



نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش

ارائه استراتژی منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز با تمرکز بر استراتژی‌های جذب و حفظ مربیان و بازیکنان و اولویت‌بندی آن بر اساس دیدگاه هواداران

قاسم زارعی^{۱*}، مصطفی آجورلو^۲ و رضا محمد کاظمی^۳

۱- استادیار دانشگاه محقق اردبیلی

۲- استادیار دانشگاه امام حسین

۳- دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۴/۱۵

چکیده

هدف: اهداف اصلی این تحقیق، ارائه استراتژی‌های منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز در زمینه جذب و حفظ بازیکن و مربی و اولویت‌بندی این استراتژی‌ها، بر اساس دیدگاه هواداران این تیم بود.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت و روش، توصیفی - تحلیلی و به لحاظ اجرا، میدانی بود. جامعه آماری ارائه استراتژی‌ها، افراد مطلع از وضعیت منابع انسانی باشگاه و در اولویت‌بندی استراتژی‌ها، هواداران تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز بود. در طول تحقیق از ترکیب روش‌های کمی و کیفی استفاده شد. اطلاعات با روش‌هایی همچون بررسی اسناد، روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه گردآوری شد. شیوه‌های تحلیل این تحقیق، تحلیل SWOT و تحلیل سلسله مراتبی بود.

یافته‌ها: بر اساس نتایج تحقیق ۱۶ استراتژی شامل، ۴ استراتژی SO، ۵ استراتژی WO، ۱ استراتژی ST، و ۶ استراتژی WT شناسایی شدند. در اولویت‌نهایی نیز استراتژی "استعدادیابی و تلاش در جهت جذب نیروهای بومی مستعد در تیم‌های پایه" در اولویت اول قرار گرفت و بقیه استراتژی‌ها نیز به ترتیب اولویت‌بندی شدند. یافته‌های این تحقیق، بیانگر این موضوع هستند که از دیدگاه هواداران، توجه به جوانان و نیروهای بومی و نیز استفاده از ظرفیت‌های منطقه در زمینه سرمایه، می‌تواند نقش بالایی در موفقیت تیم داشته باشد.

نتیجه‌گیری: به مدیران باشگاه پیشنهاد می‌شود، ضمن به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف شناسایی شده، به اولویت هواداران در استراتژی‌های مربوط به جذب و حفظ بازیکن و مربی توجه نمایند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، منابع انسانی، هواداران، فوتبال، باشگاه تراکتورسازی تبریز.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی از استراتژی‌ها و رهیافت‌های جامعی برای مدیریت به کارگیری افراد در سازمان استفاده می‌کند و به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نیروی انسانی توانمند و متعهد است. مدیریت منابع انسانی، ترکیبی از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، خط مشی‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت افراد است. این اقدامات شامل، استخدام، گزینش، آموزش، پاداش و ارزیابی است (دوهرتی^۱، ۱۹۹۸؛ آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶؛ چلادورای^۳، ۲۰۰۶؛ بیردول و کلایدون^۴، ۲۰۰۷؛ بلویسی^۵، ۲۰۰۷؛ دسلر^۶، ۲۰۰۸؛ هویه^۷ و همکاران، ۲۰۰۹؛ خاساونه^۸، ۲۰۱۱؛ آرمسترانگ و تیلور^۹، ۲۰۱۴؛ آیسبت و هویه^{۱۰}، ۲۰۱۵). ارزشمندترین دارایی یک سازمان، منابع انسانی آن است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶؛ چلادورای، ۲۰۰۶؛ هویه و همکاران، ۲۰۰۹؛ خاساونه، ۲۰۱۱، سله مانی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۴). یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش، می‌تواند به مثابه یک دارایی استراتژیک سازمانی در نظر گرفته شود (هوانگ^{۱۲}، ۲۰۰۱). نداشتن نگرش استراتژیک بلند مدت نسبت به مدیریت منابع انسانی، تاثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای جذب و نگهداری منابع انسانی در سازمان بر جا خواهد گذاشت و توجه به این موضوع برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است (غلام زاده و جلالی، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است، به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود دست یافته‌اند (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴).

بامبرگر و مشولم^{۱۳} (۲۰۰۰)، مدل‌های مطرح تدوین استراتژی منابع انسانی را در دو رویکرد کلی منطقی و فزاینده دسته بندی نموده‌اند. مدل‌های منطقی، بیانگر تاثیرگذاری یک طرفه استراتژی سازمان بر استراتژی منابع انسانی است. بر اساس مدل‌های فزاینده الگوهای استراتژیک منابع انسانی بدون وجود استراتژی سازمان قابل ارائه هستند؛ چرا که عناصر تصمیم‌گیری در آنها، شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی است. در قالب دو رویکرد ارائه شده مدل‌های مختلفی همچون، مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی، الگوی تعالی سازمانی، مدل استراتژیک برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی و الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی ارائه شده است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای سازمان‌های ورزشی به دلایلی همچون، حساسیت بیشتر در جذب نیروی انسانی و هزینه‌های بالاتر منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (ویراکن^{۱۴}، ۲۰۱۶). امروزه سازمان‌های ورزشی، رهیافت استراتژیک را به عنوان یک روش مهم مدیریت کردن منابع انسانی به کار می‌برند تا به هدف عملیات سازمانی کارا و موثر دست یابند (همان). شواهد تجربی کافی وجود دارد که نشان می‌دهد، اثربخشی سازمان‌های ورزشی به شدت تحت تاثیر منابع انسانی قرار دارد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴).

1. Doherty
2. Armstrong
3. Chelladurai
4. Beardwell and Claydon
5. Bloisi
6. Dessler
7. Hoye
8. Khasawneh
9. Armstrong and Taylor
10. Aisbett and Hoye
11. Selemani
12. Huang
13. Bamberger and Meshoulam
14. Weerakoon

فعالیت‌های به کارگیری نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی برای بسیاری از باشگاه‌های ورزشی در جهان با چالش‌های رو به افزایشی در زمینه حفظ افراد متقاضی فعالیت روبرو بوده است (ویراکن، ۲۰۱۶). جذب و نگهداری نیروی انسانی در کشورهای زیادی مساله مهم برای باشگاه‌های ورزشی است (تیلور^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). داده‌های مربوط به باشگاه‌های ورزشی در اسکاتلند، نشان می‌دهد که ۶۸ درصد باشگاه‌های ورزشی در جذب ورزشکاران نوجوان^۲ جدید شکست خورده‌اند. ۵۵ درصد در جذب نیروهای بزرگسال^۳ شکست خورده‌اند، ۴۱ درصد در جذب بانوان شکست خورده‌اند و ۲۵ درصد در جذب سایر اعضای خانواده شکست خورده‌اند (آلیسون^۴، ۲۰۰۱). بیش از نصف باشگاه‌های ورزشی در اسکاتلند اعلام کرده‌اند که ۵۴ درصد از اعضای فعلی آن‌ها، ماندن با باشگاه فعلی را انتخاب می‌کنند. شرایط در سوئیس نیز به گونه‌ای مشابه است. جایی که ۳۴ درصد از باشگاه‌های ورزشی مشکلات جدی را در استخدام اعضای جدید گزارش نموده‌اند (آلیسون، ۲۰۰۱؛ ویراکن، ۲۰۱۶). به هر حال این شواهد نشان می‌دهد که جذب و نگهداری منابع انسانی، چالش‌های مهمی را در بخش ورزش ایجاد کرده‌اند. این چالش‌ها به صورت مستقیم در فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی تاثیرگذار بوده‌اند (آکینگبولا^۵، ۲۰۱۳)؛ بنابراین تدوین استراتژی‌های مرتبط با جذب و نگهداری نیروی انسانی می‌تواند از اولویت‌های سازمان‌های ورزشی باشد.

