



Research Paper

**Investigating the Impact of Diversity Management on the Performance of Football
Players in Iran's Premier Football League Clubs**

Abdul Rahim Khodajo : Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Islamic Azad University, Jahrom, Iran

Masoud Naderian Jahormi*: Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

Hussain Dast bar Hagh: Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Islamic Azad University, Jahrom, Iran

Mohammad Sadiq Afrozeh: Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Islamic Azad University, Jahrom, Iran

Received: 2024/07/05 **PP** 87-96 **Accepted:** 2024/09/06

Abstract

Effective diversity management, whether social or cultural, does not only lead to comparison with others and their differences, but also includes the recognition of common goals and interests, and sports organizations are not exempt from the increasing diversity and its effects, and sports are one of the main sectors. which deals with the multiplicity of relationships between people from races, cultures, social situations, physical and mental characteristics, economic conditions, etc., relying on the theories of social cohesion, the purpose of this research was the effect of diversity management on the performance of football players in Iran's Premier Football League clubs. . In terms of practical purpose, this research is based on descriptive-survey data collection. The statistical population was all the players of the teams present in the premier football league (N=480) and 214 people were determined using Cochran's formula and were selected as available. In order to collect data, the standard questionnaires of Fink et al. (2003) were used to measure diversity management and the sports performance scale of Charbanio et al. (2001). A structure was used in AMOS software, the findings showed that in general, sports performance is affected by diversity management, but the impact of each component of diversity management on the sports performance of players is different. While the impact of reactive diversity management and active diversity management on athletes' performance was positive and significant. Based on the results, if the management approach towards diversity is more active and flexible in the clubs of the Premier Football League of Iran, we can expect more improvement in the performance level of the athletes.

Keywords: Football Premier League, Sports Performance, Proactive Diversity Management, Reactive Diversity Management.

Citation: : Khodajo, A R., Naderian Jahormi, M., Dast Bar Hagh, H & Afrozeh, M S. (2025). **Investigating the Impact of Diversity Management on the Performance of Football Players in Iran's Premier Football League Clubs.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(8), 87-96.

Extended Abstract

Introduction

Sports as an institutionalized game more or less shows the norms, values and reward mechanisms and the limitations of the social structure. But during the first two decades of the 21st century, social inequalities have been growing, and there have been many differences between people from different classes based on race, gender, and the level of ability and skill. Of course, sports organizations are not exempt from the increasing diversity and its effects, and sports is one of the main sectors that deal with the multiplicity of relationships between people of races, cultures, social situations, physical and mental characteristics, economic conditions, etc. The basis of all diversity management measures in sport is to combat the problem of discrimination. The intermingling of relationships creates an opportunity to get to know each other and overcome the fears and prejudices that, in most cases, have weakened the phenomenon of social exclusion. Examining diversity and the effectiveness of diversity management is very important not only for improving the results of sports performance but also for social, educational and economic purposes. In general, it seems that the research in the field of diversity management in sports organizations and sports-related institutions is very weak, and from this point of view, the current research adds to the body of existing knowledge by filling such a gap, and from this point of view, it has theoretical importance. In this research, an attempt is made to take a new look from the lens of diversity towards athletes and to explain an operational model for the implementation of this look, to institutionalize appropriate management thinking with regard to the individual diversity of Premier League football players and the alignment of individual and organizational goals as the most sublime. The purpose of clubs is to help. This research wants to examine the issue of how diversity management affects the performance of football players in Iran's premier football league clubs?

Methodology

The method of the current research was practical in terms of the purpose, considering the way of data collection, it is a descriptive survey. The statistical population of the research was all the players of the Iranian Premier League in the season 98-99. The total number of players was 480. Using Cochran's formula, 214 players were selected as a sample. The method of distributing the questionnaires among the players was simple and random. Fink et al.'s (2003) scale was used to measure diversity management. Charbanio et al.'s (2001) 5-question athlete performance questionnaire was used to measure perceived sports performance. And in order to analyze the data and present the model, confirmatory factor analysis was used using Amos software.

Results and discussion

The analysis of the descriptive findings showed that among the players of the Iranian Premier League who participated in the current research, the diversity intensity index was 0.512 for religion, 0.791 for ethnicity, 0.942 for income, 0.369 for domestic or foreign, for The history of participation in the Premier League is estimated at 0.939, 972 for education and 0.899 for the age of the players. And the results obtained from the model fit indices indicate that all the indices are in the desired range. Based on the data analysis, the direct effect of submissive diversity management on the sports performance of players is -0.32, and because the significance level of 0.009 has been obtained, it can be confirmed the negative and significant effect of submissive diversity management on the sports performance of players. Active diversity management has an effect of 0.29 on sports performance. This effect is also direct, positive and significant ($P=0.017$). Finally, the effect of reactive diversity management on sports performance of players has a path coefficient. 0.23 and the significance level is 0.025. Therefore, since the obtained significance level is less than 0.05, it is possible to confirm the direct and positive and significant effect of the management of reactive diversity on the sports performance of the players.

Conclusion

The results of this study showed that the dimensions of diversity management in sports clubs each have a different effect on the sports performance of players, and although the effect

of active diversity management and reactive diversity management showed a positive and significant impact on the performance of players, but diversity management Obediently reduces the performance of players. On the other hand, due to the huge cost of the clubs for sports, or in other words, for the players in order to provide their desired performance, it causes them to use any method to increase the efficiency and effectiveness of the players, and by presenting the perspective of social cohesion, the relationship between The variables of the research were explained, and on the other hand, the experimental results of the research showed that attention to active and reactive diversity management in Premier League clubs can lead to optimal sports performance, and the optimal performance of the players will certainly lead to the overall performance of the club, which leads to economic benefits and It becomes very social.

The results of this study can help athletes and coaches interested in investing in the strengths of multicultural and diverse professional sports teams, and the implications of this finding are that sports officials and coaches of professional athletes should be aware of the positive effect of age diversity on performance. Team Awareness also has significant implications for clubs looking to use diversity as a catalyst for increased team productivity. Overall, this research provides valuable insights and highlights the importance of diverse team composition and strategic management decisions in a highly competitive and dynamic sports environment. On the other hand, it is important to focus on diversity management at different individual, social, team and club levels in future research and pay attention to background variables such as culture, structure, etc.

References

1. Altavilla, G., Tafuri, D., & Raiola, G. (2014). Some aspects on teaching and learning by physical activity. *Sport Science*, 7(1), 7-9.
2. Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Rebora G., & Traquandi L. (2009). Diversity Management. The diversity in business management. IPSOA.
3. Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.
4. Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking diversity management: an intersectional analysis of diversity networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240.
5. Di Palma, D., & Belfiore, P. (2018). Sport Paths To Overcome The Diversity. *Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva*, 2(4).
6. Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2003). Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*, 6(2), 147-168.
7. Foster, C., & Harris, L. (2005). Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
8. Godfrey, M. J. (2020). Cultural diversity in interdependent sport teams. Theses and Dissertations (Comprehensive). Wilfrid Laurier University
9. Hassan Nejad, G. (2018). The relationship between diversity management and organizational growth from the perspective of employees of the Sports and Youth Offices of Ardabil Province. In the Proceedings of the 4th International Conference on Humanities and Education, Tehran. Retrieved from <https://Civilica.com/Doc/900253/> [In Persian].
10. Hassanalou, E. M. N., & Golard, P. (2018). The relationship between workforce diversity components and employee performance at the University of Zanjan. *Human Capital Empowerment Journal*, 1(2), 103–113. Retrieved from <https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038359> [In Persian].
11. Hosseini, A., & Ghasempour Ganjii, S. F. (2023). Identifying the actions and outcomes of human resource diversity management in government organizations. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 55–76.

