

طراحی مدل عوامل موفقیت و شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور

زاهد محمدی^۱، مژگان خدامرادپور^{۲*}، مظفر یکتایار^۳، سمیرا علی آبادی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۱۸

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۶/۱۷

ص ص: ۱۶۹-۱۴۳

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی و طراحی الگوی پیشران‌های خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی بود. روش تحقیق از نوع آمیخته کیفی که با رویکرد داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری متشکل از اساتید و متخصصین حوزه مدیریت، بازاریابی ورزشی، مدیران ارشد ادارات کل ورزش و جوانان، روسای هیات‌های ورزشی و مدیران سالن‌های ورزشی غرب کشور بود که با روش هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. پس از مطالعه مبانی نظری، ۱۲ مصاحبه عمیق همزمان تحلیل و کدگذاری شدند. بخش کیفی توسط نرم افزار ماکسکیودا^۵ نسخه ۱۸ و در بخش کمی از نرم افزار اس.پی.اس.اس^۶ نسخه ۲۵ و آموس استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که پیشران‌های موفقیت خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی متشکل از شش عامل ایجاد زنجیره ارزش، تعیین ارزش، شناسایی جریان ارزش، تعیین کمال، فرآیند جریان ارزش و ارزش اجتماعی بوده و پیشران-

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
zahedm1988@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
(نویسنده مسئول) Mozhgnir1@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران myektayar@gmail.com

۴. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
S.aliabadi311@gmail.com

5. MAXQDA

6. SPSS

های شکست خدمات ناب نیز متشکل از هفت عامل نداشتن مدل کسب و کار، بی توجهی به بازخورد مشتری، زمان راه اندازی زیاد، بازاریابی ضعیف، مشکلات ساختاری، مشکلات مدیریتی و عدم مشارکت کارکنان است و بر اساس آنها، مدل پارادایمی طراحی شد. سازمان های ورزشی در ارائه خدمات ناب به مشتریان خود با عوامل خاصی مواجه اند که با ارتقای کیفیت آنها می توان زمینه ارائه خدمات ناب را فراهم نمود.

واژه های کلیدی: پیشران های خدمات ناب، سازمان های ورزشی، طراحی الگو

Designing a Model of Success and Failure Factor of Lean Services Modeling in Western Sports Organizations Based on Data Base Approach

Zahed Mohammadi¹, Mozghan Khodamoradpour^{2*}, Mozafar Yektayar³, Samira Aliabadi⁴

Abstract

The purpose of this study was to Identifying and designing a model of pure service Propulsions in sports organizations based on data base approach. The present research is a qualitative study based on a grounded theory approach. The statistical population of the study consisted of professors and experts in sport management and marketing, senior managers of sport and youth departments, sport managers and managers of sport halls in the west of the country. After studying the theoretical foundations, 12 in-depth interviews were simultaneously analyzed and coded. The quality part was done by MAXQDA18 and in a small part by SPSS25 and Amos software. Findings showed that the drivers of success in lean services in western sports organizations consisted of six factors: value chain creation, value determination, value flow identification, perfectionism, process value flow and social value, and proponents of lean service failure. It also consists of seven factors: lack of business model, neglect of customer feedback, high startup time, poor marketing, structural problems, managerial problems and lack of

1. PhD student of sport management, Department of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

zahedm1988@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Corresponding Author*: Mozhgnir1@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

myektayar@gmail.com

4. Assistant Professor, Department of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

S.aliabadi311@gmail.com

employee engagement. Based on them, paradigm model designed. that sports organizations in the west of the country face certain factors in providing lean services to their customers, and by improving their quality, it is possible to provide the ground for providing lean services.

Keywords: Designing a model, Pure service Propulsions, Sports Organizations

جهانی شدن و افزایش سطح رقابت در دهه‌های اخیر، تاثیرات شگرفی بر صنایع و سازمان‌ها در جهان داشته است (رباطی و هاشمی قرمزی، ۱۳۹۶)؛ به گونه‌ای که صاحب نظران مدیریت در طول دهه‌ها تلاش‌های خود حول محور ایجاد گسترش و پیاده‌سازی مکانیزم‌هایی متمرکز نموده‌اند که سازمان‌ها به کمک آنها بتوانند در بهبود سطح بهره‌وری و کیفیت محصول و در نتیجه کاهش هزینه‌ها گام بردارند تا بدین وسیله بقای خود را حفظ نمایند (شاه و وارد، ۲۰۰۱؛ ساپریانتو و ساپوترا^۲، ۲۰۱۹). در واقع، هر سازمانی که خواهان بقای خود باشد، باید بتواند نیازهای مشتری را برآورده سازد و هر لحظه ارزشی خاص را به آنها ارائه دهد. به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، برای دستیابی به چنین مقاصدی، ناب شدن یکی از الزامات اجتناب ناپذیر و ضروری شرکت‌ها است (بونوایو و مارین^۳، ۲۰۰۶). تولید ناب از سال ۱۹۸۰ تاکنون در شرکت‌های تولیدکننده در سراسر جهان و در تحقیقات دانشگاهی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است (ایتنگ و احمد^۴، ۲۰۲۰). در واقع امروزه صاحبان صنایع دیگر به تولید صرف نمی‌اندیشند و ناب کردن نظام تولید در صنعت امری اجتناب ناپذیر و الزام آور شده است. مفهوم ناب به عنوان یک راه حل تولید برای دستیابی به حداکثر ارزش افزوده از طریق شناسایی ۸ نوع خسارت (موجودی، تولید بیش از اندازه، نقایص، انتظار، حرکت، حمل و نقل، پردازش بیش از حد، منابع انسانی) و از بین بردن این خسارت‌ها شناخته شده است (سائتا و کالداری^۵، ۲۰۲۰). هدف اصلی تولید ناب حداکثر کردن ارزش برای مشتری و به حداقل رساندن اتلاف می‌باشد. به طور ساده‌تر می‌توان گفت تولید ناب به معنای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری با استفاده از منابع کمتر است. پس از معرفی مفهوم تولید (خدمات) ناب، بسیاری از شرکت‌های تولیدی پیشرو، تولید ناب را به عنوان یک استراتژی جهت افزایش قدرت رقابتی خود پذیرفتند (شاه و وارد، ۲۰۰۱). این شرکت‌ها پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای را در نتیجه بکارگیری تولید ناب در حوزه تولید خود تجربه نمودند. به نحوی که این تجربه برخی از آنان را بر آن داشت که اصول نابی را به سایر حوزه‌های کاری مانند طراحی محصول، حوزه‌های خدماتی

1. Shah & Ward
2. Supriyanto & Saputra
3. Bonavia & Marin
4. Iteng & Ahmad
5. Saetta and Caldarelli

در فرآیندهای دریافت و تحویل سفارش و حتی به سراسر زنجیره تأمین خود گسترش دهند (هالوگ^۱، ۲۰۰۷).