در میان ورزش‌های مختلف، فوتبال از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. امروزه فوتبال تبدیل به پدیده اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی شده است و در جوامع مختلف قابل مقایسه با ورزش‌های دیگر نیست (طیبی و همکاران^۶، ۲۰۱۶). محمد کاظمی و آجورلو، (۱۳۹۳). ورزش فوتبال به عنوان معروف‌ترین ورزش جهان توجه‌های زیادی را در سطوح ملی و بین‌المللی به خود جلب کرده است. مطابق آمار فدراسیون جهانی فوتبال در سال ۲۰۰۶، ۲۴۳ میلیون نفر به صورت حرفه‌ای فوتبال بازی می‌کنند که ۴/۱ درصد از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند (شنر و کاراپولاتگیل^۷، ۲۰۱۵). در حال حاضر فدراسیون جهانی فوتبال (فیفا)، ۲۰۸ عضو دارد که در ۶ فدراسیون قاره‌ای مختلف باهم رقابت می‌کنند (شریعتی و همکاران، ۲۰۱۲). این تعداد عضو از تعداد کشورهای عضو سازمان ملل (۱۹۲) بیشتر است (درویشی و دوستی، ۱۳۹۳).

داشتن بازیکنان توانمند، نقش زیادی در موفقیت تیم‌های فوتبال دارد (سویر^۸ و همکاران، ۲۰۱۴، ویلیامز^۹ و همکاران، ۲۰۱۶). داشتن بازیکنان توانمند، مستلزم توجه به جذب بازیکنان جدید و حفظ بازیکنان موثر تیم است (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۶). یکی دیگر از مهم‌ترین افراد تاثیرگذار در موفقیت ورزشکاران و موفقیت تیم‌های فوتبال، مربیان هستند (سویر و همکاران، ۲۰۱۴). مربیان در عرصه میادین ورزشی، جایگاه پراهمیتی دارند و نقش آنان چنان مهم است که از آن‌ها به عنوان محور اصلی و سکندار تیم‌های ورزشی نام برده می‌شود. مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش نقش اصلی را در جهت رساندن ورزشکاران و تیم‌ها به سکوی افتخار ایفا می‌کنند (بهنام و همکاران، ۱۳۹۲). ارتباط بین مربی و بازیکن در موفقیت تیم‌های فوتبال، از اهمیت زیادی برخوردار است و حفظ ترکیب مربی و بازیکن می‌تواند این ارتباط را تقویت کند (سویر و همکاران، ۲۰۱۴).

با توجه به موارد ذکر شده در خصوص اهمیت تدوین استراتژی منابع انسانی و نیز اهمیت جذب و حفظ بازیکنان و مربیان در تیم‌های فوتبال، ارائه استراتژی منابع انسانی در زمینه‌های مرتبط با جذب و حفظ نیروی انسانی برای تیم‌های فوتبال، از

1. Taylor
2. Junior members
3. Senior members
4. Allison
5. Akingbola
6. Tayebi
7. Sener and karapolatgil
8. Soyar
9. Williams

اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز، به عنوان یکی از تیم‌های ریشه دار فوتبال کشور نیز، از این قاعده مستثنی نیست.

بر اساس اطلاعات ذکر شده در سایت اختصاصی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز، این تیم از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ شش بار سرمربی خود را تغییر داده است؛ همچنین بیشتر بازیکنانی که در این تیم عملکرد مناسبی داشته‌اند، معمولاً بیش از یک سال در این تیم حضور نداشته‌اند. به عنوان مثال می‌توان به خروج بهترین گلزنان این تیم در اکثر فصول در چند سال گذشته اشاره کرد. در حال حاضر (فصل ۹۴-۹۵)، در ترکیب اصلی این تیم تنها یک بازیکن وجود دارد که بومی منطقه است و این بازیکن نیز از تیم دیگر استان یعنی، تیم گسترش فولاد جذب شده است؛ بنابراین انتقال بازیکن از رده‌های سنی پایین به رده سنی بزرگسالان در تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز، به خوبی انجام نگرفته است. بر این اساس یکی از لازمه‌های تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز، تدوین استراتژی‌های جذب و حفظ مربیان و بازیکنان آن است تا بتواند با ایجاد استراتژی‌های مناسب در زمینه‌های مربوط به جذب و نگهداری، ضمن افزایش کارآمدی تیم در این زمینه، احتمال ماندگاری مربیان و بازیکنان خود را افزایش دهد؛ لذا در این تحقیق، استراتژی‌های جذب و حفظ مربیان و بازیکنان مورد مطالعه قرار گرفته است. این تحقیق به دنبال این است که ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف تیم فوتبال تراکتورسازی در زمینه مرتبط با جذب و حفظ مربی و بازیکن، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مرتبط با این موضوع را نیز شناسایی نماید و با کنار هم قرار دادن نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات، استراتژی‌های منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز را در زمینه مرتبط با جذب و حفظ مربی و بازیکن مشخص نموده، این استراتژی‌ها را بر اساس نظر هواداران این تیم اولویت بندی نماید.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. در مراحل مختلف این تحقیق، از ترکیب روش‌های کمی و کیفی در تحقیق استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از روش‌های مختلفی از جمله بررسی اسناد و روش کتابخانه‌ای و نیز روش میدانی همچون، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. مصاحبه‌ها به صورت مصاحبه‌های باز بوده، پرسشنامه نیز بر اساس استراتژی‌های سازمان شامل، دو بخش اهمیت استراتژی‌ها و امکان پذیری استراتژی‌ها بوده است و در هر بخش ۱۶ استراتژی مورد سوال قرار گرفته‌اند. بر اساس انواع رویکردها و مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی که در بخش مقدمه ذکر شده است، در این تحقیق، از رویکرد فزاینده و الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی استفاده شده است.