- <https://doi.org/10.22080/Shrm.2023.4158>
[In Persian].
12. Houlihan, B., & Malcolm, D. (2015). *Sport and society: a student introduction*: Sage.
 13. Houshang, H., & Aslipoor, H. (2018). Explanation of strategic goals and policies of ethnic diversity management in the Islamic Republic of Iran. *Public Policy*, 4(4), 133–151.
<https://doi.org/10.22059/Ppolicy.2019.69721> [In Persian].
 14. Khajoo, A., Nadrian Jehrami, M., Daste Barhaq, H., & Afroozeh, M. S. (2022). Explaining the relationship between diversity management and athletes' performance with the mediating role of perceived justice in Iran's Premier League football clubs. *Management and Organizational Behavior in Sports*, 11(8), 1–12. Retrieved from <https://sanad.iau.ir/Journal/jmobs/Article/1045876> [In Persian].
 15. Kundu, S. C., Bansal, J., & Chawla, A. S. (2015). Managing workforce diversity through HR practices: a review. *Emerging Horizons in Business Management*; Victorious Publishers: Delhi, India, 115-124
 16. Mirseilamani, M. H., Ramazani Zohrashiri, Z., & Sahraiyani, Z. (2020). Educational positioning of sports competitions and the necessity of diversity management in student sports teams. In the Proceedings of the 5th International Conference on Humanities and Education with a Focus on Sustainable Development, Tehran. [In Persian].
 17. Molavi, M., Akbari, R., Behjat, K., & Niazi, R. (2019). Examining the relationship between human capital diversity management and organizational performance at Islamic Azad University, Mahabad Branch. In the Proceedings of the 9th International Conference on Economics, Management, and Accounting with a Focus on Value Creation, Shiraz. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1046385/> [In Persian].
 18. Porcena, Y.-R., Parboteeah, K.P. & Mero, N.P. (2021), Diversity and firm performance: role of corporate ethics, *Management Decision*, 59(11), 2620-2644.
 19. Raiola, G., Tafuri, D., & Di Palma, D. (2017). *Sport & Diversity Management*. *Sport Science*, 10(1), 51-54.
 20. Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A, Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*. 2016;9(2):407-32
 21. Soleimani, R., Soleimani, M., & Amani, A. (2019). Investigating the relationship between diversity management, organizational growth, and professional ethics of employees in the Sports and Youth Offices of Hamedan Province. In the Proceedings of the 4th National Conference on Applied Research in Physical Education, Sports Science, and Elite Sports, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1035342/> [In Persian].
 22. Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363-373 .
 23. Tafuri D, Di Palma D, Raiola G. The role of the diversity manager for valuing diversity in sport. *Sport Science*. 2017;10(1):70-4.
 24. Uzochukwu, S. I., & Obi, V. A. (2020), Do Human Resource Diversity Management Issues Increase Productivity in Nigeria?. *International Journal of Management Sciences*, 8(2), 115- 132
 25. Vianden, J., & Gregg, E. A. (2017). What's My Responsibility? Undergraduate heterosexual white men in sport management discuss increasing diversity in sport. *Sport Management Education Journal*, 11(2), 88-101.
 26. Wang, G. Y. (2024). The role of diversity in determining team efficiency: an empirical sports team analysis. *Journal of Data, Information and Management*, 1-14.



بررسی تاثیر مدیریت تنوع بر عملکرد بازیکنان فوتبال باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

عبدالرحیم خداجو: گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد چهارم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران

مسعود نادریان جهرمی: گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

حسین دست برحق: گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد چهارم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران

محمدصادق افروزه: گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد چهارم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵ صص ۹۶-۸۷ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶

چکیده

مدیریت تنوع اثربخش، خواه اجتماعی و خواه فرهنگی باشد، فقط به مقایسه با دیگران و اختلافات آنها نمی‌انجامد، بلکه شناخت اهداف و منافع مشترک مشترک را نیز شامل می‌شود و سازمان‌های ورزشی نیز از تنوع فزاینده و تأثیرات آن معاف نیستند و ورزش یکی از بخش‌های اصلی است که با تعدد روابط بین افراد از نژادها، فرهنگ‌ها، موقعیت‌های اجتماعی، خصوصیات جسمی و روحی، شرایط اقتصادی و غیره سرو کار دارد، با تکیه بر تئوری‌های انسجام اجتماعی هدف از این تحقیق تاثیر مدیریت تنوع بر عملکرد بازیکنان فوتبال باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، براساس گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری کلیه بازیکنان تیم‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال بود (N=۴۸۰) که با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۴ نفر تعیین و به صورت در دسترس انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد فینک و همکاران (۲۰۰۳) برای سنجش مدیریت تنوع و مقیاس عملکرد ورزشی چاربانو و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های مناسب مورد تایید واقع شد همچنین جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم افزار AMOS کمک گرفته شد. یافته‌ها نشان داد به طور کلی عملکرد ورزشی از مدیریت تنوع تاثیر می‌گذارد، اما تاثیر هر کدام از مولفه‌های مدیریت تنوع بر عملکرد ورزشی بازیکنان متفاوت است. در این راستا تاثیر مدیریت تنوع مطیعانه بر عملکرد ورزشکاران منفی و معنی‌دار بود در حالی که تاثیر مدیریت تنوع واکنشی و مدیریت تنوع فعال بر عملکرد ورزشکاران مثبت و معنی‌دار بود. بر اساس نتایج اگر در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، رویکرد مدیریت نسبت به تنوع فعال‌تر و منعطف‌تر باشد می‌توان انتظار بهبود بیشتری در سطح عملکرد ورزشکاران را داشت.

واژه‌های کلیدی: لیگ برتر فوتبال، عملکرد ورزشی، مدیریت تنوع فعال، مدیریت تنوع واکنشی

استناد: خداجو، عبدالرحیم؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ دست برحق، حسین و افروزه، محمدصادق (۱۴۰۳). بررسی تاثیر مدیریت تنوع بر عملکرد

بازیکنان فوتبال باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۸)، ۸۷-۹۶.