به دلایلی مانند تغییرات سریع فناوری، تغییر انتظارات مشتریان و جلب رضایت آنان، ضرورت استقرار و پیاده سازی نابی در بخش خدمات نیز احساس گردید. گرچه بسیاری از دانشمندان امروزه نیز معتقدند که تویوتا و سایر شرکت‌های پیشرو در زمینه‌ی تولید، از مزایای روش‌های تولید ناب بهره‌های فراوانی جستند، اما مزایای این اصول هنوز برای صنایع خدماتی، به آن میزان قابل توجه نمی‌باشد (استاتس، برونر و آپتون^۲، ۲۰۱۱)، زیرا به لحاظ عملکرد و بهبود روش‌ها و فرایندها، هنوز صنایع خدماتی به طور کلی از ساخت و تولید بسیار عقب هستند. اما بطور کلی یک سیستم ناب مزایای فراوانی برای سازمانها به دنبال دارد. از طرفی، در ارائه خدمات ناب اصولی مانند مشتری کم هزینه، آسان سازی و استاندارد سازی فرایندها، توجه به تولید و فناوری اطلاعات، تمرکز بر کارکنان هم در آموزش و هم در توانمندسازی، ارتباط با مشتری، سفارشی سازی و برآورده کردن انتظارات مشتریان پذیرفته شده است. همچنین تلاش می‌شود تا به بهبود مستمر و مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز شود و بر فعالیت‌هایی تأکید می‌شود که بیشترین تأثیر را دارند در حالی که کمترین تلاش را ایجاد می‌کنند (لیتائو^۳ و دیگران، ۲۰۱۳). لذا، هر نظامی به منظور پیاده سازی اصول خود نیازمند ابزار و روشهایی می‌باشد تا بتواند اهداف مورد نظر خود را تحقق بخشد (واماک و جونز^۴، ۲۰۱۵). همچنانکه در اصول و روش‌های کاری نابی دیده می‌شود، ناب شدن در صنایع گوناگون نیازمند توجهات اختصاصی صنعت مربوطه می‌باشد که در برگیرنده محصول، تولید کننده، تأمین کننده و فرآیندهای کاری می‌باشد. البته در طول تکامل ادبیات نابی، مدل‌های زیادی برای نحوه حرکت در مسیر نابی و ترتیب و توالی عملی برای رسیدن به سطح مطلوبی توسط محققان مختلف ارائه شده است (کوالسکی^۵، ۱۹۹۸).

قرار گرفتن سازمانها در محیط متلاطم و پیچیده داخلی و خارجی آنها را به طور ویژه‌ای منحصر به فرد نموده است. یکی از این سازمان‌های پیچیده، سازمان‌های ورزشی می‌باشد. سازمان‌های ورزشی در توسعه اقتصاد اکثر کشورهای توسعه یافته گام‌های بلندی را در جهت ناب شدن خدمات

1. Halweg
2. Staats, Brunner & Upton
3. Leitão
4. Womack & Jones
5. Kowalski

خود بر داشته‌اند. اما متدولوژی‌های مدونی در رسیدن به این عوامل موفقیت در ادبیات موضوعی نابی در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد. از آنجایی که سنجش مولفه‌های نابی اولین گام در را تبیین نقاط قوت و ضعف سازمان‌های نابی می‌باشد لذا لازم است تا روش‌های سنجش نابی در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه قرار گیرد و بتواند مبنای توسعه روش‌های مختلف در این حوزه گردد (آگاروال، لیو و سولس^۱ ۲۰۰۷).

در این راستا، دی یونگ و ورمولن^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی دریافتند که بسیاری از خدمات فناوری اطلاعات در کره پس از موفقیت نابی بزرگ عملیات ADSL و CDMA معرفی شده‌اند، اما تنها تعداد کمی از این خدمات موفق به دست یابی به بازار و درآمد شده‌اند. همچنین، سید حسینی و بیات ترک (۱۳۸۴) در مقاله‌ای ضمن معرفی عوامل و ویژگی‌های خدمات ناب، به این نتیجه رسیدند که سازماندهی و رهبری در خدمات ناب از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و عوامل دیگر از قبیل تکنولوژی اطلاعات و سیستم اطلاعات مدیریت، منابع انسانی و مدیریت زنجیره تأمین‌کنندگان به ترتیب از دیگر عوامل مهم در دستیابی به خدمات ناب هستند. در رابطه با سازمان‌های ورزشی نیز، محرم زاده و عاشوری (۱۳۹۴) به بررسی رابطه عوامل شناخت سازمانی و موفقیت سازمان بر اساس مدل شش بعدی وایزبوردر بین مدیران ورزشی دانشگاه‌های ایران پرداختند و به این نتیجه رسیدند بین عوامل شناخت سازمانی و موفقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ با این تفسیر که یکی از شروط بالا بردن احتمال موفقیت در سازمان‌ها، برانگیختن مدیران برای انجام وظایف محوله است و برانگیختن مدیران با افزایش روحیه، رضایت شغلی، امنیت شغلی و در نهایت موفقیت سازمان ارتباط دارد. همچنین، لایت، بتمن و راندور^۳ (۲۰۲۰) در تحقیقی دریافتند که در دستیابی به خدمات ناب بهداشتی و درمانی کشور برزیل ۶ عامل تأثیر پزشکان و کادر درمان در فرآیند، رفتار بیماران در بخش اورژانس، محدودیت‌های مدیریت منابع تأثیرگذار بر کارکنان درمانی، تأثیرگذاری مدل خدمات بهداشت عمومی بر کادر پزشکی، محدودیت‌های مدل خدمات بهداشت عمومی و تأثیر منفی رفتار کارکنان بر ارائه خدمات ناب مانع از دستیابی به ارائه خدمات ناب می‌شوند.

1. Agarwal, Liu & Souleles
2. De Jung & Vermeulen
3. Leite, Bateman & Randor

مطالعه ادبیات تحقیق نشان می‌دهد روش‌های مبتنی بر اصول سلسله مراتبی و شاخص‌های تجمعی نابی (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۷)، پر استفاده‌ترین روش‌های شناسایی عوامل خدمات ناب بوده اند در حالی که استفاده از روش داده بنیاد در برآورد دقیق سنجه‌های ناب بودن سازمان‌های ورزشی و توان تحلیل ابهامات، می‌تواند به مدیران اطلاعات ارزشمند و واقعی ارائه کند. از طرفی، سازمان‌های ورزشی به عنوان سازمان‌هایی که در مناطق کمتر توسعه یافته کشور قرار گرفته‌اند، در دستیابی به خدمات ناب و متعاقب آن حفظ بقای خود با مشکلات بیشتری مواجه‌اند و از آنجا که تاکنون تحقیقی بر روی سازمان‌های ورزشی در سطح کشور انجام نشده است که نشان دهد چه عواملی می‌تواند موجب شکست یا موفقیت ارائه خدمات ناب به مشتریان در این سازمان‌ها باشد، محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که عوامل موفقیت و شکست ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور کدام است؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش، بهترین روش تحقیق مطالعه کیفی اکتشافی است و از طرفی با توجه به رویکردهای مختلف مطالعات کیفی، در این تحقیق از ترکیب روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. در این روش، با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان مقوله‌ها پرداخته می‌شود. بدین منظور، ابتدا جهت تهیه ابزار تحقیق، محقق با مطالعه پژوهش‌های مرتبط با خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی و عوامل مؤثر بر آن، پرسشنامه‌های نیمه ساختار یافته باز پاسخ جهت انجام مصاحبه عمیق با خبرگان امر شامل اساتید و متخصصین حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی (۳ نفر) و مدیران ارشد ادارات کل ورزش و جوانان (۳ نفر)، رؤسای هیأت‌های ورزشی (۳ نفر) و مدیران سالن‌های ورزشی غرب کشور (۳ نفر) تهیه نمود. سپس تا دستیابی به اشباع نظری، اقدام به انجام مصاحبه عمیق با این متخصصان نمود؛ مرحله‌ای که در این تحقیق با ۱۲ مصاحبه عمیق حاصل شد. روش تحلیل در نظریه داده بنیاد از طریق کدگذاری است که دارای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. کدگذاری باز نخستین مرحله کدگذاری محسوب می‌شود. در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام گذاری مفاهیم می‌پردازد و با مرور داده‌ها تلاش می‌نماید تا مفاهیم مستتر در داده‌ها را بازشناسد و مقوله‌های اصلی و فرعی را مشخص نمایند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، محققان مقوله‌های اصلی کدگذاری باز را انتخاب و آن‌ها را در مرکز فرآیند بررسی نموده و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌سازند. در آخرین مرحله از کدگذاری نیز، محقق نظریه یا فرآیند

پیشنهادی خود را نشان می‌دهد. پس از اتمام کدگذاری داده‌ها و ارائه نظریه پیشنهادی، محقق اقدام به دسته بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از عمق داده‌ها نموده و در نهایت الگوی پارادایم رابطه‌های آن‌ها را ارائه می‌نماید.