تحقیق حاضر در سه مرحله کلی صورت گرفته است:

استخراج عوامل داخلی و خارجی

با استفاده از مطالعات اسنادی و نیز روش مصاحبه‌های کیفی عوامل داخلی شامل، نقاط قوت و ضعف و عوامل خارجی شامل، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با منابع انسانی شناسایی و فهرست گردید. انتخاب مصاحبه شونده‌گان از بین کسانی انجام گرفت که با وضعیت منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز آشنایی داشتند. این افراد ترکیبی از مدیران و کارکنان فعلی باشگاه، مدیران و کارکنان قبلی باشگاه و برخی اعضای فعلی یا قبلی کانون هواداران باشگاه بوده است. حجم نمونه نیز به اندازه‌ای انتخاب شد که نتایج مصاحبه به حالت اشباع برسد؛ یعنی با افزایش تعداد مصاحبه، موارد جدیدی مطرح نشود. تعداد حجم نمونه در این بخش، ۱۷ نفر بودند. مصاحبه‌ها در فصل ۹۴-۹۵ مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران صورت گرفت. برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، اعتمادسازی در مصاحبه‌ها صورت گرفت، نتایج مصاحبه مجدداً با مصاحبه شونده‌گان مرور گردید، سعی بر رعایت تنوع در انتخاب مصاحبه شونده‌گان گردید، همچنین با تنظیم سوالات مصاحبه بدون سوگیری و سعی در دخالت کمتر

در صحبت‌های افراد سوگیری در مصاحبه‌ها به حداقل کاهش یافت؛ بنابراین از ۸ معیار مطرح شده توسط کرسول^۱ برای روایی، ۴ معیار مورد استفاده قرار گرفت. کرسول رعایت حداقل ۲ مورد را برای اطمینان از روایی مصاحبه ضروری می‌داند (کرسول، ۲۰۰۷). برای افزایش پایایی نیز از یادداشت برداری مفصل و کدگذاری توسط چند نفر استفاده گردید. پس از انجام مصاحبه‌ها، استخراج عوامل داخلی و خارجی با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفت.

ارائه استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها، جدول SWOT تشکیل شد و استراتژی‌های منابع انسانی مرتبط با جذب و حفظ مربی و بازیکن استخراج گردیدند. برای استخراج استراتژی‌ها، از کمیته استراتژی منابع انسانی استفاده شد. این کمیته شامل، محققین و ۴ نفر از باشگاه و کانون هواداران بوده‌اند. ابتدا قالب اولیه استراتژی‌ها توسط محققان تنظیم شد و سپس با مطرح شدن این فرمت، استراتژی‌ها در کمیته استراتژی منابع انسانی مورد بحث قرار گرفتند و استراتژی‌های نهایی مشخص شدند.

با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT که ابزار اصلی این تحقیق است، مدیران می‌توانند نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده را مقایسه کرده، ۴ نوع استراتژی ارائه نمایند. استراتژی‌های SO با استفاده از قوت‌های داخلی و فرصت‌های محیطی تهیه می‌شود. استراتژی‌های ST با استفاده از قوت‌های داخلی سعی در غلبه بر تهدیدات محیطی دارد. استراتژی‌های WO، تلاش بر پوشش نقاط ضعف داخلی با استفاده از فرصت‌های محیطی دارد. در استراتژی‌های WT، نقاط ضعف داخلی کاهش یافته و تهدیدهای محیطی کاهش یا حذف می‌شوند. جدول ۱، قالب کلی ماتریس SWOT را نشان می‌دهد.

جدول ۱- ماتریس SWOT

عوامل داخلی			
ضعف‌ها (W)		قوت‌ها (S)	
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	فرصت‌ها (O)	عوامل خارجی
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST	تهدیدها (T)	

اولویت بندی استراتژی‌های ارائه شده

در این مرحله بر اساس نظر هواداران که از طریق پرسشنامه و با محوریت اهمیت و امکان پذیری استراتژی‌ها به دست آمد، استراتژی‌ها اولویت بندی شدند. پرسشنامه تحقیق شامل، ۳۲ سوال بود و در سوالات از ۱۶ استراتژی تدوین شده استفاده شد که بار اول بر اساس اهمیت و بار دوم بر اساس امکان پذیری مورد سوال واقع گردید. پرسشنامه در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تهیه شد. پرسشنامه به صورت تصادفی ساده بین هواداران توزیع گردید. با توجه به تعداد حجم نمونه که بر اساس مدل کوکران برای جامعه‌ای با حجم نامشخص، ۳۸۴ مورد بود و با توجه به پیش‌بینی محققان مبنی بر کامل نشدن برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۵۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت تعداد ۳۹۷ پرسشنامه کامل جمع آوری شد. با توجه به روش نمونه‌گیری برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها، از روش ای‌اچ‌پی^۲ استفاده شد. برای اجرای مدل ای‌اچ‌پی، نرم افزار اکسپرت چویس^۳ مورد استفاده قرار گرفت.

1. Creswell
2. AHP
3. Expert choice

برای اجرای فرایند تحلیل سلسله مراتبی، ابتدا درخت سلسله مراتب تصمیم تهیه گردید. سپس مقایسات زوجی گزینه‌ها با استفاده از نتایج پرسشنامه‌ها صورت گرفت. در مرحله بعد مقایسات زوجی به هنجار گردیدند و در نهایت با تلفیق ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی، استراتژی‌های مربوط به جذب و حفظ بازیکن و سرمربی اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها

مطابق روش شناسی تحقیق، یافته‌های تحقیق نیز شامل، ۳ مرحله متفاوت است. مرحله اول شامل، عوامل داخلی و خارجی است که در قالب نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها ذکر شده‌اند. مرحله دوم شامل، تدوین استراتژی‌های جذب و حفظ بازیکن و مربی بر اساس عوامل داخلی و خارجی است که در قالب ماتریس SWOT آورده شده است و مرحله سوم شامل، اولویت‌بندی این استراتژی‌ها بر اساس دیدگاه هواداران است که در قالب اولویت‌بندی استراتژی‌ها مطرح شده است. در ادامه هر یک از یافته‌های تحقیق به ترتیبی که ذکر شده بیان می‌شود.

۱. عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی شامل، نقاط قوت و ضعف و عوامل خارجی شامل، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی هستند که به ترتیب در ادامه ذکر شده‌اند.