مقدمه

ورزش به عنوان یک بازی نهادینه شده کم و بیش هنجارها، ارزش‌ها و مکانیسم‌های پاداش و محدودیت‌های ساختار اجتماعی را به خوبی نمایان می‌سازد. علاوه بر این، از طریق ورزش می‌توان ارتباط متقابل بین همه ملت‌ها، مذاهب، قومیت‌ها حتی در مواردی ناتوانی جسمی و روانی را تبیین کرد (هولیهان و مالکوم؛ ۲۰۱۵). اما در طول دو دهه اول قرن بیست و یکم، نابرابری‌های اجتماعی رو به رشد بوده است و اختلافات زیادی بین افراد از طبقات مختلف بر اساس نژادها، جنسیت و میزان توانایی و مهارت به وجود آمده است (ویندن و گریچ؛ ۲۰۱۷). مدیریت تنوع اثربخش، خواه اجتماعی و خواه فرهنگی باشد، فقط به مقایسه با دیگران و اختلافات آنها نمی‌انجامد، بلکه شناخت اهداف و منافع مشترک را نیز شامل می‌شود (دی پالما و بیلفیور، ۲۰۱۸). مطمئناً سازمان‌های ورزشی نیز از تنوع فزاینده و تأثیرات آن معاف نیستند و ورزش یکی از بخش‌های اصلی است که با تعدد روابط بین افراد از نژادها، فرهنگ‌ها، موقعیت‌های اجتماعی، خصوصیات جسمی و روحی، شرایط اقتصادی و غیره سرو کار دارد (سپایچ^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). در نتیجه چون چنین تنوعی در هر سازمانی وجود دارد لذا یک موضوع مهم در سطح مدیریت به شمار می‌رود از طرفی از دیدگاه اجتماعی - آموزشی و اقتصادی اگر در سازمان‌های ورزشی مدیریت تنوع، اثربخش نباشد توسعه پایدار ورزش لطمه خواهد خورد پس راه حل احتمالی، اتخاذ اصول مدیریت بهینه برای حفاظت از ارزش‌ها و استفاده از فرصتی است که با تنوع کارکنان یا بازیکنان می‌تواند ایجاد شود (دی پالما و همکاران، ۲۰۱۸). پایه و اساس کلیه اقدامات مدیریت تنوع در ورزش مبارزه با مشکل تبعیض است. درهم آمیختگی روابط فرصتی برای آشنایی با یکدیگر و غلبه بر ترس و تعصبات ایجاد می‌کند که در بیشتر موارد، پدیده طرد اجتماعی را تضعیف کرده است (رایولا^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). بررسی تنوع و اثربخشی مدیریت تنوع نه تنها برای بهبود نتایج عملکرد ورزشی بلکه با هدف اجتماعی و آموزشی و اقتصادی نیز بسیار مهم می‌باشد (دی پالما و همکاران، ۲۰۱۸). الگوی مدیریت تنوع قابلیت توسعه یک سری از مزایای اجتماعی و اقتصادی را دارد بنابراین مدیریت تنوع می‌تواند به تنهایی به عنوان یک موضوع مهم در ورزش درک شود (کاستولوچی^۶ و همکاران، ۲۰۰۹) ایجاد یک محیط ورزشی منسجم، تقویت همکاری بین افراد متنوع را به دنبال دارد و انگیزه‌ای برای رفتار صحیح نسبت به دیگران و بدون هیچ گونه تعصبی می‌باشد. هم راستایی منافع فردی، اجتماعی و سازمانی نیز پایه و اساس دستیابی به اهداف اقتصادی است و در دستیابی به یک هدف ورزشی بالقوه نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع یک سازمان ورزشی که از طریق احترام به دیگران اداره می‌شود، شمول اجتماعی و تقویت تنوع منابع انسانی آن منجر به مشارکت ورزشی و بهبود عملکرد فردی ورزشکاران می‌شود (التویلا^۷ و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت تنوع تنها به پذیرفتن تفاوت‌های افراد و جایگزین نمودن آن‌ها ختم نمی‌شود بلکه می‌بایست این تفاوت‌ها را حمایت نموده و برای تعالی سازمان‌ها، باشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت تنوع مؤثر به ارزیابی تنوع و ایجاد فرهنگی برای حمایت از تنوع می‌پردازد. مدیریت تنوع مبتنی بر تفکر استراتژیک و تعهد مدیریت ارشد سازمان است. تعهد مدیریت ارشد نسبت به تنوع باید به طور شفاف در دیدگاه سازمان، مأموریت و استراتژی کسب‌وکار منعکس شود. در چنین سازمانی هیئت‌مدیره نیز باید متنوع باشد یعنی زنان، اقلیت‌ها و سایر گروه‌های گوناگون در آن به عنوان نماینده گروه خود حضور داشته باشند. برخی از سازمان‌ها برای گسترش فرهنگ تنوع نیروی‌های انسانی خود، مدیرانی را استخدام می‌کنند. بنابراین ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر گسترش تنوع مستلزم مدیریت منابع انسانی است که بتواند محیط کاری را برای رضایت و تعهد افراد متنوع ایجاد کند (ذبیحی و عارفی، ۱۳۹۴). مطالعات قبلی نشانگر نگرانی‌های مربوط به انصاف کارکنان نسبت به ابتکارات متنوع در سازمان بوده است. از طرفی محققان مدیریت تنوع را به عنوان یک رویکرد "رفتار منصفانه" تعبیر کرده‌اند که مدیران را ترغیب می‌کند با استفاده از طیف گسترده‌ای از تفاوت‌های قابل مشاهده در کارمندان ارزش و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهد، این نشان می‌دهد که مدیریت تنوع می‌تواند منجر به درک کارمندان از عدالت شود (فوستر و هریس^۸، ۲۰۰۵).

در مجموع به نظر می‌رسد تحقیق در حوزه مدیریت تنوع در سازمان‌های ورزشی و نهادهای وابسته به ورزش بسیار کم‌رنگ بوده و از این رو پژوهش حاضر با پر کردن چنین شکافی به بدنه دانش موجود می‌افزاید و از این نظر حائز اهمیت نظری می‌باشد. در این پژوهش سعی بر این است که با نگاهی نو از دریچه تنوع نسبت به ورزشکاران و تبیین الگویی عملیاتی برای اجرای این نگاه، به نهادینه شدن تفکر مدیریتی مناسب با توجه به تنوع فردی بازیکنان فوتبال لیگ برتر و هم‌راستا شدن هدف‌های فردی و سازمانی به عنوان متعالی‌ترین هدف باشگاه‌ها کمک شود. از این رو با توجه به اینکه فوتبال، ورزش مورد علاقه همه مردم می‌باشد و لیگ فوتبال از مدیریت بسیار قوی برخوردار می‌باشد و به عنوان بخش ورزشی بزرگی در کشور با مدیران و کارکنان و ورزشکاران و مربیان گسترده و متنوعی که در جامعه خود دارد و از آنجایی که کیفیت و

¹ - Houlihan & Malcolm

² - Vianden & Gregg

³ - Di Palma & Bilfor

⁴ - Spaaij

⁵ - Raiola

⁶ - Castelluchi

⁷ - Altavilla

⁸ - Foster & Harris

سطح مسابقات در لیگ برتر بسیار حائز اهمیت می‌باشد. این پژوهش می‌کوشد با توجه به ادبیات نظری و تعداد زیادی تحقیق در زمینه مدیریت تنوع وجود دارد، لذا اهمیت و ضرورت و رعایت همه جانبه عدالت بین ورزشکاران و شناخت تنوع آنها از سوی مدیران و تأثیر آن بر کیفیت عملکرد باشگاهها و رضایت کاری، خشنودی از کار کردن و تمرین در باشگاه، و بهبود زندگی کاری از مسائلی است که باید به آن توجه ویژه داشت. بنابراین با توجه به اینکه لیگ برتر فوتبال دارای تنوع بالای از لحاظ سن، قومیت، نژاد، درآمد، تخصص فنی، و... به طور گسترده و متنوعی که در جامعه خود دارد و از آنجایی که کیفیت و مدیریت این حجم عظیم از تنوع در باشگاهها ضروری می‌باشد. بنابراین محقق لازم دانست تا تاثیر مدیریت تنوع بر عملکرد بازیکنان فوتبال باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را بررسی نماید. امید است که نتایج حاصل از این تحقیق و ارائه مدل مدیریت تنوع کمک به توسعه مدیریت علمی و کیفیت عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران مورد مطالعه بشود. تحقیق حاضر می‌تواند در موارد زیر کاربرد داشته باشد