نتایج

یافته‌های تحقیق در مراحل کدگذاری به طور کلی شامل ۵۴ کد باز در خصوص پیشران‌های موفقیت و شکست خدمات ناب سازمان‌های ورزشی غرب کشور در قالب ۶ عامل پیشران موفقیت خدمات ناب (۲۸ مفهوم) و ۷ عامل پیشران شکست خدمات ناب (۲۶ مفهوم) بود (جداول ۱ و ۲). در این تحقیق، منظور از عوامل موفقیت خدمات ناب، عوامل یا پیشران‌های است که در سازمان‌های ورزشی (باشگاه‌های ورزشی) سبب پیاده‌سازی همه جانبه و موفق مفهوم نابی در سازمان می‌گردند (زنجیرچی و صیادی تورانلو، ۱۳۸۸).

جدول ۱- مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پیشران‌های موفقیت خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی

مفهوم	مقوله‌ها	محور
(کدهای ثانویه)	(کدهای محوری)	(کدهای انتخابی)
ارائه خدمات جدید و ناب		
تکنیک خدمت رسانی به هنگام		
مهم بودن برنامه‌ریزی	ایجاد ارزش در	عوامل موفقیت
چند وظیفه‌ای بودن نیروی کار	زنجیره	خدمات ناب
انجام وظایف به طور خودکار		

شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان

مشخص بودن اهداف باشگاه

کیفیت‌کاری بالا

ایجاد ارزش برای مشتریان

تعیین ارزش

کم بودن اتلاف منابع و زمان اقدامات پیشگراانه در راستای

سلامتی مشتریان

ارائه خدمات منظم

ارائه خدمات منطبق با نیازهای مشتریان

ارزش آفرینی برای مشتری

توجه به مقوله نوآوری

شناسایی جریان

ارزش

وجود مدیریت کیفیت در باشگاه

ارائه خدمات به روش استاندارد

استفاده از تکنولوژی‌های جدید

توجه به بهبود ایمنی تجهیزات و مکان ورزشی

استقبال از ارائه بازخورد و پیشنهاد

تعیین کمال

ارائه خدمات در کمترین زمان

بهبود مستمر فرآیندهای کاری

آموزش کارکنان؛ وجود گردش شغلی

فرایند جریان ارزش

اعتماد متقابل

احترام به مشتری

دارا بودن اجتماعی مثبت

مسئولیت‌پذیری اجتماعی

ارزش اجتماعی

در این تحقیق، منظور از عوامل شکست خدمات ناب، آن دسته از موانعی است که در حال حاضر در سازمان مانع پیاده‌سازی همه جانبه و موفق نابی در سازمان می‌گردند (زنجیرچی و صیادی تورانلو، ۱۳۸۸). همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، عوامل شکست خدمات ناب در سازمان های ورزشی از ۷ مقوله و ۲۶ مفهوم تشکیل شده است.

جدول ۲- مفاهیم و مقوله های مربوط به عوامل شکست خدمات ناب در سازمان های ورزشی

مفاهیم	مقوله ها	محور
منعطف نبودن مدل کسب و کار	نداشتن مدل کسب و کار	عوامل شکست خدمات ناب
مهم نشمردن باشگاه‌های ورزشی به عنوان کسب و کار		
کم توجه به اهمیت کسب و کارها		
توجه نکردن به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان	بی توجهی به بازخورد مشتری	
بخش‌بندی نکردن مشتریان		
نگرفتن بازخورد از مشتریان		
کم‌توجهی به رضایت‌مندی مشتریان		
بالا بودن زمان ارائه خدمات	زمان راه اندازی زیاد	عوامل شکست خدمات ناب
به هنگام نبودن خدمات ارائه شده		
فاصله بین ارائه خدمات متنوع		
عدم توانایی جذب اسپانسر برای حمایت از ورزش	بازاریابی ضعیف	عوامل شکست خدمات ناب
عدم درآمد زایی هیات‌ها و مجموعه های ورزشی		
نبود بازاریاب در سطح باشگاه‌ها		
نداشتن استراتژی بازاریابی		

عدم تعامل باشگاه‌ها با سیستم‌های دیگر	مشکلات ساختاری
عدم همکاری ارگانهای مربوطه	
چند دستگی در ساختار هیات های ورزشی	
وجود بروکراسی اداری در تمامی مراحل انجام فعالیت‌های ورزشی	

عدم برنامه ریزی و تصمیم گیری منسجم بر اساس تقویم اجرایی

ضعف مدیریت و عدم نظارت	مشکلات مدیریتی
سوگیری برخی از مدیران باشگاه‌ها	
نداشتن برنامه منسجم	

حضور پیدا نکردن کارکنان در تیم‌های حل مسئله	عدم مشارکت کارکنان
عدم هدایت برنامه پیشنهادات توسط کارکنان	
عدم هدایت برنامه‌های بهبود کارکرد باشگاه توسط کارکنان	
همدل نبودن کارکنان	

-تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی خود دو دسته اصلی دارد:

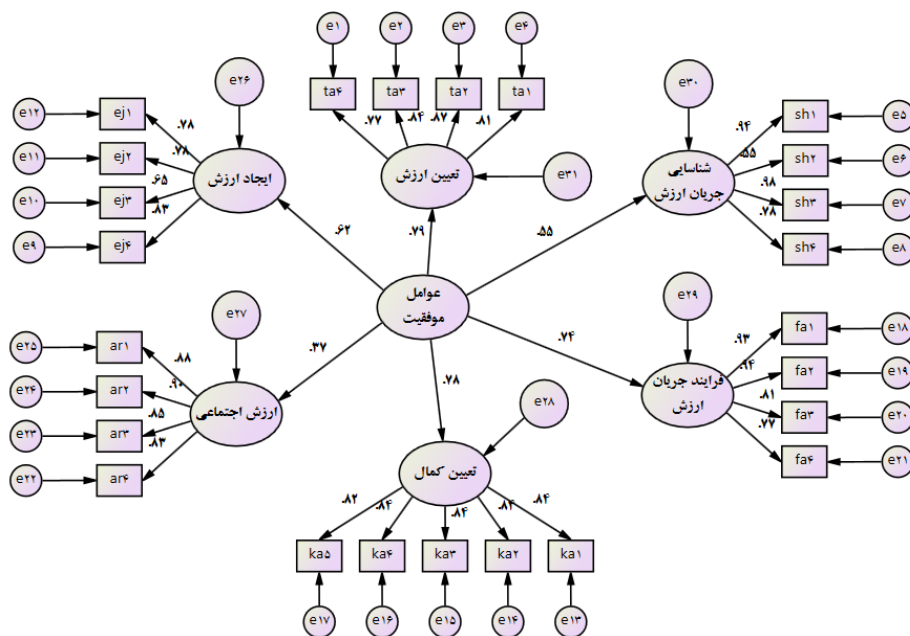
- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول: در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول رابطه عامل یا عامل‌ها (متغیرهای پنهان) با گویه‌ها (متغیرهای مشاهده‌پذیر) مورد سنجش قرار می‌گیرد. در این روش هیچ‌گونه رابطه‌ای بین متغیرهای پنهان مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. این نوع مدل اندازه‌گیری صرفاً برای اطمینان از آن است که متغیرهای پنهان درست اندازه‌گیری شده‌اند. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول می‌توان رابطه یک عامل با چند گویه یا چندعامل با چند گویه را مورد بررسی قرار داد.

- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم: زمانی که یک سازه بزرگ خود از چند متغیر پنهان تشکیل شده باشد، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

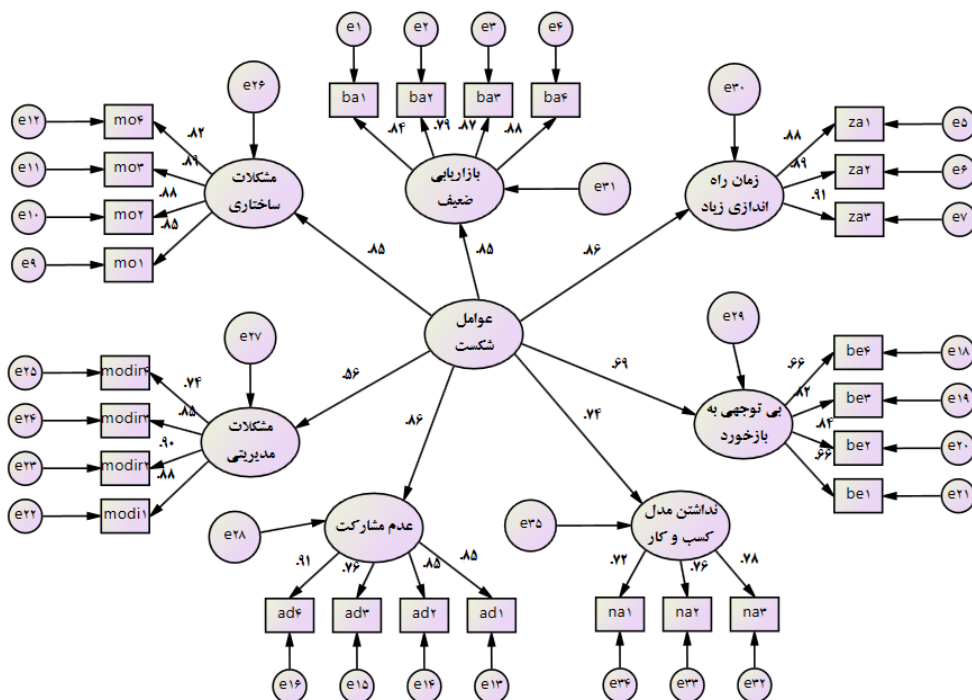
علاوه بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده‌پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می‌شود.

- تأیید سازه عوامل موفقیت خدمات ناب و عوامل شکست خدمات ناب

در این بخش اعتبار عاملی سازه عوامل موفقیت خدمات ناب و عوامل شکست خدمات ناب با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، برای تأیید روایی مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه عوامل موفقیت خدمات ناب



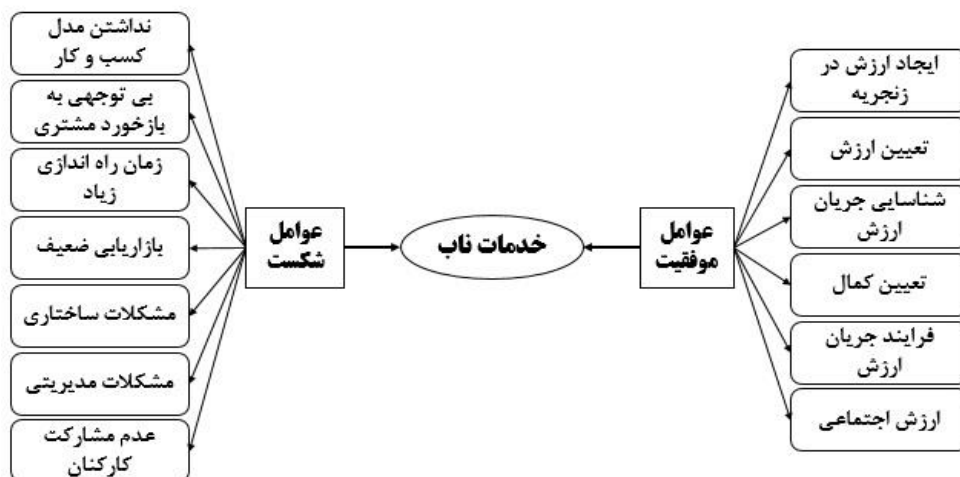
شکل ۲- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه عوامل شکست خدمات ناب

جدول ۳- شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل سازه عوامل موفقیت

Holter	مقتصد			تطبیقی			مطلق		شاخص
	RMSEA	CMIN/DF	DF	PCFI	CFI	TLI	GFI	CMIN	
۱۱۵	۰/۰۷۶	۲/۳۳۶	۲۶۹	۰/۸۲۶	۰/۹۲۲	۰/۹۱۳	۰/۸۲۳	۶۲۸/۴۱۳	مقدار عوامل موفقیت
۱۳۲	۰/۰۶۶	۲/۰۲۳	۲۹۳	۰/۸۴۵	۰/۹۳۷	۰/۹۳۰	۰/۸۳۴	۵۹۲/۹۶۲	مقدار عوامل شکست

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند (جدول ۳).

پس از مراحل کدگذاری سه گانه، ابزار تحلیلی پارادایم مطابق نظر اشتراوس و کوربین استفاده شد و مقوله‌ها در درون محورهای مدل قرار گرفتند (شکل ۳).



شکل ۳- مدل پارادایمی عوامل (پیشران‌های) موفقیت و شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که پیشتر نیز بیان شد، یک سیستم ناب مزایای فراوانی برای سازمان‌ها به دنبال دارد، روش‌های متداول آموزش و یادگیری را در یک سازمان تغییر می‌دهد و تغییرات در روش‌های حل مسأله، و هم‌افزایی از طریق ارتباط و مسیر حرکت و استانداردسازی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثناً نیستند و ناب‌سازی می‌تواند مزایای پرشماری برای آنان به ارمغان بیاورد. این در حالی است که متدولوژی‌های مدونی در رسیدن به این عوامل موفقیت و همچنین عوامل شکست آن‌ها در ادبیات موضوعی نابی در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد. بر این اساس، محقق در تحقیق پیش رو بر آن شد تا این عوامل را شناسایی نموده و مدیران سازمان‌های ورزشی را در دستیابی به موفقیت خدمات ناب آن‌ها یاری رساند.