الف- نقاط قوت تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز از بعد منابع انسانی:

S1: داشتن هواداران پرشور و باتعصب

S2: داشتن هوادار در اکثر نقاط کشور و حمایت از تیم در بازی‌های خارج از خانه

S3: امکان استفاده از بازیکنان سرباز

S4: وجود بازیکنان مستعد در تیم‌های پایه

S5: تمایل هواداران برای حمایت مالی از تیم در شرایط خاص

ب- نقاط ضعف تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز از بعد منابع انسانی:

W1: قراردادهای کوتاه مدت اکثر بازیکنان تیم

W2: ایجاد حاشیه برای بازیکنان تیم به دلایل مختلف

W3: مشکلات مالی و عدم توان پرداخت مبلغ قراردادهای در موعد مقرر

W4: نبود برنامه‌های بلند مدت در زمینه منابع انسانی

W5: ضعف در انتقال بازیکنان از تیم‌های پایه به تیم بزرگسالان

W6: عدم کنترل باشگاه بر فعالیت‌های بازیکنان در خارج از باشگاه

ج- فرصت‌های محیطی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز از بعد منابع انسانی:

O1: تمایل بازیکنان فوتبال به بازی در تیم‌های پرطرفدار

O2: تمایل جوانان منطقه به حضور در برنامه‌های استعدادیابی و تیم‌های پایه تراکتورسازی

O3: وجود جوانان مستعد در منطقه

O4: وجود مدارس فوتبال در سطح استان

O5: وجود تیم‌های دیگر در استان در لیگ‌های مختلف برای انتقال قرضی و پرورش بازیکنان پایه

O6: وجود سرمایه داران بزرگ در سطح منطقه

O7: وجود بازیکنان بومی توانمند در سطح کشور

د- تهدیدهای محیطی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز از بعد منابع انسانی:

T1: تمایل بازیکنان حرفه‌ای به بازی کردن در تیم‌های پایتخت

T2: نبود پرواز مستقیم از تبریز به برخی مراکز استان‌ها

T3: تلاش برخی تیم‌ها به جذب بازیکنان و مربیان توانمند تیم و مذاکره مستقیم با بازیکنان و مربیان دارای قرارداد

T4: عدم ثبات قوانین و مقررات جذب بازیکن و مربی در لیگ برتر

T5: عدم تمایل اکثر بازیکنان توانمند به بستن قراردادهای بلند مدت

T6: جذب بازیکنان توانمند توسط تیم‌های حاشیه خلیج فارس با مبالغ هنگفت

T7: وجود دلالان در ورزش فوتبال

T8: کامل نبودن بیمه‌های ورزشی در کشور در زمینه‌هایی مثل مصدومیت بازیکنان فوتبال

T9: عدم تسلط بر قوانین بین المللی فوتبال داخل کشور

۲. ارائه استراتژی‌ها بر اساس عوامل داخلی و خارجی

با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناسایی شده، ماتریس SWOT مطابق جدول ۲ تشکیل گردید.

جدول ۲- ماتریس SWOT برای تدوین استراتژی‌های تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز

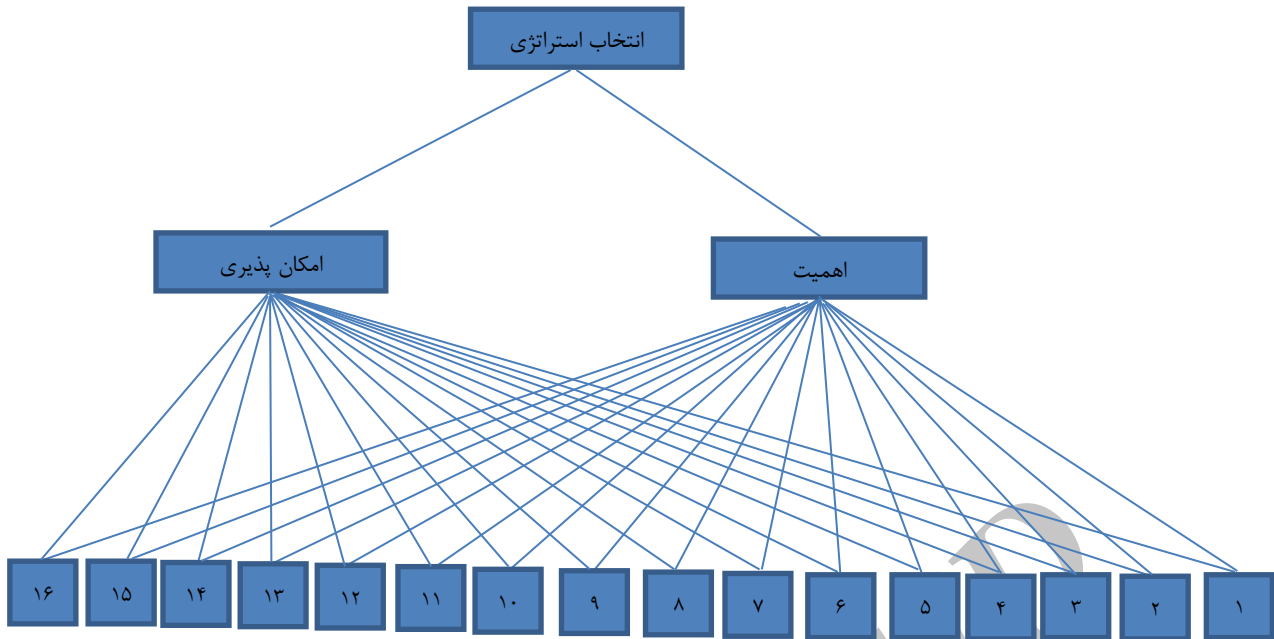
فرصت‌ها	استراتژی‌های SO	ضعف‌ها	استراتژی‌های WO
	- تزریق بازیکنان از تیم‌های پایه به تیم اصلی یا تمرکز بر انتقال قرضی بازیکنان مستعد به تیم‌های سطح پایین‌تر برای کسب تجربه (S4,O3,O5)		- تمدید قرارداد بازیکنان سرباز مستعد قبل از اتمام دوره سربازی (W1,W4,O1,O6)
	- حمایت مالی از بازیکنان سرباز توسط کانون هواداران یا در نظر گرفتن عملکرد بازیکنان (S3,S5,O6)		- عقد قراردادهای بلند مدت با بازیکنان جوان و مربیان توانمند (W1,W4,O1,O6)
	- اولویت دادن به جذب بازیکنان بومی منطقه به شرط دارا بودن سایر شرایط (S5,O7)		- عقد قراردادهای بلند مدت با بازیکنان جوان انتقالی از تیم‌های پایه و تدوین روش اجرایی عقد قرارداد با تمرکز بر اتصال میزان پرداختی به عملکرد بازیکنان (W1,W4,W5,O1,O2,O3,O4)
	- استعدادیابی و جذب نیروهای بومی مستعد در تیم‌های پایه (S4,O2,O3,O4,O5)		- استفاده از سرمایه داران منطقه به عنوان اسپانسر در جذب بازیکنان خاص (W3,O6)
			- مشخص نمودن وضعیت تمدید یا عدم تمدید قرارداد بازیکنان حداقل یک سال قبل از اتمام قرارداد برای بازیکنان جوان و حداقل شش ماه قبل از اتمام قرارداد برای بازیکنان بالای سی سال (W1,W4,O1)
تهدیدها	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT	
	- حضور بازیکنان مستعد تیم امید در اردوی بزرگسالان در راستای پرورش استعدادها و ایجاد انگیزه برای بازیکنان جوان (S4,T1,T3,T5,T6)		- ایجاد راهکارهای جدید بیمه بازیکنان مصدوم و یا استفاده از شرکت‌های بیمه بین المللی در این زمینه (W4,T8)
			- تمدید بلندمدت قرارداد بازیکنان جوان در صورت رشد عملکردی به همراه افزایش مبلغ قرارداد فعلی (W1,W4,T3,T6)
			- هماهنگی درآمدهای بازیکنان جوان و مربیان با عملکرد فردی و تیمی (W3,T7)
			- توجه به وضعیت رفاهی بازیکنان و مربیان با تمرکز بر برنامه‌های روزانه خارج از باشگاه (W6,T3,T5)
			- پایش زندگی فردی بازیکنان با هدف رفع نیازهای پیش‌بینی نشده (W6,T1,T3)
			- مشخص نمودن وضعیت تمدید قرارداد مربیان حداقل شش ماه قبل از اتمام قرارداد و تعیین قطعی مربی فصل بعد قبل از اتمام فصل (W4,T3)