- ارتقا و توسعه کیفیت مدیریت تنوع بازیکنان در لیگ برتر ایران

- آگاه ساختن مدیران و مربیان از جنبه‌های مهم مدیریت تنوع بازیکنان و پیامدهای که به دنبال خواهد داشت.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حسینی و قاسم‌پور گنجی (۱۴۰۲) در تحقیقی تحت عنوان "شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی" نشان دادند که اقدامات مدیریت تنوع و برابری شامل تم‌های اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد برابری و عدالت (شمولیت و برابری در ارائه خدمات به کارکنان؛ برابری در دوره‌های آموزشی؛ فرایند استخدام با رویکرد برابری؛ برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ برابری سیاست‌های پرداخت، پاداش و ارتقا) و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت تنوع (جبران خدمات با رویکرد مدیریت تنوع؛ فرایند کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور؛ ارزیابی عملکرد در حوزه تنوع؛ آموزش‌های مدیریت تنوع) است. همچنین پیامدهای مدیریت تنوع شامل دو تم اصلی پیامدها در سطح فردی (توانمندسازی نیروی انسانی؛ بهبود واکنش‌های شغلی) و پیامدها در سطح سازمانی (بهبود عملکرد سازمانی، کاهش تعارض سازمانی و اعتراضات) در تحقیقی دیگر خداجو و همکاران (۱۴۰۱) تحت عنوان "تبیین ارتباط بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشکاران، با نقش میانجی عدالت درک‌شده در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران" به این نتیجه رسیدند که مدیریت تنوع و عدالت سازمانی به طور مثبت و معناداری بر عملکرد ورزشی تاثیر می‌گذارد تا جایی که می‌توانند ۴۱ درصد از تغییرات آن را پیش بینی کنند همچنین عدالت درک‌شده توسط بازیکنان به طور مثبتی از مدیریت تنوع تاثیر پذیرفته است از طرفی عدالت درک‌شده می‌تواند در رابطه بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشی نقش واسطه‌ای داشته باشد، یعنی می‌تواند مقداری از تاثیر مدیریت تنوع را بر روی عملکرد ورزشی انتقال دهد. همچنین میرسلیمانی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان "موقعیت آموزشی مسابقات ورزشی و ضرورت مدیریت تنوع در تیم‌های ورزشی دانش آموزان" نشان دادند که آموزش دانش آموزان با روش‌های نوین آموزشی یکی از ضروریات هر سیستم آموزشی می‌باشد و دانش آموزان به‌عنوان بازیکنان هر تیم در یک شرایط زیستی مختص خود رشد یافته‌اند و دارای توانایی و فرهنگ تربیتی متفاوتی هستند، در تحقیقی دیگر سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) تحت عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت تنوع با بالندگی سازمانی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان نشان دادند که که بین مدیریت تنوع و تمامی ابعاد آن، و بالندگی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان در سطح $P < 0,01$ رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. و همچنین بین مدیریت تنوع و تمامی ابعاد آن و اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان در سطح $P > 0,01$ رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مدیریت تنوع در ابعاد مختلف قادر به پیش‌بینی معنی‌دار بالندگی سازمانی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان می‌باشد. همچنین تحقیق مولوی و همکاران (۱۳۹۸) تحت عنوان "بررسی ارتباط بین مدیریت تنوع سرمایه انسانی و بازدهی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد" نشان داد که مدیریت تنوع تخصص منابع انسانی با بتای ۰/۷۹۰، مدیریت تنوع سابقه کار منابع انسانی با بتای ۰/۶۲۵ و متغیر انعطاف‌پذیری با بتای ۰/۱۳۶ به ترتیب دارای اثرگذاری بر بازدهی سازمانی در دانشگاه دارد. از طرفی نتایج تحقیق حسن‌نژاد (۱۳۹۷) تحت عنوان "ارتباط بین مدیریت تنوع با بالندگی سازمانی از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل" بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین مدیریت تنوع با بالندگی سازمانی (بعد فردی، بعد حرفه‌ای و بعد آموزشی) بود هم چنین بین ابعاد مدیریت تنوع (استفاده از مزیت به کارگیری تنوع، سهم مثبت تنوع در پیشرفت سازمان، عدم تبعیض، احترام، ایجاد خط مشی‌های فرهنگی برای ارج نهادن، ارزش قائل شدن برای کسب نتایج بهتر، تناسب مطلوب تنوع، طراحی خط مشی زودرس تبعیض) و بالندگی سازمانی (بعد فردی، بعد حرفه‌ای و بعد آموزشی) رابطه مثبت معنی‌داری وجود داشت. نتایج آزمون فرضیات نشان داد بین سن و سابقه کار با بالندگی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل ارتباط مثبت معناداری وجود دارد و بین بالندگی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل با توجه به جنسیت، تأهل و تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد. در تحقیقی دیگر حسنلو و گلرد (۱۳۹۷) تحت عنوان "رابطه مولفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاه

زنجان" نشان دادند که اثر پیش بینی کنندگی متغیر تنوع سنی بیشتر از سایر متغیرها بوده است. در تحقیقی دیگر هوشنگی و اصلی پور (۱۳۹۷) تحت عنوان " تبیین اهداف راهبردی و سیاست‌های مدیریت تنوع قومی در جمهوری اسلامی ایران" نشان دادند که سیاست‌های عمومی نظیر تمرکززدایی در سیاست‌گذاری، کادرسازی از میان اقوام، تقویت نظارت بر دستگاه‌های متولی و اعمال تبعیض مثبت به نفع اقوام در بهبود آسیب‌های وضع موجود و تحقق اهداف راهبردی مدیریت تنوع قومی به ویژه محتوای اسناد بالادستی و قانون اساسی کشور تأثیرگذار است، همچنین نتایج تحقیق شاکر اردکانی و همکاران (۱۳۹۶) تحت عنوان تحلیل اثرات مدیریت تنوع و رویکردهای آن بر بهره‌وری منابع انسانی با تاکید بر نقش متغیرهای میانجی ادراکی شامل جذابیت سازمانی، عدالت سازمانی و هویت اجتماعی در فولاد مبارکه اصفهان و ذوب آهن اصفهان، ضمن تأیید مدل مفهومی پژوهش، نقش و تأثیر مدیریت تنوع بر بهره‌وری منابع انسانی و همچنین نقش میانجی ادراک از جذابیت سازمانی، ادراک از عدالت سازمانی و ادراک از هویت اجتماعی را تأیید نموده است.

در خارج از کشور نیز تحقیق وانگ^۱ (۲۰۲۴) تحت عنوان نقش تنوع در تعیین کارایی تیم: تحلیل تجربی تیم ورزشی به این نتیجه رسیدند که بازیکنان با مجموعه مهارت‌های متنوع از پیشینه‌های فرهنگی متنوع می‌توانند به طور مشترک موفقیت تیم را افزایش دهند و تأثیر مثبتی بر عملکرد و کارایی تیم بگذارند. اعضای تیمی که دارای گروه سنی مشابه هستند ممکن است اثرات مثبتی بر کارایی تیم و تقویت انسجام تیم داشته باشند. علاوه بر این، بازیکنان ستاره می‌توانند به طور قابل توجهی بر بهره‌وری تیم تأثیر بگذارند. این یافته‌ها پیامدهای قابل توجهی را برای سازمان‌هایی که قصد دارند از تنوع به‌عنوان کاتالیزوری برای افزایش بهره‌وری تیم استفاده کنند، دارد. به طور کلی، این تحقیق بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد و اهمیت ترکیب تیمی متنوع و تصمیمات مدیریت استراتژیک را در یک محیط ورزشی بسیار رقابتی و پویا برجسته می‌کند. ما معتقدیم که بینش‌های مرکزی به کار گرفته شده از تجزیه و تحلیل تیم‌های ورزشی می‌تواند تحقیقات مدیریتی را بیشتر پیش ببرد و پدیده‌های مرتبط مدیریتی را آزمایش کند. در تحقیقی دیگر پورسنا و همکاران (۲۰۲۱) تحت عنوان " تنوع مدیریت و عملکرد: نقش اخلاق شرکتی نشان داد که مدیریت تنوع به هر دو جنبه اخلاق شرکتی (اخلاق درونی و بیرونی) مربوط می‌شود، اما فقط اخلاق بیرونی به عملکرد شرکت مربوط می‌شود و اخلاق خارجی میانجی جزئی در رابطه بین مدیریت تنوع و عملکرد شرکت است. همچنین تحقیق دنیسون و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که چگونه ساختار بدون مدیریت تنوع، اعضای دارای چندین هویت را به حاشیه می‌برد و همکاری بین شبکه‌های تنوع توسط فرآیندهای مدیریت تنوع مانع از عدم بهره‌وری کارکنان با هویت‌های متفاوت می‌شود. در تحقیقی دیگر گادفری (۲۰۲۰) نشان داد که تنوع قومی به طور مثبت یک بعد از انسجام کار را پیش‌بینی کرده است. با استفاده از این یافته‌ها محقق دوباره، چگونگی تأثیر تنوع قومی بر انسجام در ورزش جوانان را با نمونه‌ای متشکل از ۲۷۲ ورزشکار از ۲۴ تیم بررسی کرد و تنوع قومی، وظیفه و انسجام اجتماعی را منفی پیش‌بینی کرد. نتایج بخش کیفی نیز نشان می‌دهد که ورزشکاران با تنوع قومی اعضای تیم خود را تشخیص می‌دهند و درک می‌کنند که تنوع قومی در چندین جنبه عملکرد تیم (به عنوان مثال ارتباطات) و تجارب فردی (به عنوان مثال رشد شخصی) تأثیرگذار است. همچنین ازوچوکو و اوبی (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان " آیا مسائل مدیریت تنوع منابع انسانی باعث افزایش بهره‌وری در نیجریه می‌شود" نشان دادند که اقدامات مدیریت تنوع نیروی انسانی بر احساس تعلق کارکنان و دستیابی به اهداف کاری اثر مثبت دارد. در تحقیقی دیگر کوندا و همکاران (۲۰۱۹) تحت عنوان " شیوه‌های منابع انسانی متنوع و عملکرد: نقش واسطه‌ای عدالت رویه‌ای" نشان دادند که اقدامات منابع انسانی متمرکز بر تنوع با عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارند. علاوه بر این، مشخص شد که عدالت رویه‌ای واسطه جزئی در رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر تنوع و عملکرد شرکت است و در تحقیقی دیگر دی پالما و بیلفور (۲۰۱۸) نشان دادند که اگر ورزشکاران به طور ناکارآمد مدیریت شوند، تنوع مانعی برای توسعه پایدار در زمینه عملکرد ورزشی است در ورزش، که مملو از روابط ورزشی، اجتماعی و آموزشی بین افراد متفاوت از یکدیگر است مساله مدیریت تنوع می‌تواند هم بهره‌وری و اثربخشی را بیشتر کند و هم در صورت مدیریت تنوع ناکارآمد اختلالات زیادی را موجب شود. همچنین رایولا و تافوری (۲۰۱۶) نشان دادند که مدیریت تنوع اثربخش، انگیزه بیشتری به نیروی کار می‌دهد یعنی منجر به شانس موفقیت بیشتر و متعاقباً افزایش ارزش اقتصادی و مالی برای آن سازمان ورزشی می‌گردد.