تحلیل داده‌ها نشان داد که پیشران‌های موفقیت خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور متشکل از شش عامل ایجاد زنجیره ارزش (کدهای ارائه خدمات جدید و ناب، تکنیک خدمت رسانی به هنگام، مهم بودن برنامه‌ریزی، چند وظیفه‌ای بودن نیروی کار و انجام وظایف به طور خودکار)، تعیین ارزش (کدهای شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، مشخص بودن اهداف

باشگاه، کیفیت کاری بالا و ایجاد ارزش برای مشتریان، شناسایی جریان ارزش (کدهای کم بودن اتلاف منابع و زمان، اقدامات پیشگراانه در راستای سلامتی مشتریان، ارائه خدمات منظم، ارائه خدمات منطبق با نیازهای مشتریان، ارزش آفرینی برای مشتری و توجه به مقوله نوآوری)، تعیین کمال (کدهای وجود مدیریت کیفیت در باشگاه، ارائه خدمات به روش استاندارد، استفاده از تکنولوژی‌های جدید، توجه به بهبود ایمنی تجهیزات و مکان ورزشی و استقبال از ارائه بازخورد و پیشنهاد)، فرایند جریان ارزش (کدهای ارائه خدمات در کمترین زمان، بهبود مستمر فرآیندهای کاری، آموزش کارکنان و وجود گردش شغلی) و ارزش اجتماعی (اعتماد متقابل، احترام به مشتری، دارا بودن اجتماعی مثبت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی) است و بر اساس آنها، مدل شماتیک عوامل موثر بر موفقیت خدمات ناب سازمان های ورزشی غرب کشور طراحی شد. در تفسیر نتیجه به دست آمده بایستی بیان داشت که هر نظامی به منظور پیاده سازی اصول خود نیازمند ابزار و روش‌هایی می‌باشد تا بتواند اهداف مورد نظر خود را تحقق بخشد. بر این اساس، سازمان‌های ورزشی نیز به عنوان یکی از مجموعه سازمان‌های خدماتی که مشتریان بسیاری را تحت پوشش قرار می‌دهد، نیازمند ابزار و روش‌هایی برای دستیابی به موفقیت است که یکی از این ابزار را خدمات ناب تشکیل می‌دهد. حال باید توجه داشت که خدمات ناب ویژگی‌ها و شاخص‌های خاصی دارد و به سادگی به دست نمی‌آید بلکه بایستی طی تحقیقات متعدد ابتدا آن شاخص‌ها شناسایی شوند و سپس مدیران آن‌ها تلاش نمایند که با دستیابی به شاخص‌های شناسایی شده، سازمان‌های ورزشی را با ارائه خدمات ناب به مشتریان‌شان به موفقیت برسانند. در همین راستا، نتیجه تحقیق نشان داد که ۶ عامل برای موفقیت خدمات ناب سازمان‌های ورزشی غرب کشور وجود دارد. اولین عامل موفقیت خدمات ناب فرایند جریان ارزش بود. مطالعات گوناگون نیز نشان داده است که در سیستم‌های خدماتی ناب اولین ابزار ناب سازی خدمات، نقشه برداری جریان ارزش می‌باشد که روشی برای بهبود فرآیند و محصول است و به مدیران کمک می‌کند تا به درک مناسبی از فرآیندها دست یابند و تبدیل چشم انداز از وضعیت آتی به یک نقشه فنی و برنامه کاری برای بهبود می‌باشد. در واقع، فرایند جریان ارزش در سازمان‌های ورزشی غرب کشور اشاره به مؤلفه‌هایی از جمله ارائه خدمات در کمترین زمان، بهبود مستمر فرآیندهای کاری، آموزش کارکنان و وجود گردش شغلی داشت و به نظر می‌رسد با دستیابی این سازمان‌ها به مؤلفه‌های یاد شده، گام مهمی در

مسیر ارائه خدمات ناب برداشته و زمینه دستیابی به موفقیت در آن‌ها فراهم آید. نتایج تحقیق با نتایج سینگ، کومار، چودهاری و تیواری^۱ (۲۰۰۶)، آرفمان و باربه^۲ (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

عامل دوم را ایجاد زنجیره ارزش تشکیل می‌دهد. ایجاد زنجیره ارزش اشاره به روش‌ها و تکنیک‌هایی دارد که سازمان ورزشی می‌تواند به وسیله آن‌ها، خدمات ارزشمندی که می‌تواند مد نظر مشتریان باشد را فراهم نماید. در این عامل، مؤلفه‌هایی هم‌چون ارائه خدمات جدید و ناب، تکنیک خدمت رسانی به هنگام، مهم‌بودن برنامه‌ریزی، چند وظیفه‌ای بودن نیروی کار و انجام وظایف به طور خودکار قرار گرفتند و به نظر می‌رسد با دستیابی سازمان ورزشی به آن‌ها، می‌توان بخشی از نیازهای مشتریان این سازمان‌ها را برطرف نموده و در ذهن مشتریان خدمات ارزشمندی ایجاد نمود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج یکتایار (۱۳۹۸) همخوان است؛ علاوه بر عوامل یاد شده، عامل تعیین ارزش نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل مؤثر بر موفقیت خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور شناسایی شد. عامل تعیین ارزش اشاره به مؤلفه‌هایی دارد که در ابتدا با شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان آغاز می‌شود. در واقع، سازمان‌های ورزشی با شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌توانند برنامه‌های متناسب با آن‌ها را تدوین نموده و تلاش نمایند که با ارائه خدمات مناسب، نیازها و خواسته‌های آنان را به بهترین نحو ممکن ارضا نمایند. پس از شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان، سازمان بایستی با مشخص نمودن اهداف خود و هم-راستایی این اهداف با نیازهای مشتریان، زمینه ارائه بهترین خدمات برای آنان را فراهم نماید و تلاش نماید با استفاده از بهترین منابع موجود در مسیر بهبود کیفیت مستمر قرار گرفته و با دستیابی به کیفیت کاری بالا، برای مشتریان خود ایجاد ارزش نماید و آنان را به مشتریان راضی و دائمی تبدیل نماید.

در همین راستا، عامل بعدی شناسایی شده شامل عامل شناسایی جریان ارزش بود. بر این اساس، مدیران سازمان‌های ورزشی غرب کشور مجاب هستند که با شناسایی جریان ارزش برای مشتریان، گام دیگری به سوی ارائه خدمات ناب به مشتریان بردارند. لذا بایستی توجه داشته باشند که با ارتقای کارایی و اثربخشی منابع خود، منابع و زمان کمتری را تلف نموده و همچنین اقدامات

1. Singh, Kumar, Choudhury & Tiwari
2. Arfmann & Barbe

پیشگیرانه‌ای در راستای سلامتی مشتریان انجام دهند. ارائه خدمات منظم، ارائه خدمات منطبق با نیازهای مشتریان، ارزش آفرینی برای مشتری و توجه به مقوله نوآوری (متقی و عیوق، ۱۳۸۶)، نیز سایر مؤلفه‌های این عامل را تشکیل می‌دهد و بیانگر آن است که مؤلفه‌های مذکور می‌تواند جریان ارزش را در خدمات ناب سازمان‌های ورزشی ارتقا بخشد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج سید حسینی و بیات ترک (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

در ادامه مشخص شد که تعیین کمال نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر در موفقیت خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور محسوب می‌شود. در واقع این سازمان‌ها بایستی با در نظر گرفتن مؤلفه‌های خاصی، در مسیر کمال و ارتقای روزافزون کیفیت خدمات خود قرار بگیرند نتایج تحقیق حاضر همخوان با یافته‌های ایزدی، احسانی، کوزه چیان و تجاری (۱۳۹۴) و خوانچه سپهر (۱۳۹۶)، عبدالمهدی، خانی زاده و عبداللهی (۱۳۹۸)، ساپریانتو و ساپوترا (۲۰۱۹) است. مؤلفه وجود مدیریت کیفیت در باشگاه یکی از این مؤلفه‌ها است که نشان می‌دهد سازمان‌های ورزشی به منظور ارتقای خدمات ناب خود ملزم به استقرار مدیریت کیفیت در باشگاه (سازمان ورزشی) می‌باشند. همچنین، بایستی با ارائه خدمات به روش استاندارد و نیز استفاده از تکنولوژی‌های جدید، زمینه ارتقای کیفیت خدمات و متعاقب آن افزایش رضایت مشتریان را فراهم نمایند. بعلاوه، با توجه به بهبود ایمنی تجهیزات و مکان ورزشی، سلامتی و ایمنی مشتریان را در درجه اهمیت بالایی قرار دهند.