۳. اولویت بندی استراتژی‌ها

در این مرحله استراتژی‌های به دست آمده از تحلیل SWOT، با استفاده از روش ای‌اچ‌پی اولویت بندی شدند. جدول شماره ۳، شماره ردیف هر یک از استراتژی‌ها را در جداول ۴ تا ۶ نشان می‌دهد. درخت سلسله مراتبی تصمیم در شکل ۱ ترسیم شده است. جدول شماره ۴، ماتریس به هنجار شده مقایسات زوجی را برای معیار اهمیت و جدول شماره ۵، ماتریس به هنجار شده مقایسات زوجی را برای معیار امکان پذیری نشان می‌دهد. بر اساس روش ای‌اچ‌پی، ابتدا گزینه‌های مد نظر بر اساس هر یک از معیارها دو به دو مقایسه می‌شوند و حاصل این مقایسه که بر اساس نتایج پرسشنامه استخراج شده است، در قالب جدول مقایسات زوجی ارائه می‌شود. معیارها نیز در جدول دیگری باهم مقایسه می‌شوند. جدول شماره ۶، ماتریس وزن نهایی استراتژی‌ها در هر یک از ۲ معیار را به همراه وزن نهایی استراتژی‌ها نشان می‌دهد که با فرض وزن برابر ۲ معیار به دست آمده است. این جدول، بر اساس ترکیب جداول مقایسات زوجی به هنجار شده به دست آمده است. در نهایت بر اساس وزن نهایی، استراتژی‌ها مطابق جدول شماره ۶ اولویت بندی شده‌اند.

جدول ۳- ردیف استراتژی‌های منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز در ماتریس‌های AHP

ردیف	استراتژی
۱	عقد قرارداد بلند مدت با بازیکنان جوان و مربیان توانمند
۲	استعدادیابی و جذب نیروهای بومی مستعد در تیم‌های پایه
۳	مشخص نمودن وضعیت تمدید یا عدم تمدید قرارداد بازیکنان حداقل یک سال قبل از اتمام قرارداد، برای بازیکنان جوان و حداقل شش ماه قبل از اتمام قرارداد، برای بازیکنان بالای سی سال
۴	تزیق بازیکن از تیم‌های پایه به تیم اصلی با تمرکز بر انتقال قرضی بازیکنان مستعد به تیم‌های سطح پایین تر برای کسب تجربه
۵	مشخص نمودن وضعیت تمدید قرارداد مربیان، حداقل شش ماه قبل از اتمام قرارداد و تعیین قطعی مربی فصل بعد قبل از اتمام فصل قبلی
۶	اولویت دادن به جذب بازیکنان بومی منطقه به شرط دارا بودن سایر شرایط
۷	توجه به وضعیت رفاهی بازیکنان و مربیان با تمرکز بر برنامه‌های روزانه خارج از باشگاه
۸	حمایت مالی از بازیکنان سرباز توسط کانون هواداران با در نظر گرفتن عملکرد بازیکنان
۹	تمدید قرارداد بازیکنان سرباز مستعد قبل از اتمام دوره سربازی
۱۰	هماهنگی درآمدهای بازیکنان جوان و مربیان با عملکرد فردی و تیمی
۱۱	تمدید بلندمدت قرارداد بازیکنان جوان در صورت رشد عملکردی به همراه افزایش مبلغ قرارداد فعلی
۱۲	پایش زندگی فردی بازیکنان با هدف رفع نیازهای پیش بینی نشده
۱۳	عقد قراردادهای بلند مدت با بازیکنان جوان انتقالی از تیم‌های پایه و تدوین روش اجرایی عقد قرارداد با تمرکز بر اتصال میزان پرداختی به عملکرد بازیکنان
۱۴	استفاده از سرمایه داران منطقه به عنوان اسپانسر در جذب بازیکنان خاص
۱۵	حضور بازیکنان مستعد تیم امید در اردوهای بزرگسالان در راستای پرورش استعدادها و ایجاد انگیزه برای بازیکنان جوان
۱۶	ایجاد راهکارهای جدید بیمه بازیکنان مصدوم و یا استفاده از شرکت‌های بیمه بین المللی در این زمینه



شکل ۱- درخت سلسله مراتبی تصمیم

جدول ۴- ماتریس مقایسات زوجی به هنجار شده استراتژی ها بر اساس معیار اهمیت

وزن	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱۰
۰/۲۳	۰/۱۱	۰/۲۸	۰/۲۴	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۳۱	۰/۳۱	۰/۲۱	۰/۱۲	۰/۱۹	۰/۲۷	۰/۲۷	۰/۲۴	۰/۲۱	۰/۲۵	۰/۳۴
۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۴
۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴
۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۵
۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۵
۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۳
۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۲
۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۴
۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۷
۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۷
۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳
۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۲
۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴
۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۵
۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۲

جدول ۵- ماتریس مقایسات زوجی به هنجار شده استراتژی‌ها بر اساس معیار امکان پذیری

وزن	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۳
۰/۱۹	۰/۱۲	۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۲۴	۰/۲۷	۰/۲۳	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۲۱	۰/۱۳	۰/۲۱	۰/۱۴	۰/۲۱	۰/۱۷
۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۱
۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۶
۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱
۰/۱۹	۰/۱۲	۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۱۶	۰/۱۷	۰/۲۴	۰/۲۷	۰/۲۳	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۲۱	۰/۱۳	۰/۲۱	۰/۱۴	۰/۲۱	۰/۱۷
۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۳
۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۱
۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۰۸
۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۱۱
۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۰۹
۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۳
۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۲
۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۰۹
۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۰۹
۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۱

جدول ۶- اولویت نهایی استراتژی های منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز از دیدگاه هواداران