مواد و روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی از نوع توصیفی می‌باشد که به شیوه پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق کلیه بازیکنان لیگ برتر ایران در فصل ۹۸-۹۹ بود تعداد کل بازیکنان ۴۸۰ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۴ نفر از بازیکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند شیوه توزیع پرسشنامه‌ها در بین بازیکنان به صورت تصادفی ساده بود و از هر تیم ۱۳-۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند البته به جای بعضی از بازیکنان انتخاب شده که حاضر به همکاری نبودند از بازیکنان جایگزین همان تیم استفاده شد و در بعضی موارد هم

^۱ - Wang

بازیکنان خارجی با همکاری دیگر بازیکنان هم تیمی به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. برای سنجش شدت تنوع با توجه به چهار لایه تنوع، شاخص هیرشمن-هرفیندال برای سنجش ناهمگونی و تنوع در قالب فرمول زیر محاسبه شده است:

$$H = \frac{1 - \sum_{i=1}^k p_i^2}{1 - \frac{1}{k}}$$

در این فرمول H شاخص تنوع، P درصد بازیکنان در هر گروه تنوع و K شامل تعداد دسته‌ها (مقوله‌ها) در هر بعد تنوع است. دامنه شاخص H از ۰ تا ۱ است و برای اندازه گیری مدیریت تنوع از مقیاس فینک^۱ و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد این مقیاس با توجه به فرمول شدت تنوع در نهایت، در ۱۵ گویه خلاصه شده است. که سه استراژی مدیریت تنوع یعنی مدیریت تنوع واکنشی (۵ گویه)، مدیریت تنوع مطیعانه (۵ گویه) و مدیریت تنوع فعال (۵ گویه) را اندازه گیری می‌کند (فینک و همکاران، ۲۰۰۳). برای سنجش عملکرد ورزشی ادراک شده از پرسشنامه ۵ سوالی عملکرد ورزشکاران چاربانوآ و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شد و روایی صوری و محتوایی آن توسط ۹ نفر از خبرگان دانشگاهی تایید شد همچنین در یک پیمایش ۳۰ نمونه‌ای پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به صورت جدول (۱) بوده است (چاربانوآ و همکاران، ۲۰۰۱).

جدول ۱- نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه

متغیرها	ابعاد	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت تنوع	مدیریت تنوع واکنشی	۵	۰/۷۹
	مدیریت تنوع فعال	۵	۰/۸۱
	مدیریت تنوع مطیعانه	۵	۰/۸۲
عملکرد ورزشی		۵	۰/۸۲

همانطور که نتایج ضریب آلفای کرونباخ نشان داده است ضریب پایایی همه متغیرها بالای ۰/۷ محاسبه شده است لذا می‌توان اظهار کرد که پرسشنامه تحقیق از پایایی کافی برخوردار است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه مدل از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار Amos استفاده شد، سپس برای تبیین پدیده مورد پژوهش و اندازه گیری متغیرهای پنهان تعریف شده، به بحث برآورد الگو و تحلیل شاخص‌های کلی و جزئی الگو پرداخته شد، تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کننده‌ی مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر. وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، نشان می‌دهد که قبل از آن که الگوهای تدوین شده مورد برآورد و آزمون قرار گیرند، ابتدا الگوهای اندازه‌گیری حاضر در الگوها برآورد و آزمون شوند. از آنجایی که مهم‌ترین مرحله در تجزیه و تحلیل آماری SEM ارزیابی برازش الگو به داده‌ها است، بنابراین پیش از انجام هرگونه روابط علی میان سازه‌ها، لازم است برازش الگو به داده‌ها تأیید گردد و جهت نرمال بودن داده‌های آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید.

بحث و ارائه یافته‌ها

تحلیل یافته‌های توصیفی نشان داد که از بین بازیکنان لیگ برتر فوتبال ایران که در تحقیق حاضر شرکت کردند شاخص شدت تنوع برای مذهب ۰/۵۱۲، برای قومیت ۰/۷۹۱، برای درآمد ۰/۹۴۲، برای داخلی یا خارجی بودن ۰/۳۶۹، برای سابقه حضور در لیگ برتر ۰/۹۳۹، برای تحصیلات ۰/۹۷۲ و برای سن بازیکنان نیز ۰/۸۹۹ برآورد شده است. در پژوهش حاضر از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن سؤالات پرسشنامه استفاده شده است تا در صورت برقرار بودن این شرط بتوان از آزمون‌های آماری پارامتریک و هم چنین از روش حداکثر درست نمایی در معادلات ساختاری استفاده نمود. نتایج این آزمون در جدول (۲) آمده است.

