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در تحقیق بکارگیری تیم تخصصی در طراحی فرایندها (تولید، آموزش، بازاریابی و ...)، بهره‌گیری از فناوری های روز در زمینه طراحی فرایندها تهیه فرمت‌های مختلف از فرایندهای طراحی شده امکان‌سنجی فرایندها، بسترسازی اجرای فرایندها، ارزیابی ابعاد و مراحل مستمر فرایند، نظارت بر اجرای فرایند، بکارگیری روش‌ها و افراد تخصصی در ارزیابی، بازطراحی فرایندها و بهبود کیفی و کمی فرایندها در دستیابی به نتیجه مطلوب به مدیران شرکت‌های تولیدی کمک‌کننده است. در تبیین این یافته می‌توان به مطالعات قبلی رجوع کرد. به طوری که (Röglinger et al (2012، نشان داد که کارآیی مدیریت فرایند راهنمایی مطلوبی برای تشخیص سطوح بلوغ است و برای اجرای اقدامات بهبود کاربرد دارد. (Vukšić et al (2017 نشان دادند که استفاده از مدیریت فرایند کسب و کار اجتماعی در شرکت‌های که

داشته باشد. در واقع برای رسیدن به یک وضعیت با دوام در بلوغ مدیریت فرایند کسب و کار به نظر می‌رسد که باید دولت و مدیریت بخش خصوصی شرکت‌های ورزشی کشور تغییرات و اصلاحات کاملی را در زیرساخت‌های صنعتی، مالیات‌های وضع شده بر تولید (قوانین مالیاتی)، صنایع مرتبط تامین کننده و پشتیبانی کننده، محیط صنعت تولیدات ورزشی، منابع و زیرساخت‌های خود صورت دهند تا بتوانند به بلوغ لازم در زمینه صنعت تولیدات ورزشی دست یابند. ضمن اینکه مدیران شرکت‌ها می‌توانند علاوه بر تجزیه و تحلیل اطلاعات کلیدی و بهینه‌سازی تصمیمات استراتژیک، از زنجیره فرآیند و عملکرد فرآیند به عنوان ابزاری برای عملکرد بهتر در جهت کسب سهم بیشتری از بازارها و مشتریان جدید استفاده نمایند. بدین منظور پیشنهادات زیر نیز ارائه می‌شود. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر منابع اصلی بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار شرکت‌های تولیدات ورزشی شناسایی شد، برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود روش‌های تامین و نگهداری هر یک از این منابع بررسی شود. همچنین تاثیر صنایع حمایتی (تامینی و توزیعی) در زمینه ایجاد و پایداری بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار تولیدات ورزشی بررسی شود. چون در پژوهش حاضر وضع مطلوب و موجود بلوغ کسب و کار ورزشی بررسی نشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهشی هر دو وضع موجود و مطلوب بلوغ کسب و کار ورزشی شناسایی شده در پژوهش حاضر بررسی و شکاف بین آن مورد تحلیل قرار گیرد. احتمالاً مدل ارائه شده دارای ضعف‌ها و کاستی‌هایی است،

به صورت کلی می‌توان گفت، این مدل مجموعه‌ای از عناصر ساختارمند توصیف کرد که بلوغ کسب و کار را تشریح می‌کنند. پس مدل ارائه شده در این پژوهش، شناختی از سطوح بلوغ مدیریت کسب و کار را براساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌های شرکت ایجاد می‌کند. برپایه این مدل، می‌توان به ارزیابی عینی از سطح فعالیت‌های مدیریت کسب و کار در هر شرکت ورزشی پرداخت و اطلاعات علمی در زمینه اقدامات مناسبی را که باید سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریتی انجام دهد، فراهم ساخت. براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات زیر جهت ارتقای بلوغ کسب و کار در شرکت‌های تولیدی ورزشی پیشنهاد می‌شود: وضعیت بلوغ کسب و کار خود را ارزیابی کنند و با سایر شرکت‌ها مقایسه نماید. براساس تعیین وضعیت بلوغ جایگاه و موقعیت خویش را در بازار تشخیص دهند و دقیقاً موانع و راهکارهای پیشرفت را شناسایی کنند تا در راستای آن تغییرات و تنظیمات لازم را اجرا و منابع مورد نیاز برای رسیدن به مراحل بعدی را تأمین کنند.