اولویت	استراتژی	اهمیت	امکان پذیری	ضریب نهایی
۱	استعداد یابی و جذب نیروهای بومی مستعد در تیم های پایه	۰/۲۲۸۳	۰/۱۹۱۳	۰/۲۰۹۸
۲	اولویت دادن به جذب بازیکنان بومی منطقه به شرط دارا بودن سایر شرایط	۰/۰۶۷۰	۰/۱۹۱۳	۰/۱۲۹۱
۳	هماهنگی درآمدهای بازیکنان جوان و مربیان با عملکرد فردی و تیمی	۰/۰۸۳۷	۰/۱۰۱۸	۰/۰۹۲۷
۴	تمدید بلندمدت قرارداد بازیکنان جوان در صورت رشد عملکردی به همراه افزایش مبلغ قرارداد فعلی	۰/۰۸۳۷	۰/۰۷۳۴	۰/۰۷۸۶
۵	حضور بازیکنان مستعد تیم امید در اردوهای بزرگسالان در راستای پرورش استعدادها و ایجاد انگیزه برای بازیکنان جوان	۰/۰۶۷۰	۰/۰۷۳۴	۰/۰۷۰۲
۶	عقد قرارداد بلند مدت با بازیکنان جوان و مربیان توانمند	۰/۱۰۲۶	۰/۰۳۱۱	۰/۰۶۶۸
۷	استفاده از سرمایه داران منطقه به عنوان اسپانسر در جذب بازیکنان خاص	۰/۰۵۳۴	۰/۰۷۳۴	۰/۰۶۳۴
۸	تزیق بازیکنان از تیم های پایه به تیم اصلی با تمرکز بر انتقال قرضی بازیکنان مستعد به تیم های سطح پایین تر برای کسب تجربه	۰/۰۵۳۴	۰/۰۵۲۱	۰/۰۵۲۸
۹	تمدید قرارداد بازیکنان سرباز مستعد قبل از اتمام دوره سربازی	۰/۰۴۳۱	۰/۰۶۱۶	۰/۰۵۲۳
۱۰	مشخص نمودن وضعیت تمدید قرارداد مربیان حداقل شش ماه قبل از اتمام قرارداد و تعیین قطعی مربی فصل بعد، قبل از اتمام فصل قبلی	۰/۰۶۷۰	۰/۰۱۳۶	۰/۰۴۰۳
۱۱	توجه به وضعیت رفاهی بازیکنان و مربیان با تمرکز بر برنامه های روزانه خارج از باشگاه	۰/۰۳۵۳	۰/۰۳۱۱	۰/۰۳۳۲
۱۲	پایش زندگی فردی بازیکنان با هدف رفع نیازهای پیش بینی نشده	۰/۰۲۹۶	۰/۰۳۱۱	۰/۰۳۰۳
۱۳	مشخص نمودن وضعیت تمدید یا عدم تمدید قرارداد بازیکنان حداقل یک سال قبل از اتمام قرارداد برای بازیکنان جوان و حداقل شش ماه قبل از اتمام قرارداد برای بازیکنان بالای سی سال	۰/۰۴۱۲	۰/۰۱۸۵	۰/۰۲۹۸
۱۴	عقد قراردادهای بلند مدت با بازیکنان جوان انتقالی از تیم های پایه و تدوین روش اجرایی عقد قرارداد با تمرکز بر اتصال میزان پرداختی به عملکرد بازیکنان	۰/۰۱۸۸	۰/۰۲۵۹	۰/۰۲۲۴
۱۵	حمایت مالی از بازیکنان سرباز توسط کانون هواداران با در نظر گرفتن عملکرد بازیکنان	۰/۰۱۴۴	۰/۰۱۸۵	۰/۰۱۶۴
۱۶	ایجاد راهکارهای جدید بیمه بازیکنان مصدوم و یا استفاده از شرکت های بیمه بین المللی در این زمینه	۰/۰۱۱۴	۰/۰۱۲۰	۰/۰۱۱۷

بحث و نتیجه گیری

همانگونه که ذکر شد، هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه استراتژی های منابع انسانی با تمرکز بر استراتژی های جذب و حفظ بازیکن و مربی در تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز، به عنوان یکی از سه تیم پرهوادار کشور بود. ارائه استراتژی بر مبنای رویکرد فزاینده تدوین استراتژی منابع انسانی و بر اساس الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی صورت گرفت و اولویت بندی استراتژی ها، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی انجام شد. برای این کار، ابتدا نقاط قوت و ضعف این تیم از بعد منابع انسانی مشخص شدند، همچنین فرصت ها و تهدیدهای محیطی مورد مطالعه قرار گرفت. سپس با کنار هم قرار دادن نقاط قوت و ضعف در کنار فرصت ها و تهدیدها، ۴ گونه استراتژی SO, ST, WO, WT مشخص شد. در مجموع ۵ نقطه قوت، ۶ نقطه ضعف، ۷ فرصت و ۹ تهدید از بعد منابع انسانی برای تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز شناسایی گردید که حاصل تحلیل نقاط قوت و ضعف با فرصت ها و تهدیدها در قالب جدول SWOT، ۴ استراتژی SO، ۱ استراتژی ST، ۵ استراتژی WO و ۶ استراتژی WT است. استراتژی های مشخص شده در مرحله بعد با استفاده از نظر هواداران و بر اساس شاخص های میزان اهمیت و امکان پذیری، مورد مطالعه قرار گرفتند و در نهایت با استفاده از روش ایچ پی، اولویت هر یک از استراتژی ها مشخص

گردید. اولویت استراتژی‌ها از آن جهت مهم است که مدیران تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز بدانند که از دیدگاه هواداران کدام استراتژی‌ها اهمیت بیشتری دارند و ثنیا در صورت داشتن محدودیت‌هایی همچون محدودیت در بودجه، از دیدگاه هواداران، اولویت با استراتژی‌هایی است که رتبه بهتری را کسب نموده‌اند. در اولویت بندی نهایی، استراتژی مربوط به استعدادیابی و جذب نیروهای بومی توانمند، بالاترین رتبه را کسب نموده است. بر اساس اولویت این استراتژی می‌توان بیان کرد که از دیدگاه هواداران تیم فوتبال تراکتورسازی، توجه به نیروهای بومی از اهمیت بالایی برخوردار است. موضوعی که توسط اکثر هواداران این تیم، مورد تاکید قرار گرفت. دلایل اصلی این موضوع عمدتاً شامل، تعصب بازیکنان بومی و نیز احتمال ماندگاری بالاتر بازیکنان بومی در صورت رشد عملکردی بود. بر این اساس پیشنهاد این تحقیق برای تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز این است که در راستای ارج نهادن به دیدگاه هواداران خود، تدوین برنامه جامع استعدادیابی و تلاش در جهت جذب نیروهای بومی مستعد در تیم‌های پایه را در اولویت قرار دهد. لازم به ذکر است که بر اساس ارائه استراتژی‌ها توسط کمیته استراتژی منابع انسانی، این پیشنهاد صرفاً مبتنی بر نظر هواداران نیست؛ چرا که تمامی استراتژی‌ها ابتدا توسط این کمیته مشخص شده‌اند و سپس برای اولویت بندی از دیدگاه هواداران استفاده شده است.