استقبال از ارائه بازخورد و پیشنهاد نیز آخرین مؤلفه تعیین کمال را تشکیل می‌داد و نشان می‌دهد مدیران این سازمان‌ها می‌توانند با استقبال از پیشنهادات مشتریان که به نوعی ارائه بازخورد خدمات سازمان نیز محسوب می‌شود، تلاش نمایند نقایص احتمالی را بر طرف نموده و همچنین نیازها و خواسته‌های جدید مشتریان را نیز درک نمایند تا بدین وسیله بتوانند کیفیت خدمات خود را نیز ارتقا بخشند. در نهایت، عامل ارزش اجتماعی به عنوان آخرین عامل مؤثر در موفقیت خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور شناسایی شد. این عامل اشاره به خصوصیات و ویژگی‌هایی دارد که در میان جامعه به عنوان یک ارزش (مثبت) مورد پذیرش قرار گرفته است و لذا سازمان‌ها با دستیابی به آن‌ها می‌توانند مقبولیت بیشتری میان مردم کسب نمایند. اعتماد متقابل، احترام به مشتری، دارا بودن وجهه اجتماعی مثبت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی جزء ارزش‌هایی هستند که می‌توانند سازمان‌های ورزشی غرب کشور را به سوی موفقیت در ارائه خدمات ناب به مشتریانانشان

یاری رسانند. نتایج تحقیق با یافته‌های گوپتا و شارما^۱ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. توجه به این نکته ضروری است که پس از شناسایی تمامی مؤلفه‌های موفقیت، با انجام تحلیل دلفی فازی مشخص شد که از نظر متخصصان مورد تحقیق سه مؤلفه چند وظیفه‌ای بودن نیروی کار، اقدامات پیشگیرانه در راستای سلامتی مشتریان و ارزش آفرینی برای مشتری به عنوان پیشران‌های موفقیت خدمات ناب محسوب نمی‌شوند و لذا از مدل تحقیق حذف شدند. پس از آنکه تمامی عوامل مؤثر بر خدمات ناب شناسایی شدند، مدل شماتیک رابطه میان عوامل مؤثر بر موفقیت خدمات ناب سازمان‌های ورزشی غرب کشور نیز طراحی شد که مدیران با درایت سازمان‌های ورزشی مذکور را در دستیابی به موفقیت در خدمات ناب راهنمایی نموده و لذا این سازمان‌ها می‌توانند با استفاده بهینه از مدل ارائه شده، به طور دقیق و مشخص در راستای ارائه خدمات ناب و ارتقای کیفیت (متقی و عیوق، ۱۳۸۶). آن خدمات گام برداشته و زمینه دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم نمایند.

در بخش دیگر تحقیق نیز تحلیل داده‌ها بیانگر آن بود که پیشران‌های شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور متشکل از هفت عامل نداشتن مدل کسب و کار (کدهای معطف نبودن مدل کسب و کار، مهم نشمردن باشگاه‌های ورزشی به عنوان کسب و کار و کم توجه به اهمیت کسب و کارها)، بی توجهی به بازخورد مشتری (کدهای توجه نکردن به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، بخش‌بندی نکردن مشتریان، نگرفتن بازخورد از مشتریان و کم‌توجهی به رضایت‌مندی مشتریان)، زمان راه اندازی زیاد (کدهای بالا بودن زمان ارائه خدمات، به هنگام نبودن خدمات ارائه شده و فاصله بین ارائه خدمات متنوع)، بازاریابی ضعیف (کدهای عدم توانایی جذب اسپانسر برای حمایت از ورزش، عدم درآمد زایی هیأت‌ها و مجموعه‌های ورزشی، نبود بازاریاب در سطح باشگاه‌ها و نداشتن استراتژی بازاریابی)، مشکلات ساختاری (کدهای عدم تعامل باشگاه‌ها با سیستم‌های دیگر، عدم همکاری ارگانهای مربوطه، چند دستگی در ساختار هیأت‌های ورزشی و وجود بروکراسی اداری در تمامی مراحل انجام فعالیت‌های ورزشی)، مشکلات مدیریتی (کدهای عدم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری منسجم بر اساس تقویم اجرایی، ضعف مدیریت و عدم نظارت، سوگیری برخی از مدیران باشگاه‌ها و نداشتن برنامه منسجم) و عدم مشارکت کارکنان

(کدهای حضور پیدا نکردن کارکنان در تیم‌های حل مسئله، عدم هدایت برنامه پیشنهادات توسط کارکنان، عدم هدایت برنامه‌های بهبود کارکرد باشگاه توسط کارکنان و همدل نبودن کارکنان) است و بر اساس آنها، مدل شماتیک عوامل مؤثر بر شکست خدمات ناب سازمان‌های ورزشی غرب کشور طراحی شد. در تفسیر این نتیجه باید خاطر نشان کرد که تفکر ارائه خدمات و تولید ناب یک سامانه کامل است و مبنای عملکرد یک رابطه برد - برد دو طرفه برای کلیه عناصر موجود در چرخه تولید و خدمات می‌باشد. اکنون تولید ناب در بسیاری از صنایع و شرکت‌ها و مؤسسات خدماتی خود را شناسانده است و مزایای استفاده از این تکنیک پویا را درک کرده‌اند و زمان آن رسیده است که ارائه‌کنندگان خدمات نیز تفکر ناب را در خدمت‌رسانی پیاده کنند. نتایج تحقیق با نتایج آلبلیوی، آنتونی، لیم و وندرویل^۱ (۲۰۱۴) همخوانی دارد. نظر به تحولات و دگرگونی‌های عصر کنونی، کمبود منابع، رشد بی‌رویه جمعیت، نفوذ تکنولوژی در ابعاد مختلف زندگی، تنوع خواسته‌های مردم، بازار سراسر رقابت امروزی دیگر پذیرای الگوها و شیوه‌های خدمت‌رسانی سنتی نیست و باید بدنبال خدمات ناب بود. با این حال، سازمان‌ها ممکن است در ارائه خدمات ناب به مشتریان خود ناکام شوند چرا که عوامل مختلفی وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز شکست خدمات ناب شود.

در تحقیق پیش رو نیز هفت عامل به عنوان عوامل مؤثر بر شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور شناسایی شدند که اولین عامل را نداشتن مدل کسب و کار تشکیل می‌داد. این عامل اشاره به چگونگی تفکر مدیران خدماتی هم‌چون سازمان‌های ورزشی دارد چرا که بسیاری از مدیران سازمان‌های ورزشی، ارائه خدمات در این سازمان‌ها را به دیده یک کسب و کار نمی‌نگرند و لذا مدل کسب و کار نامناسب و غیرمنعطفی برای خود بر می‌گزینند که می‌تواند موجب شکست آنان در دستیابی به اهدافشان شود. همچنین، مهم نشمردن باشگاه‌های ورزشی به عنوان کسب و کار و کم توجهی به اهمیت کسب و کارها دیگر مؤلفه‌های عامل نداشتن مدل کسب و کار را تشکیل می‌دهد. در واقع چنانچه نگرش مدیران به سازمان‌های ورزشی نگرشی کم‌اهمیت و غیر کسب و کاری باشد، انتظار می‌رود که آن سازمان در ارائه خدمات ناب به مشتریان با شکست مواجه شود.