¹ - Fink

² - Charbonneau

جدول (۲) نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در نمونه

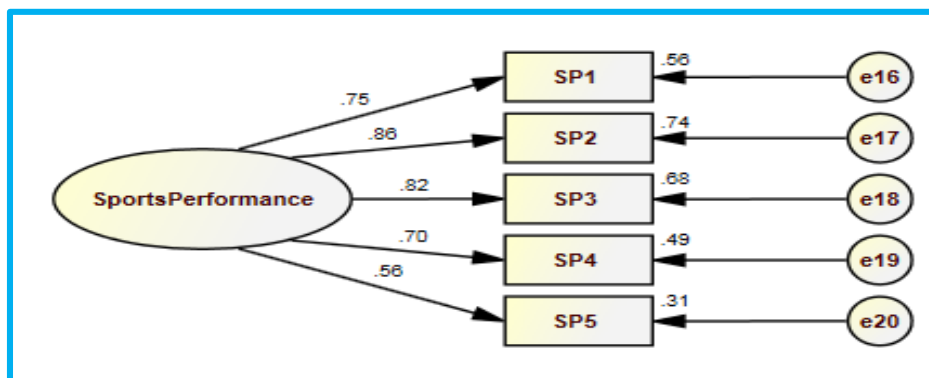
متغیرها	تعداد	انحراف معیار	آماره کولموگروف -	سطح معناداری
مدیریت تنوع	۲۱۴	۱/۱۶	۱/۳۱۲	۰/۰۶۴
مدیریت تنوع واکنشی	۲۱۴	۱/۱۱	۱/۲۷۲	۰/۰۷۹
مدیریت تنوع فعال	۲۱۴	۱/۱۲	۰/۹۱۲	۰/۳۷۷
مدیریت تنوع مطیعانه	۲۱۴	۰/۹۷	۱/۱۶۸	۰/۱۳۰
عملکرد ورزشی	۲۱۴	۱/۰۳	۱/۱۱۲	۰/۰۸۵

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از $0/05$ می باشد، ادعای نرمال بودن سوالات پرسشنامه پذیرفته شده است و می توان از آزمون های پارامتریک و از روش ML در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده کرد. جهت مشخص کردن اینکه شاخص ها تا چه اندازه برای الگوهای اندازه گیری قابل قبول می باشند ابتدا باید تمام الگوهای اندازه گیری را جداگانه مورد تحلیل قرار گیرد. بر مبنای اتخاذ چنین روشی ابتدا الگوهای اندازه گیری که مربوط به متغیرها می باشند، به طور مجزا مورد آزمون قرار می گیرند. شاخص های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) در جدول (۳) ارائه شده است.

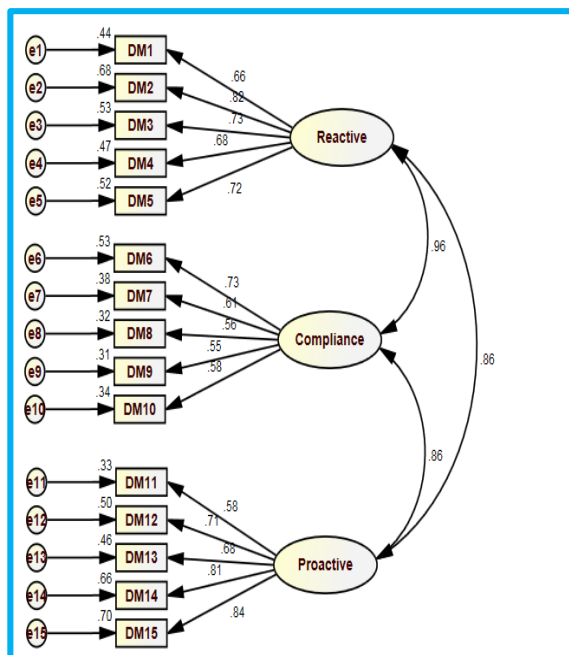
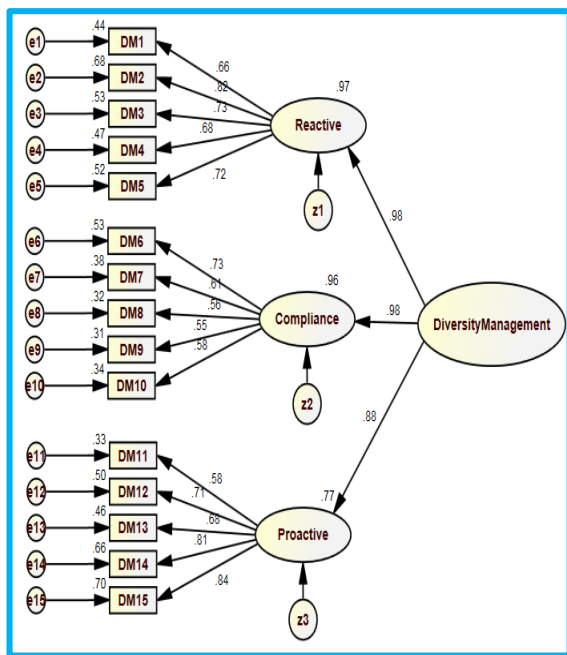
جدول ۳- شاخص های کلی برازش الگوهای اندازه گیری

مقدار مطلوب	تحلیل عاملی کلیت مدل	تحلیل عاملی عملکرد ورزشی	تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت تنوع	تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت تنوع	سازه
پیشنهاد شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	مقدار گزارش شده	شاخص
$5 \geq$	۳/۶۹۰	۱/۵۴۰	۱/۹۲۶	۴/۲۸۵	CMIN/DF
$0/9 \leq$	۰/۹۲	۰/۹۶۵	۰/۹۴۵	۰/۹۰۰	PCFI
$0/9 \leq$	۰/۹۰۱	۰/۹۱۴	۰/۹۲۸	۰/۹۱۷	GFI
$0/05 \geq$	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۴	RMR
$0/9 \leq$	۰/۹۱۱	۰/۹۴۹	۰/۹۲۱	۰/۹۰۳	CFI
$0/08 \geq$	۰/۰۶۲	۰/۰۷۰	۰/۰۶۶	۰/۰۷۴	RMSEA

نتایج به دست آمده از شاخص های برازش الگو حاکی از این است که تمام شاخص ها در دامنه مطلوبی قرار دارند. در ادامه خروجی مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش در تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم ارائه شده است.



شکل ۱- نتایج مربوط به مدل اندازه گیری عملکرد ورزشی



شکل ۳- نتایج مربوط به مدل اندازه‌گیری مدیریت تنوع در تحلیل عاملی مرتبه دوم

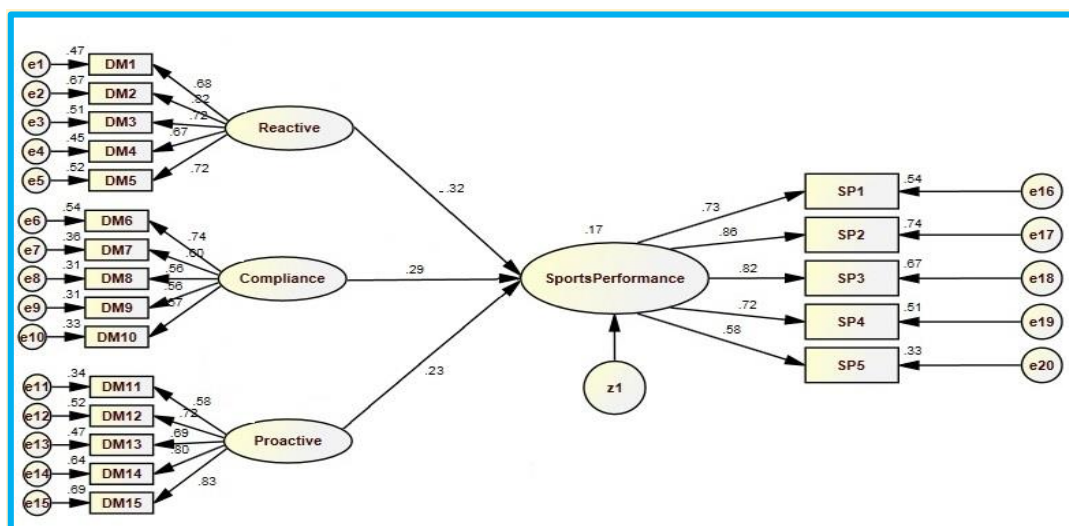
شکل ۲- نتایج مربوط به مدل اندازه‌گیری مدیریت تنوع در تحلیل عاملی مرتبه اول

در جدول ۴ خلاصه‌ای از نتایج به‌دست آمده از مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم متغیرها) بیان شده است.