اولویت دادن به جذب بازیکنان بومی در صورت مساوی بودن در سایر شرایط در اولویت بعدی هواداران تراکتورسازی قرار دارد. هواداران معتقدند، استفاده از بازیکنان بومی به دلیل تعصب بازیکنان و احتمال ماندگاری بیشتر می‌تواند در موفقیت تیم تاثیر بیشتری داشته باشد. بر این اساس می‌توان به این جمع بندی رسید که از دیدگاه هواداران توجه به نیروهای بومی، از اهمیت بالایی برخوردار است.

اولویت سوم و چهارم هواداران، به جوانان اختصاص دارد. از یک طرف درآمد بازیکنان جوان با عملکردشان هماهنگ گردد و از طرف دیگر قراردادهای بلند مدت با این بازیکنان بسته شود تا باشگاه هم آینده خود را تضمین نماید و هم در صورت انتقال بازیکن به باشگاه‌های خارجی، از این طریق درآمد زایی داشته باشد. این استراتژی با استراتژی تیم‌های موفق اروپایی نیز همخوانی دارد. در تیم‌های مطرح اروپایی به دلایلی همچون، تضمین آینده باشگاه و نیز مسائل تجاری، کمتر شاهد قرارداد های کوتاه مدت خصوصاً با بازیکنان جوان هستیم. قرارداد چهارساله فرانک ریبری^۱، قرارداد شش ساله مانویل نوبیر^۲، قرارداد چهارساله بوتانگ، نمونه‌هایی از قراردادهای بلند مدت باشگاه بایرن مونیخ^۴ بودند. قرارداد پنج ساله بوسکتس^۵ و اینیستا^۶ و قرارداد چهارساله ماسکرانو، نمونه‌هایی از قراردادهای بلند مدت بارسلونا^۸ است. نمونه دیگر این نوع قراردادهای باشگاه رئال مادرید^۹ با گرت بیل ستاره ولزی^{۱۰} بود که شش ساله است؛ همچنین سرخیو راموس^{۱۱} دیگر ستاره رئال مادرید قراردادی شش ساله با این باشگاه دارد (فارس، ۱۳۹۲).

اولویت پنجم هواداران به ایجاد ارتباط بین تیم‌های پایه و تیم اصلی برمی‌گردد؛ به این شکل که این امکان برای بازیکنان تیم‌های پایه ایجاد شود که در صورت اثبات توانمندی خود بتوانند در تیم اصلی هم به میدان بروند؛ همچنین عقد قرارداد بلند مدت با بازیکنان جوان و مربیان مستعد، یکی از اولویت‌های هواداران تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز است. این استراتژی با تحقیق بهنام و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت دارد که بر اساس آن در لیگ برتر ایران با تغییر مربی به جز در مقایسه چهار بازی

1. Franck Ribéry
2. Manuel Neuer
3. Boateng
4. Bayern Munich
5. Busquets
6. Iniesta
7. Mascherano
8. Barcelona
9. Real Madrid
10. Wales
11. Sergio Ramos

نخست، در سایر موارد عملکرد تیم بدتر شده است. استراتژی بعدی که از نظر هواداران دارای اولویت نسبتاً بالایی است، استفاده از سرمایه‌داران منطقه در جذب برخی بازیکنان است. به اعتقاد هواداران، این استراتژی به دلیل وجود سرمایه‌داران متعدد در منطقه - بیشتر آن‌ها هوادار تیم فوتبال تراکتورسازی می‌باشند - می‌تواند استراتژی مناسبی برای تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز باشد. با وجود اهمیت حامیان مالی در بخش ورزش، به نظر می‌رسد در ایران از نقش حامیان مالی در پیشبرد فوتبال کشور، به اندازه کافی بهره برداری نشده است (آزادان و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به مناسب بودن شرایط، تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز می‌تواند استفاده مناسبی از این بحث داشته باشد و از نظر هواداران تیم نیز، توجه به این استراتژی ضروری به نظر می‌رسد. ترتیب بقیه استراتژی‌ها نیز، در جدول اولویت‌بندی مشخص گردیده است.

به صورت کلی می‌توان گفت که از دیدگاه هواداران، توجه به جوانان و نیروهای بومی و نیز استفاده از ظرفیت‌های منطقه در زمینه سرمایه می‌تواند نقش بالایی در موفقیت تیم داشته باشد. البته در تحلیل اولویت استراتژی‌ها، بایستی به این نکته توجه نمود که علی‌رغم اهمیت بیشتر برخی استراتژی‌ها، تمامی استراتژی‌ها از دیدگاه هواداران دارای اهمیت هستند و آنچه اولویت استراتژی‌ها مشخص می‌کند، این است در مواردی که با محدودیت مواجه هستیم، مثل محدودیت بودجه از دیدگاه هواداران، اولویت با استراتژی‌هایی خواهد بود که دارای رتبه بهتری هستند.

در این تحقیق، استراتژی‌های منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز در زمینه‌های مرتبط با جذب و حفظ بازیکن و مربی مشخص و اولویت‌بندی آن‌ها از دیدگاه هواداران این باشگاه انجام گرفت. پیشنهاد می‌شود، این تحقیق برای سایر تیم‌های فوتبال کشور نیز انجام پذیرد و یک بررسی مقایسه‌ای بین دیدگاه‌های هواداران باشگاه‌های مختلف صورت پذیرد؛ همچنین این اولویت‌بندی می‌تواند از دیدگاه مدیران و مسئولان تیم‌های فوتبال نیز انجام شود و به صورت مقایسه‌ای دیدگاه‌های مدیران باشگاه‌ها با هواداران باشگاه در زمینه مربوط به استراتژی‌های جذب و حفظ بازیکن و مربی، مورد تحلیل قرار گیرد تا میزان تطابق بین دیدگاه هواداران تیم‌های فوتبال با دیدگاه مدیران مشخص گردد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود، رابطه بین میزان تطابق دیدگاه هواداران و مدیران باشگاه‌ها در استراتژی‌های منابع انسانی با مواردی همچون موفقیت تیم‌ها و نیز حمایت هواداران از کادر مدیریتی مورد مطالعه قرار گیرد.

یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر، عدم استفاده از سایر عوامل در کنار عوامل مربوط به منابع انسانی است. به عنوان مثال مشکلات درآمدزایی یا نقش حاکمیت در بخش‌های دیگر و ثبات مدیریتی، از عواملی هستند که می‌توانند در کنار عوامل مرتبط با منابع انسانی مورد تحلیل قرار گیرند؛ لذا پیشنهاد می‌شود، تحقیقات آتی به بررسی استراتژی منابع انسانی به همراه سایر عوامل و استراتژی‌های سایر بخش‌های تیم‌های فوتبال پردازند و ضمن تحلیل این عوامل در کنار همدیگر، تاثیر متقابل آن‌ها نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی (۱۳۸۶)، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آزادان، مهدی؛ عسکریان، فریبا و رضائی‌نژاد، رحیم. (۱۳۹۱). بررسی راهکارهای جذب اسپانسر در فوتبال حرفه‌ای ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳، ۱۲۳-۱۳۶.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۲۰۰۰). استراتژی منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۴)، چاپ دوم، تهران، فرهنگ و مدیریت.

بهنام، محسن؛ احمدی، حمیدرضا و بخشنده، حسین. (۱۳۹۲). آیا تغییر مربی عملکرد تیم‌های فوتبال حرفه‌ای را بهبود بخشیده است؟ مطالعه تطبیقی تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران و پنج لیگ معتبر اروپایی. مدیریت ورزشی، ۵(۳)، ۱۹۱-۲۰۶.

درویشی، ابوالفضل و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۳). مقایسه تعادل رقابتی لیگ برتر فوتبال ایران با لیگ‌های منتخب فوتبال کشورهای اروپایی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰(۱۹)، ۱۴۱-۱۴۸.

صادقی، احدیه؛ عیدی، حسین؛ ناصری پلنگرد، ولی و لقمانی، محسن. (۱۳۹۴). تبیین مدل روانشناختی توانمندسازی کارکنان بر اساس اعتماد سازمانی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۲)، ۸۱-۹۱.

غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک. مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۴(۱۰)، ۱۳۷-۱۵۲.

فارس. (۱۳۹۲). گزارش فارس از تفاوت قرارداد باشگاه‌های ایرانی با اروپایی‌ها/بخش اول: اسپانیا. (۱۳۹۲/۱۲/۲۵). خبرگزاری فارس. (۱۳۹۴/۹/۱۱) از اینترنت:

<http://www.farsnews.com/newstext.php?nn=13921224001319#relatedNewsPane>

فارس. (۱۳۹۲). گزارش فارس از تفاوت قرارداد باشگاه‌های ایرانی با اروپایی‌ها/بخش دوم: آلمان. (۱۳۹۲/۱۲/۲۶). خبرگزاری فارس. (۱۳۹۴/۹/۱۱) از اینترنت: <http://www.farsnews.com/newstext.php?nn=13921225001277>

محمدکاظمی، رضا و آجورلو، مصطفی. (۱۳۹۳). بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال (باشگاه تراکتورسازی تبریز). چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین.

Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369.

Allison, M. (2001). Sports clubs in Scotland. Sport Scotland. Retrieved November 22, 2015, from <http://www.gov.scot/resource/doc/145971/0038194.pdf>

Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*. 3rd edition, London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of human resource management practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach*. 5th edition, London: Pearson Education.

Bloisi, W. (2007). *Human resource management*. Berkshire: McGraw Hill Education.

Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. 2nd edition, Champaign: Human Kinetics.

Creswell, J. (2007) *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Sage, 3ed, 201-220.

Dessler, G. (2008). *Human resource management*. 11th edition, London: Pearson Education Ltd.

Doherty, A. J. (1998). Managing our human resources: A review of organizational behavior in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.

Gerrard, B. (1999). Team sports as a free-market commodity. *New Political Economy*, 4(2), 273-278.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2009). *Sport management principles and applications*. 2nd edition, Oxford: Elsevier Ltd.

Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *personnel review*, 30(2), 132-151.

- Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544.
- Selemani, M. A., Khairuzzaman, W., Zaleha, W. I. S., Rasid, A., & Andrew, R. D. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Sener, I., & Karaporatgil, A. A. (2015). Rules of the game: strategy in football industry. 11th International Strategic Management Conference, 207, 10-19.
- Shariati Feizabadi, M., Khabiri, M., & Hojjati, A. (2013). The Scales of Asian Football Confederation and the Success of Countries Representatives in Asian Champions League. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 380-385.
- Soyer, F., Sari, I., & Talaghir, L. G. (2014). The relationship between perceived coaching behaviour and achievement motivation: a research in football players. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 421 – 425.
- Tayebi, S. M., Bagheri, G., Zarei Matin, H., & Jandaghi, G. (2016) Designing appraisal pattern for performance of superior league football teams by emphasizing on stakeholders' benefits. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(1), 84-107.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. New York, NY: Routledge.
- Weerakoon, R. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical culture and sport studies and research*, 69(1), 15-21.
- Williams, J. M., McMillan, J. L., Buckley, T. A. (2016). English professional football players' concussion knowledge and attitude. *Journal of Sport and Health Science*, 5, 197-204.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

زارعی، قاسم؛ آجورلو، مصطفی و محمد کاظمی، رضا. (۱۳۹۵). ارائه استراتژی منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز با تمرکز بر استراتژی های جذب و حفظ مربیان و بازیکنان و اولویت بندی آن بر اساس دیدگاه هواداران. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۴(۱)، ۱۷-۳۲.



Designing a Human Resource Strategy for Tabriz Traktorsazi Football Club based on Attracting and Retention of Players, and Coaches and Prioritizing these Strategies based on Tabriz Traktorsazi Football Fan Views

Ghasem Zarei¹, Mostafa Ajorlou², and Reza Mohammad Kazemi³

1- Assistant professor, University of Mohaghegh Ardabili

2- Assistant professor, Imam Hossein University

3- Associate professor, University of Tehran

Received: 5 July 2016

Accepted: 6 February 2017

Abstract

Objectives: The main objective of this study was to develop a set of human resource strategies for Tabriz Traktorsazi Football Club with regard to recruitment and retention of players and coaches, and ranking these strategies on the basis of the fans' perspectives.

Methodology: In the current study, we adopted an applied approach in terms of its objective, a cross-sectional approach regarding its nature, and an empirical one with respect to its implementation. The population involved in the stage of strategy provision was the informed people of the club's human resources status, and in the strategy ranking stage, it was the Tabriz Traktorsazi club fans. A quantitative-qualitative design was followed in different steps of the research work. Various data collection procedures such as document analysis, literature review, and questionnaire were utilized. The data obtained was analyzed based on the SWOT framework and the analytical hierarchy process (AHP).

Results: The results of data analysis revealed 16 strategies out of which, 4 belonged to the SO domain, 5 to the WO one, 1 to the ST one, and 6 to the WT area. Furthermore, "finding talented young players and recruiting talented local football players in youth teams" was ranked first, followed by other strategies. Based on the fans perspectives, the findings suggested that paying attention to young and indigenous forces and the use of regional capacities could have a large role in the success of a team.

Conclusion: Based on the results of this study, it is recommended that the executive managers apply different identified strategies and care attention to the fans' ranking in the strategies of recruiting and retaining players and coaches.

Keywords: Strategy, Human Resource, Fans, Football, Tabriz Traktorsazi Club.

To cite this article:

Zarei, G., Ajorlou, M., & Mohammad Kazemi, R. (2017). Designing a Human Resource Strategy for Tabriz Traktorsazi Football Club based on Attracting and Retention of Players, and Coaches and Prioritizing these Strategies based on Tabriz Traktorsazi Football Fan Views. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(1), 17-32.