1. Albliwi, Antony, Lim & Van Der Wiele

در همین راستا، بی‌توجهی به بازخورد مشتری نیز عامل مهم دیگری بود که به عنوان عامل مؤثر بر شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور باید مورد توجه قرار گیرد. بر کسی پوشیده نیست که ماهیت وجودی بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خدماتی هم‌چون باشگاه‌های ورزشی را وجود مشتریان و جلب رضایت آنان تشکیل می‌دهد. حال آنکه بدون شک با توجه نکردن به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، بخش‌بندی نکردن مشتریان، نگرفتن بازخورد از مشتریان و کم‌توجهی به رضایت‌مندی مشتریان، مدیران در مسیر شکست سازمان گام‌های محکمی بر خواهند داشت چرا که در صورت از دست دادن مشتریان یک باشگاه یا سازمان ورزشی به ویژه در دنیای رقابتی امروزی، دیگر نمی‌توان آن سازمان را سرپا نگه داشت و لذا خدمات ناب آن‌ها با شکست مواجه خواهد شد. نتایج تحقیق با یافته‌های دهقان دهنوی و دلشاد (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

از طرف دیگر، عامل زمان راه اندازی زیاد وجود دارد که آن نیز می‌تواند زمینه‌ساز شکست خدمات ناب سازمان‌های ورزشی شود. توجه به این نکته ضروری است که امروزه مشتریان سازمان‌های ورزشی انتظار دریافت بهترین خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن را دارند و لذا چنانچه ارائه خدمات از سوی سازمان با مدت زمان زیادی همراه شود، احتمالاً مشتریان احساس ناراضی‌تبی نموده و به سازمان دیگری مراجعه می‌کنند که بهتر و سریع‌تر به آنان خدمات ارائه می‌نماید. نتایج تحقیق با نتایج متقی و عیوق (۱۳۸۶)، کانالس، پاوکار و جویکا^۱ (۲۰۱۷) همخوان است. همچنین، با توجه به تغییرات سریع نیازها و خواسته‌های مشتریان و به لطف عواملی هم‌چون رشد سریع تکنولوژی، رشد سریع علم و حتی رشد روز افزون استفاده از شبکه‌های اجتماعی، نیازهای جدیدی ایجاد می‌شود که سازمان‌ها را ملزم به ارائه خدمات جدید و به موقع می‌نماید و چنانچه خدمات جدید و متنوع در سازمان ورزشی ارائه نشود و یا فاصله زمانی زیادی بین ایجاد نیاز و ارائه خدمات قرار بگیرد و حتی اینکه خدمات ارائه شده به هنگام نباشد، بدون شک مشتریان به دنبال رفع نیازها و خواسته‌های خود اقدام به مراجعه به دیگر سازمان‌های ورزشی می‌نمایند؛ بنابراین، سازمان ورزشی می‌تواند تحت تأثیر عامل زمان راه اندازی زیاد دچار شکست در خدمات ناب خود شود.

علاوه بر موارد یاد شده، بازاریابی ضعیف نیز می‌تواند زمینه ساز شکست سازمان ورزشی در خدمات ناب شود. این عامل در تمامی سازمان‌ها اعم از تولیدی و خدماتی صادق است و می‌توان بیان داشت که سازمانی می‌تواند موفق عمل نماید که از بازاریابی مناسب و قوی برخوردار باشد. حال با توجه به کمبود منابع مالی سازمان‌های ورزشی کشور از جمله سازمان‌های ورزشی غرب کشور، ضروری به نظر می‌رسد که این سازمان‌ها بتوانند با بازاریابی مناسب اقدام به کسب درآمد نمایند و لذا با عدم توانایی جذب اسپانسر برای حمایت از ورزش، عدم درآمد زایی هیأت‌ها و مجموعه‌های ورزشی، نبود بازاریاب در سطح باشگاه‌ها و نداشتن استراتژی بازاریابی، احتمال شکست این سازمان‌ها در ارائه خدمات ناب به مشتریان بیش از پیش افزایش می‌یابد. این نتایج با تحقیقات آناند و کودالی^۱ (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

مشکلات ساختاری نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور شناسایی شد. مدیران سازمان‌های ورزشی بایستی با استفاده از علم مدیریت، ساختار مناسبی برای سازمان خود تدوین نمایند تا با کمک آن، کارایی و اثربخشی سازمانی را ارتقا بخشند. در این راستا، ساختار نامناسب می‌تواند موجب عدم تعامل باشگاه‌ها با سیستم‌های دیگر، عدم همکاری ارگان‌های مربوطه، چند دستگی در ساختار هیأت‌های ورزشی و وجود بروکراسی اداری در تمامی مراحل انجام فعالیت‌های ورزشی شده که متعاقب آن، سازمان محکوم به شکست در ارائه خدمات ناب خواهد شد. این در حالی است که با بهبود وضعیت ساختار سازمان می‌توان تمامی موارد یاد شده را مرتفع ساخته و در مسیر موفقیت گام برداشت. در واقع، این موضع به اهمیت مدیریت اشاره دارد چرا که استفاده از مدیران لایق و شایسته و انتخاب آنان به عنوان مدیران سازمان ورزشی می‌تواند مشکل گشا بوده و سازمان را از شکست حتمی نجات بخشد. البته اهمیت مدیر و مدیریت تنها به مشکلات ساختاری محدود نمی‌شود بلکه بسیار بیشتر از آن است؛ به طوری که یکی دیگر از عوامل مؤثر بر شکست خدمات ناب سازمان‌های ورزشی غرب کشور را مشکلات مدیریتی از جمله عدم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری منسجم بر اساس تقویم اجرایی، ضعف مدیریت و عدم نظارت، سوگیری برخی از مدیران باشگاه‌ها و نداشتن برنامه منسجم تشکیل می‌دهد. به نگاهی اجمالی به موارد یاد شده می‌توان منطقی دانست که تمامی مؤلفه‌های بیان شده ناشی از عدم بکارگیری مدیران لایق و شایسته در مناصب مدیریتی این سازمان‌ها نشأت می‌گیرد و می‌توان

1. Anand & Kodali

با انتخاب دقیق و مناسب این افراد، بسیاری از مشکلات ساختاری و مدیریتی را به نحو شایسته و بایسته ای مرتفع نموده و سازمان ورزشی را از شکست احتمالی رهانید.

در نهایت، آخرین عامل مؤثر بر شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور را عامل عدم مشارکت کارکنان تشکیل می‌داد. در این راستا، مؤلفه‌هایی همچون حضور پیدا نکردن کارکنان در تیم‌های حل مسئله، عدم هدایت برنامه پیشنهادت توسط کارکنان، عدم هدایت برنامه‌های بهبود کارکرد باشگاه توسط کارکنان و همدل نبودن کارکنان خودنمایی می‌کنند که به نظر می‌رسد با استفاده از راهکارهای مناسبی هم‌چون آموزش مهارت‌های لازم به کارکنان (سالاری، فارس‌سیجانی، حمیدی زاده و دری نوکورانی، ۱۳۹۳)، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ارتقای عدالت توزیعی در سازمان، جبران خدمات شایسته کارکنان با استفاده از پاداش‌های مختلف و ترفیع پست آنان و بسیاری دیگر از روش‌های عملی و علمی، زمینه ارتقای مشارکت کارکنان را فراهم آورد. نتایج تحقیق با نتایج ساپریانتو و ساپوترا (۲۰۱۹) همخوانی دارد. به هر حال، طبق نظر متخصصان بازاریابی ورزشی و سایر خبرگان امر که در این تحقیق مورد مصاحبه قرار گرفتند، سازمان‌های ورزشی غرب کشور با عوامل نام برده به عنوان عوامل شکست خدمات ناب مواجه هستند و برای غلبه بر آنها بایستی راهکارهای مناسبی بکار گرفته شود. در این بخش نیز پس از شناسایی عوامل شکست خدمات ناب، مدل شماتیک عوامل مؤثر بر شکست خدمات ناب سازمان‌های ورزشی غرب کشور طراحی شد که این مدل می‌تواند چراغ راهنمای مناسبی در مسیر ارتقای عملکرد این سازمان‌ها و رفع مشکلات احتمالی باشد. لذا به مدیران سازمان‌های ورزشی این بخش از کشور پیشنهاد می‌شود که با استفاده بهینه از این مدل، زمینه پرهیز از شکست احتمالی در خدمات ناب را فراهم نموده و در مسیر افزایش روز افزون کیفیت خدمات خود و متعاقب آن دستیابی به موفقیت در ارائه خدمات ناب به مشتریان گام بردارند.