جدول ۴- خلاصه نتایج به دست آمده از مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم متغیرها)

سطح معنی داری	ضرایب استاندارد	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	p-value (سطح معنی داری)	C.R. (نسبت بحرانی)	خطای استاندارد	بار عاملی	علامت اختصاری	
***	۰/۸۸	۰/۵۲۵	۰/۸۷				۰/۷۲۳	DM5	مدیریت تنوع واکنشی
				***	۱۰/۶۹۳	۰/۰۸۹	۰/۶۷۲	DM4	
				***	۱۱/۴۳	۰/۰۸۷	۰/۷۱۷	DM3	
				***	۱۲/۷۷	۰/۰۹۱	۰/۸۱۹	DM2	
				***	۱۰/۷۸۵	۰/۰۸۸	۰/۶۸۳	DM1	
***	۰/۷۹	۰/۵۰۱	۰/۸۹				۰/۵۷۲	DM10	مدیریت تنوع مطیعانه
				***	۷/۴۹۵	۰/۱۲۹	۰/۵۶۱	DM9	
				***	۷/۰۶	۰/۱۳۷	۰/۵۵۹	DM8	
				***	۷/۵۳۱	۰/۱۴۶	۰/۵۹۷	DM7	
				***	۸/۹۳۴	۰/۱۴	۰/۷۳۷	DM6	
***	۰/۸۷	۰/۵۳۲	۰/۸۱				۰/۸۳	DM15	مدیریت تنوع فعال
				***	۱۴/۷۱۲	۰/۰۷۶	۰/۸	DM14	
				***	۱۱/۵۰۵	۰/۰۷۶	۰/۶۸۹	DM13	
				***	۱۱/۹۸۴	۰/۰۸۳	۰/۷۲	DM12	
				***	۹/۳۷۴	۰/۰۸۴	۰/۵۸۲	DM11	
-	-	۰/۵۹۸	۰/۸۹	***	۱۳/۲۰۶	۰/۰۸	۰/۸۵۹	SP1	عملکرد ورزشی
				***	۱۳/۱۲۸	۰/۰۸۶	۰/۸۱۸	SP2	
				***	۱۰/۸۹۴	۰/۰۸۹	۰/۷۱۷	SP3	
				***	۹/۰۳	۰/۰۷۲	۰/۵۷۵	SP4	
				***	۱۳/۲۰۶	۰/۰۸	۰/۸۵۹	SP4	

نتایج نشان داده است بارهای عاملی همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ می‌باشد همچنین میانگین واریانس استخراجی نیز بیشتر از ۰/۵ به دست آمده است که یافته‌ها نشان از تأیید روایی سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق می‌باشد از طرفی نتایج مربوط به پایایی ترکیبی نیز نشان داده است که پایایی ترکیبی مربوط به همه متغیرها بالای ۰/۸ محاسبه شده است لذا می‌توان نتیجه گرفته که سؤالات طراحی شده برای متغیرها و ابعاد آن از پایایی لازم برخوردارند. همه این نتایج حاکی از تأیید تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم می‌باشد. 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. مدل اجرا شده تحقیق به صورت شکل (۴) می‌باشد در این مدل تأثیر مولفه‌های مدیریت تنوع بر عملکرد ورزشکاران مشخص شده است.



شکل (۴): مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته بادر نظر گرفتن مولفه‌های مدیریت تنوع

نتایج به دست آمده از خروجی مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۵- نتایج مدل نهایی تحقیق

مسیر	ضریب رگرسیونی	ضریب تعیین	مقدار بحرانی	P	نتیجه
مدیریت تنوع مطیعانه <---> عملکرد ورزشی	-۰/۳۲	۰/۱۰	-۴/۱۹	۰/۰۰۹	تأیید
مدیریت تنوع فعال <---> عملکرد ورزشی	۰/۲۹	۰/۰۸	۳/۰۵	۰/۰۱۷	تأیید
درک از عدالت واکنشی <---> عملکرد ورزشی	۰/۲۳	۰/۰۵	۲/۶۹	۰/۰۲۵	تأیید

بر اساس تحلیل داده‌ها و همانطور که در جدول (۵) و شکل (۴) مشخص است اثر مستقیم مدیریت تنوع مطیعانه بر عملکرد ورزشی بازیکنان $-۰/۳۲$ و به دلیل اینکه سطح معنی‌داری $۰/۰۰۹$ به دست آمده است لذا می‌توان تأثیر منفی و معنی‌دار مدیریت تنوع مطیعانه را بر عملکرد ورزشی بازیکنان را تأیید کرد از طرفی دیگر مدیریت تنوع فعال بر روی عملکرد ورزشی تأثیری به اندازه $۰/۲۹$ گذاشته است این اثر نیز به صورت مستقیم، مثبت و معنی‌دار بوده است ($P=۰/۰۱۷$)، در نهایت تأثیر مدیریت تنوع واکنشی بر روی عملکرد ورزشی بازیکنان دارای ضریب مسیر $۰/۲۳$ و سطح معنی‌داری نیز $۰/۰۲۵$ می‌باشد لذا چون سطح معنی‌داری به دست آمده کمتر از $۰/۰۵$ است می‌توان اثر مستقیم مثبت و معنی‌دار مدیریت تنوع واکنشی بر روی عملکرد ورزشی بازیکنان را تأیید نمود.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

نتایج این مطالعه نشان داد که ابعاد مدیریت تنوع در باشگاه‌های ورزشی هر کدام به صورت متفاوتی بر عملکرد ورزشی بازیکنان تأثیر می‌گذارد و با اینکه تأثیر مدیریت تنوع فعال و مدیریت تنوع واکنشی بر عملکرد بازیکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری را نشان داد، اما مدیریت تنوع

مطیعانه باعث کاهش عملکرد بازیکنان می‌شود. از سویی با توجه به هزینه سرسام‌آور باشگاه‌ها برای ورزش و یا به عبارت بهتر برای بازیکنان در راستای ارائه عملکرد مطلوب آنها سبب می‌شود که آنها از هر راهکاری استفاده کنند تا کارایی و اثربخشی بازیکنان را بالا ببرند و با ارائه دیدگاه انسجام اجتماعی رابطه بین متغیرهای تحقیق تبیین گردید و از طرفی نتایج تجربی تحقیق نشان داد که توجه به مدیریت تنوع فعال و واکنشی در باشگاه‌های لیگ برتری می‌تواند به عملکرد مطلوب ورزشی منجر شود و عملکرد مطلوب بازیکنان نیز مطمئناً عملکرد کلی باشگاه را در پی خواهد داشت که منجر به مزایای اقتصادی و اجتماعی زیادی می‌شود. این یافته مطابق با نتایج تحقیقات تافوری و همکاران (۲۰۱۷) و رایولا و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد البته با نتایج تحقیق شاکر اردکانی همکاران (۲۰۱۶) سازگار نیست می‌توان دلیل این غیر همسویی را در جامعه آماری جستجو کرد زیرا تحقیق آنها در سازمانی غیر ورزشی انجام شده است. می‌توان تفسیر کرد که چگونگی برخورد با بازیکنان در باشگاه‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار بازیکنان را تحت تاثیر قرار دهد. احتمال می‌رود که با اجرای یک مدیر اثربخش با در نظر گرفتن همه تفاوت‌های بازیکنان، در یک باشگاه و رفتار منصفانه با بازیکنان، موجبات افزایش کارایی و رضایت شغلی آنان فراهم شود. هنگامی که یک باشگاه علاقمند به اجرای مدیریت تنوع می‌شود این احساس به وجود خواهد آمد که خود باشگاه سیستم‌هایی دارد که بازیکنانش را بر مبنای عملکرد و توانایی؛ به طور منصفانه ارزیابی، ترفیع و پاداش می‌دهد به جای اینکه معیارهایی از قبیل، جنسیت، ملیت یا سن، را به کار گیرد. بنابراین ادراک بازیکنان از مدیریت باشگاه می‌تواند اثرات مهمی داشته باشد که بوسیله راهبردهای تنوع نیز پشتیبانی شود. مدیران منابع انسانی و سایر مدیران و مربیان، به منظور تقویت تعهد ورزشی، باید سیستمی مبتنی بر مدیریت تنوع را توسعه دهند و از آنجا که در باشگاه بازیکنان از لحاظ تحصیلات، جنسیت، قومیت، مذهب و سن تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند بنابراین باشگاه نباید بین این بازیکنان تبعیض قائل شود. وقتی باشگاه‌ها مطابق با رویه‌هایی (همچون تصمیم‌گیری و تخصیص پاداش صرف نظر از تفاوت‌های فردی بازیکنان) عمل کنند، و دارای استراتژی مدیریت تنوع اثربخش باشند، بازیکنان احساس عدالت می‌کنند و این حس منجر به افزایش رضایت شغلی و اشتیاق، رفتار شهروندی می‌شود و به نوبه خود می‌تواند عملکرد ورزشی را افزایش دهد. این یافته با تحقیق شاکر اردکانی و همکاران (۲۰۱۶) و همچنین نتایج تحقیق فاستر و هریس (۲۰۰۵) هم‌سو می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و مربیان تیم‌ها برای افزایش عملکرد ورزشی و کسب مزیت رقابتی به مدیریت تنوع متعهد شده و به آن توجه بیشتری داشته باشند و بین بازیکنان تیم تبعیض قائل نشوند و رفتار یکسانی را در شرایط مشابه داشته باشند. و عملکرد آنان را بر اساس شایستگی تفسیر کنند درگیری مخرب بین اکثریت و اقلیت برای ایجاد حس غرور و هویت مشترک اجتماعی در بین بازیکنان رفع گردد. با اجرای برنامه‌های مختلف انگیزشی مشارکت بازیکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم تیمی افزایش یابد. نتایج این مطالعه می‌تواند ورزشکاران و مربیان علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری بر روی نقاط قوت تیم‌های ورزشی حرفه‌ای چندفرهنگی و متنوع را کمک کند. پیامدهای این یافته این است که مسئولان ورزشی و مربیان ورزشکاران حرفه‌ای باید از تاثیر مثبت تنوع سنی بر عملکرد تیم آگاه باشند به علاوه پیامدهای قابل توجهی برای باشگاه‌هایی دارد که قصد دارند از تنوع به عنوان کاتالیزوری برای افزایش بهره‌وری تیم استفاده کنند. به طور کلی، این تحقیق بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد و اهمیت ترکیب تیمی متنوع و تصمیمات مدیریت استراتژیک را در یک محیط ورزشی بسیار رقابتی و پویا برجسته می‌کند. از طرفی مهم است در تحقیقات آینده بر روی مدیریت تنوع در سطوح مختلف فردی، اجتماعی، تیمی و باشگاهی تمرکز شود و به متغیرهای زمینه‌ای همچون فرهنگ، ساختار و ... توجه شود.

منابع

۱. حسن نژاد، قاسم. (۱۳۹۷). رابطه مدیریت تنوع با رشد سازمانی از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. چهارمین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و آموزش، تهران. <https://Civilica.Com/Doc/900253/>
۲. حسنلو، ام‌النبین و گلرد، پروانه (۱۳۹۷). رابطه مولفه‌های تنوع نیروی کار با عملکرد کارکنان دانشگاه زنجان، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱(۲)، ۱۱۳-۱۰۳. <https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038359>
۳. حسینی، ابوالحسن؛ قاسم پور گنجی، سیده فاطمه. (۱۴۰۲). شناسایی اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۸)، ۷۶-۵۵. [Doi:10.22080/Shrm.2023.4158](https://doi.org/10.22080/Shrm.2023.4158)
۴. خداجو، عبدالرحیم؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ دست برحق، حسین و افروزه، محمدصادق (۱۴۰۱). تبیین ارتباط بین مدیریت تنوع و عملکرد ورزشکاران، با نقش میانجی عدالت‌درک‌شده در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱(۸)، ۱-۱۲. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmobs/Article/1045876>

۵. سلیمانی، راضیه؛ سلیمانی، مجید و امانی، علی (۱۳۹۸). بررسی رابطه مدیریت تنوع با رشد سازمانی و اخلاق حرفه ای کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان. چهارمین همایش ملی پژوهش های کاربردی تربیت بدنی، علوم ورزشی و قهرمانی، تهران. <https://civilica.com/doc/1035342/>
۶. مولوی، مهران؛ اکبری، رحمان؛ بهجت، خالد و نیازی، رقیه (۱۳۹۸). بررسی ارتباط بین مدیریت تنوع سرمایه انسانی و بازدهی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد. نهمین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی. شیراز <https://civilica.com/doc/1046385/>
۷. میرسلیمانی، محمدحسین؛ رمضان‌ی ظهر شیری، زینب و صحرائیان، زهرا (۱۳۹۹). موقعیت آموزشی مسابقات ورزشی و ضرورت مدیریت تنوع در تیم های ورزشی دانش آموزان، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار، تهران.
۸. هوشنگی، حمید و اصلی پور، حسین . (۱۳۹۷). تبیین اهداف راهبردی و سیاست‌های مدیریت تنوع قومی در جمهوری اسلامی ایران. سیاستگذاری عمومی، ۴(۴)، ۱۳۳-۱۵۱. <https://doi.org/10.22059/Policy.2019.69721>
9. Altavilla, G., Tafuri, D., & Raiola, G. (2014). Some aspects on teaching and learning by physical activity. *Sport Science*, 7(1), 7-9.
10. Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Rebora G., & Traquandi L. (2009). Diversity Management. The diversity in business management. IPSOA.
11. Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.
12. Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking diversity management: an intersectional analysis of diversity networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240.
13. Di Palma, D., & Belfiore, P. (2018). Sport Paths To Overcome The Diversity. *Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva*, 2(4).
14. Fink, J. S., Pastore, D. L., & Riemer, H. A. (2003). Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments. *Sport Management Review*, 6(2), 147-168.
15. Foster, C., & Harris, L. (2005). Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
16. Godfrey, M. J. (2020). Cultural diversity in interdependent sport teams. Theses and Dissertations (Comprehensive). Wilfrid Laurier University
17. Houlihan, B., & Malcolm, D. (2015). *Sport and society: a student introduction*: Sage.
18. Kundu, S. C., Bansal, J., & Chawla, A. S. (2015). Managing workforce diversity through HR practices: a review. *Emerging Horizons in Business Management*; Victorious Publishers: Delhi, India, 115-124
19. Porcena, Y.-R., Parboteeah, K.P. & Mero, N.P. (2021), Diversity and firm performance: role of corporate ethics, *Management Decision*, 59(11), 2620-2644.
20. Raiola, G., Tafuri, D., & Di Palma, D. (2017). *Sport & Diversity Management*. *Sport Science*, 10(1), 51-54.
21. Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363-373 .
22. Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A, Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*. 2016;9(2):407-32
23. Tafuri D, Di Palma D, Raiola G. The role of the diversity manager for valuing diversity in sport. *Sport Science*. 2017;10(1):70-4.
24. Uzochukwu, S. I., & Obi, V. A. (2020), Do Human Resource Diversity Management Issues Increase Productivity in Nigeria?. *International Journal of Management Sciences*, 8(2), 115- 132
25. Vianden, J., & Gregg, E. A. (2017). What's My Responsibility? Undergraduate heterosexual white men in sport management discuss increasing diversity in sport. *Sport Management Education Journal*, 11(2), 88-101.
26. Wang, G. Y. (2024). The role of diversity in determining team efficiency: an empirical sports team analysis. *Journal of Data, Information and Management*, 1-14.