هر چند در پژوهش حاضر، عوامل بلوغ مدیریت فرایندی تولیدات ورزشی کشور شناسایی و مدل آن طراحی شد، اما باید گفت با توجه به مدل نهایی پژوهش نقش منابع در بلوغ کسب و کار پیچیده بوده و تابعی از چگونگی بکارگیری کارا و اثربخش آن‌ها در قالب اکوسیستم بازار و سهم شرکت است. از این‌رو، توجه به این متغیر و فراهم کردن شرایط تامین آن در قالب فعالیت‌های، دولتی، صنفی، علمی و صنعتی می‌تواند در ایجاد بلوغ مدیریت فرایند صنعت تولیدات شرکت‌های ورزشی کشور نقش مهمی

- Master's thesis of Shahid Beheshti University. (in persian)
- De Bruin, T., & M. Rosemann. (2005). Towards a business process management maturity model.
 - Farahmand Mehr, Abbas. (2014). Designing an Exercise Entrepreneurship Ecosystem Model, PhD Thesis Azad University of Tehran. (in persian)
 - Faraz, A.R., & Baradaran Kazemzadeh, R. (2010). Statistical Process Control and Delivery Chains. IJIEPM, 21 (3), 56-66. (in persian)
 - Fini, R., Grimaldi, R., & Sobrero, M. (2009). Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives, J Technol Transf, 34, 380-402.
 - Gartner, W. (1985). Conceptual framework for describing the phenomenal of new venture creation, Academy of Management Review, 10(4), 696-706.
 - Greenberger, B. D., & Sexton, D. L. (1988). An Interactive Model of New Venture Initiation Journal of Small Business Management, 26, 3, 1.
 - Hall, A., & DeVaney, S.A. (2009). Factors that Influence Small Business Start-up, 2009, The 55th Annual Conference of the American Council on Consumer Interests, July 26-28, in Milwaukee, Wisconsin.
 - Hosseini, Shiva, Yarmohammadian, Mohammad Hossein, Ajami, Sima. (2017). The relationship between organizational culture and organizational maturity of hospital staff affiliated to Isfahan University
- از این رو تحقیقات بیشتر برای تکامل مدل تحقیق و رفع ضعف‌های احتمالی آن ضروری به نظر می‌رسد.
- منابع**
- Abbas, N., Hussain, T., & Saeed, B. (2016). Maturity Model as a Business Process Improvement Methodology for Automobile Parts Manufacturers: A Case Study. Sci. Int. (Lahore), 28(5), 4767-4776.
 - Azimzadeh, Seyyed Morteza., Ehsani, Mohammad., Kordnaech, Asad Alah., & Kozechian, Hashem. (2014). Explaining a conceptual model for creating small and medium-sized businesses. Sports Management Studies, 6 (22), 189-208. (in persian)
 - Bagheri, Seyyed Mohammad., & Asghari, Fereshteh. (2013). An analysis of the coordination between business-level strategies and market orientation within the framework of the organization's lifecycle. Marketing Management, 8 (19), 109-125. (in persian)
 - Bill, C., William, E., & Hefley, Q., Sally A. (2002). People Capability Maturity Model (PCMM). Background, Concepts, Structure, and Usage.
 - Brooks, P., El-Gayar, O., & Sarnikar, S. (2015). A framework for developing a domain specific business intelligence maturity model: Application to healthcare. International Journal of Information Management, 35(3), 337-345.
 - Clashi, Maziar (2014). Effect of Exercise on Economic Growth,

- proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432.
- Mandalizadeh, Zeinab, Honari, Habib. (2011). Investigating the Factors Affecting Entrepreneurship in Sports; As an interdisciplinary field. *Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 2 (2), 113-136. (in persian)
 - Massoudnia, Ibrahim. (2007). Investigation of the validity of personality paradigms in entrepreneurship study and forecasting, *Daneshvar behavior*, 14 (23), 53-64. (in persian)
 - Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(2), 48-63.
 - McCormack, K. J. Willems, J. Van den Bergh, D. Deschoolmeester, P. Willaert, M. Indihar Štemberger, R. Škrinjar, P. Trkman, M. Bronzo Ladeira and M. Paulo Valadares de Oliveira. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal* 15(5), 792-815.
 - McPhee, I. (2000). Towards an understanding of business start-ups through diagnostic finger printing, University of Wolverhampton, UK, Management Research Centre, 1-13.
 - Nobakht, Farzad, Ehsani, Mohammad, Kozechian, Hashem & Amiri, Mojtaba. (2015). Factors Affecting the Success of Small and Medium Businesses in Sports in of Medical Sciences in 2007-2008. *Research in Curriculum Planning*, 1 (21), 101-116. (in persian)
 - Kalinowski, T. B. (2016). Analysis of business process maturity and organisational performance relations. *Management*, 20(2). <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0052>
 - Kalinowski, T. B. (2016). Analysis of business process maturity and organisational performance relations. *Management*, 20(2), 87-101.
 - Khanh Chu, Ngoc. (2017). Evaluating business process maturity in Vietnamese human resource firms. Thesis presented in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Management, specialization Business Process Management.
 - Koz-ehchian, Hashem, Ehsani, Mohammad, Azimzadeh, Seyyed Morteza, Kordnaech, Asada Alah., & Pitts, Brenda. (2014). A model for setting up small and medium-sized sports businesses. *Management and Exercise Development*, 3 (1), 51-68. (in persian)
 - Kwon, O., Lee, N., & Shin, B. (2014). Data quality management and data usage experience and acquisition intention of big data analytics, *international journal of information management*, 34(3), 387-396.
 - Macedo de Morais, R., Kazan, S., Inês Dallavalle de Pádua, S., & Lucirton Costa, A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework

- Smith, P. A. (2009). statistical analysis of the impact of the enterprise act 2002 on business start-ups in England and Wales, 1-44.
- Stemberger, M. I., Kovacic, A., & Jaklic, J. (2007). A methodology for increasing business process maturity in public sector. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, 119–133.
- Supattana, Sukrat., & Borworn, Papisratorn. (2018). A Maturity Model for C2C Social Commerce Business Model. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 9(1), 27-54.
- Taghavi, Mehdi., & Hosni, Mohammad. (2017). A Survey on Iran's Situation Under the Maturation Index of Business and Maturity Market Global Innovation Index. Bureau for Monitoring and Improving the Business Environment and the Secretariat of the High Council for the Implementation of General Principles of Article 44 of the Constitution. Ministry of Economic Affairs and Finance - Deputy Economic Affairs. 1-13. (in persian)
- Toti far Tehranpour, Mohammad Mehdi., & Zia, Babak. (2014). The Influence of Intellectual Capital on the Innovation of Small Industries in Tehran Province. *Quarterly of Entrepreneurship Development*, 7(2), 231-245. (in persian)
- Van Vuuren, JJ., & Groenewald, D. A. (2007). Critical Analysis of the Influence of Start-Up Factors in Small Businesses and Entrepreneurial Ventures in South Africa, *Acta Commercii*, 269-80.
- Vukšić V. B. M., Štemberger I., & Vugec D. S. (2017). Insights into BPM maturity in Croatian and Slovenian companies. *MIPRO*, 1623-1628.
- Iran, National Conference on New Approaches to Business Management, Tabriz, Tabriz University and Industrial Management Organization. (in persian)
- Parker, S. C. and Belghitar, Y. (2006). What Happens to Nascent Entrepreneurs? An Econometric Analysis of the PSED, *Small Business Economics*, 27(1), 81–101.
- Porter, M.E. (2004). *Competitive strategy*. The Free Press, New York, NY.
- Randeree, K. Mahal, A. & Narwani, A. (2012). A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*, 18(3), 472-492.
- Ranjbar Fred, Mina., & Gangjo, Zahra. (2018). Overview of Maturity Models in Business Process Management. *Quarterly Journal of Standard and Quality Management*, 7 (24), 32-46. (in persian)
- Reyhani, Mohammad. (2015). *Designing the Competitive Advantage Model of Sporting Industries*, Ph.D., Guilan University. (in persian)
- Reynolds, P. D. (2007). New Firm Creation in the United States: A PSED I Overview, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(1).
- Röglinger, M. Pöppelbuß, J. & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.



Presentation a conceptual framework for maturity management of business processes in sports companies

Mousa Jalili¹, Mehr Ali Hematinejad Toli^{*2}, Mehdi Naderi Nasab³

Received: May 04, 2019

Accepted: Oct 28, 2019

Abstract

Objective: The aim of present study was to Presentation a conceptual framework for maturity management of business processes in sports companies.

Methodology: the research methodology was performed in terms of quality, process strategy and the objective was applied. The statistical population was selected to consist of human community (Directors of sports production companies, Professors in Sport Marketing, and ect) and the information society (scientific resources, documents and libraries dealing with business management and management maturity). The statistical sample was sampled and questioned in a number of capability-based theoretical saturated content (21 and 52 documents). Based on theoretical saturation and you will be considered. Research tools included systematic library study and the exploratory interview structure. The validity of tools using qualitative narrative methods was evaluated at a desirable level (Content validity). The method of conceptual coding and frameworks were used for analyze the findings.

Results: The proposed analytical framework includes six overall perspectives including market ecosystems, company systems, process chains, process performance, process management, and maturity of business process management. The conceptual model emerged from the code framework as a process system from the market ecosystem and company system to the maturity of the process management.

Conclusion: Overall, the results of the research showed that based on this model, an objective assessment of the level of business management activities in each sports company can be provided and scientific information on the appropriate steps that the organization needs to achieve the next level of maturity in terms of managerial development To do.

Key word: Market Ecosystem, Maturity Process Management, Business Sport, Process Chain.

1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. 2. Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran. 3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

* Corresponding author's e-mail address: ma_hemati@yahoo.com