در یک جمع بندی کلی از نتایج تحقیق و بحث‌های انجام شده، به نظر می‌رسد که عوامل مختلفی بر موفقیت و یا شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور مؤثر هستند و از آنجایی که نمونه تحقیق را متخصصان و نخبگان این حوزه در تخصص‌های مختلف تشکیل می‌دهد، می‌توان نتایج به دست آمده را بسیار مفید و کاربردی دانسته و آن را سرلوحه فعالیت‌های خدماتی در سازمان‌های ورزشی به ویژه در غرب کشور قرار داد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که به منظور

افزایش احتمال موفقیت و اجتناب از شکست در خدمات ناب این سازمان‌ها، مدل پارادیمی عوامل موفقیت و شکست خدمات ناب در سازمان‌های ورزشی غرب کشور که در این تحقیق ارائه شده است، مورد توجه مدیران آن سازمان‌ها قرار گرفته و با استفاده از عوامل یاد شده در آن‌ها، بسیاری از بسترهای توسعه خدمات ناب در سازمان‌های مذکور فراهم شود.

منابع

ایزدی، ب.، احسانی، م.، کوزه چیان، ه. و تجاری، ف. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با هواداران بر دوره ماندگاری آنها در لیگ برتر فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۷(۲)، ۲۷۷-۲۹۱.

چگنی، ز. و مولوی، س. (۱۳۹۳). ارزیابی و انتخاب تامین کننده با تاکید بر معیارهای چابکی با رویکرد ژنتیک (مطالعه موردی زاگرس خودرو)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.

خوانچه سپهر، ق. (۱۳۹۶). بررسی میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات در منطقه ویژه اقتصادی بندر امیرآباد با استفاده از مدل سروکوال. صنعت حمل و نقل دریایی، ۳(۱)، ۵۰-۵۷.

دهقان دهنوی، ح. و دلشاد، ز. (۱۳۹۷). ارزیابی معیارهای رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع با رویکرد پویایی‌های سیستم. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۳۱(۲)، ۹۱-۱۱۰.

رباطی، س. و هاشمی قرمزی، ن. (۱۳۹۶). بررسی ارزیابی و انتخاب تامین کننده مبتنی بر معیارهای چابکی با رویکرد الکترون، اولین کنفرانس ملی مدیریت و سیستم های فازی، تهران.

زنجیرچی، س.م. و صیادی تورانلو، ه. (۱۳۸۸). متدولوژی تبیین عوامل بحرانی موفقیت و شکست نابی سازمان‌های تولیدی با رویکرد فازی. نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، ۲۰(۴)، ۱-۱۰.

سالاری، الف.، فارسیجانی، ح.، حمیدی زاده، م.ر. و دری نوکورانی، ب. (۱۳۹۳). اولویت بندی عوامل تولید ناب با رویکرد ساختاری تفسیری مورد مطالعه: زنجیره تامین صنعت خودرو. پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۸(۲)، ۱۲۷-۱۴۸.

سیدحسینی، س.م. و بیات ترک، الف. (۱۳۸۴). ارزیابی عوامل تولید ناب در سازمان‌های تولیدی غیرپیوسته (سفارشی) (مطالعه موردی، گروه صنعتی سدید). پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۹(۲)، ۵۹-۸۹.

عبداللهی، س.، خانی زاده، س. و عبداللهی، م. ح. (۱۳۹۸). تأثیر ویژگی‌های کیفیت خدمات رویداد بر شادی و وفاداری ورزشکاران چهاردهمین دوره المپیاد ورزشی دانشجویان کشور با نقش میانجی رضایتمندی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱(۵۶)، ۲۴۵-۲۶۸.

متقی، ه. و عیوق، الف (۱۳۸۶). طراحی مسیر حرکت به سمت تولید ناب بر اساس مدل جکسون و جونز. فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۶(۲۳)، ۷۴-۷۷.

محرم زاده، م. و عاشوری، م. (۱۳۹۲). رابطه عوامل شناخت سازمانی و موفقیت سازمان بر اساس مدل شش بعدی و ایزبورد در بین مدیران ورزشی دانشگاه‌های ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱(۴)، ۸۳-۹۴.

یکتایار، م. (۱۳۹۸). رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت زنجیره تأمین خدمات در ورزش. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱(۵۴)، ۷۱-۹۲.

Agarwal, S., Liu, C., Souleles, N.S. (2007). The reaction of consumer spending and debt to tax rebates evidence from consumer credit data. *Journal of political Economy*, 115(6), 986-1019.

Albliwi, S., Antony, J., Lim, S. A. H., & van der Wiele, T. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Anand, G., & Kodali, R. (2009). Development of a framework for lean manufacturing systems. *International Journal of Services and Operations Management*, 5(5), 687-716.

Arfmann, D., & Barbe, G. T. (2014). The value of lean in the service sector: a critique of theory & practice. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).

Bonavia, T., Marin, J.A. (2006). An empirical study of lean production in the ceramic tile industry in Spain. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(5), 505-531.

Canales, M., Paucar, W., & Juipa, N. (2017). Process redesign based on Lean Services for the Faculty of Computers and Systems-UNAS. *Investigación y Amazonía*, 7(3), 10-14.

De Jong, J.P., Vermeulen, P.A. (2017). Organizing successful new service development: a literature review. *Management decision*, 41(9), 844-858.

Gupta, S., & Sharma, M. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of productivity and performance management*. 65(8), 1025-1056.

Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of operations management*, 25(2), 420-437.

Iteng, R., Ahmad, M.A. (2020). The Impact of Technically-Oriented Lean Production Practices on Operational Performances in Malaysian Manufacturing Industries. *Journal of Technology and Operations Management*, 12(1), 55– 56.

Kowalski, J.S. (1998). An Evaluation of the Designing of Manufacturing Measurable for Ford Production System. [MSc] MIT, Cambridge.

Leitão, I.M.T.A., Oliveira, R.M., Leite, S.S., Sobral, M.C., Figueiredo, S.V., Cadete, M.C. (2013). Análise da comunicação de eventos adversos na perspectiva de enfermeiros assistenciais. *Journal of Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, 14(6), 1073-1083.

Leite, H., Bateman, N., Randor, Z. (2020). Beyond the ostensible: an exploration of barriers to lean implementation and sustainability in healthcare. *Production Planning & Control*, 31(1), 1-18.

Saetta, S., Caldarelli, V. (2020). Lean production as a tool for green production: The Green Foundry case study. *International Conference on*

Industry 4.0 and Smart Manufacturing. *Procedia Manufacturing*. 42, 498-502.

Supriyanto, H., & Saputra, Y. A. (2019). Managing on lean service in sports industry . *Technology*, 10(1), 993-1001.

Shah, R., Ward, P.T. (2007). Defining and Developing Measures of Lean Production. *Journal of Operations Management*. 25(4), 785-805.

Singh, R. K., Kumar, S., Choudhury, A. K., & Tiwari, M. K. (2006). Lean tool selection in a die casting unit: a fuzzy-based decision support heuristic. *International journal of production research*, 44(7), 1399-1429.

Staats, B.R., Brunner, D.J., Upton, D.M. (2011). Lean principles, learning, and knowledge work: Evidence from a software services provider. *Journal of operations management*, 29(5), 376-390.

Womack, J.P., Jones, D.T. (2015). *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster.